



**“PLAN ESTRATÉGICO 2016-2018 APPLE INC.”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por:**

**Sra. Rocío del Pilar Ardiles Reyes  
Sr. Fernando Manuel Jesús Casanova Claros  
Sr. José Felipe Castillo Porras**

**Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja**

**2019**

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a la profesora Gina Pipoli por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

Según Interbrand (2015), Apple es considerada la marca más valiosa. Además, es la más admirada del mundo de acuerdo con la revista Fortune (Fortune 500 2015). La compañía ha crecido vertiginosamente desde el 2006, año de su creación. Las ventas al cierre del 2015 fueron de US\$ 234 millones, los cuales han significado un crecimiento del 1,110% tomando como base el año 2006.

Además, ha logrado posicionarse y conectarse sólidamente en la mente de los consumidores como una compañía con una cultura fuertemente innovadora, productos diferenciadores y beneficios reales para sus consumidores de tecnología.

Sin embargo, en los últimos años, la competencia en el sector tecnológico es cada vez más agresiva, y la carrera por la innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos ha reducido seriamente la brecha entre Apple y sus competidores. La compañía no ha lanzado un producto que revolucione el mercado como lo hizo en su momento el iPhone o el iPad. Asimismo, la diferenciación en las capacidades o funcionalidades de los productos existentes se está diluyendo. Incluso algunos competidores están superando algunas de las características de los productos Apple. Samsung y Lenovo son las empresas que siguen a esta marca más de cerca.

Por otro lado, la mayor conectividad; el avance de nuevas tecnologías, como la 5G, que acelerará la transmisión de datos; y el crecimiento del uso de la nube, que proporcionará espacios de almacenamiento a niveles nunca antes pensados, abrirán aún más las posibilidades de nuevos modelos de negocio en el mundo y, por lo tanto, aumentará la competencia entre las empresas de tecnología.

La elaboración del plan estratégico 2016 - 2018 tiene como objetivo determinar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y que mantengan el liderazgo que la compañía tiene en la industria. Esto se logrará a través del incremento en ventas de los productos ya existentes, con funcionalidades mejoradas; así como con el lanzamiento de un nuevo producto que revolucione el mercado.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Identificación del problema.....</b>	<b>2</b>
1. Consideraciones generales .....	2
1.1 Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	2
2. Definición del problema .....	2
3. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
<b>Capítulo III. Análisis externo.....</b>	<b>4</b>
1. Análisis del entorno general.....	4
1.1 Entorno político-legal .....	4
1.2 Entorno económico .....	5
1.3 Entorno social .....	6
1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.5 Entorno ecológico .....	8
1.6 Entorno global.....	9
2. Análisis de la industria o sector: grado de atractividad .....	10
2.1 Poder de negociación de los clientes .....	10
2.2 Poder de negociación de los proveedores .....	11
2.3 Amenaza de competidores potenciales .....	11
2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	12

2.5 Rivalidad entre los competidores actuales .....	13
2.6 Grado de atractividad de la industria .....	13
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	14
4. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	15
5. Conclusiones del análisis externo .....	15
<b>Capítulo IV. Análisis interno .....</b>	<b>16</b>
1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) .....	16
1.1 Administración.....	16
1.2 Marketing .....	17
1.3 Operaciones .....	18
1.4 Finanzas .....	19
1.5 Recursos humanos .....	20
1.6 Sistemas de información y comunicaciones .....	20
1.7 Tecnología e innovación y desarrollo .....	21
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
3. Matriz de ventaja competitiva VRIO .....	23
4. Modelo de negocio.....	24
5. Evaluación de la cadena de valor.....	25
6. Determinación de la estrategia genérica .....	26
7. Conclusiones del análisis interno.....	26
<b>Capítulo V. Formulación de objetivos.....</b>	<b>27</b>
1. Análisis y propuesta de misión y visión.....	27
1.1 Misión actual.....	27
1.2 Misión propuesta.....	27
1.3 Visión actual .....	28

1.4	Visión propuesta .....	28
2.	Objetivo general.....	29
3.	Objetivos estratégicos .....	29
3.1	Objetivos de rentabilidad .....	29
3.2	Objetivo de crecimiento.....	29
3.3	Objetivos de supervivencia .....	29
<b>Capítulo VI. Generación y selección de estrategia .....</b>		<b>30</b>
1.	Matriz FODA (cruzado).....	30
2.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea) .....	31
3.	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	33
4.	Matriz interna-externa (IE) .....	34
5.	Matriz de la estrategia principal.....	35
6.	Matriz de decisión de estrategias .....	36
7.	Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	36
8.	Alineamiento de las estrategias con los objetivos.....	38
8.1	Evaluación de las iniciativas estratégicas .....	38
8.2	Alineamiento de las iniciativas estratégicas.....	39
9.	Descripción de la estrategia seleccionada.....	41
<b>Capítulo VII. Planes funcionales .....</b>		<b>42</b>
1.	Plan de marketing .....	42
1.1	Objetivos del plan de marketing .....	42
1.2	Plan estratégico de marketing .....	42
1.2.1	Segmentación de mercado .....	42
1.2.2	Posicionamiento de marca .....	43
1.3	Plan táctico de marketing.....	44

1.3.1 Producto.....	44
1.3.2 Estudio de mercado de fuente secundaria.....	45
1.3.2 Precio .....	48
1.3.3 Plaza .....	48
1.3.4 Promoción.....	49
1.4 Plan de actividades de marketing.....	49
1.5 Presupuesto de marketing .....	50
2. Plan de operaciones.....	51
2.1 Objetivos del plan de operaciones .....	51
2.2 Estrategia de operaciones.....	51
2.3 Plan de actividades de operaciones.....	51
2.4 Presupuesto de operaciones .....	52
3. Plan de recursos humanos (RR. HH) .....	52
3.1 Objetivos del plan de RR. HH. ....	52
3.2 Plan de actividades de RR. HH.....	53
3.3 Presupuesto de RR. HH. ....	53
4. Plan de finanzas y evaluación financiera .....	54
4.1 Objetivos financieros .....	54
4.2 Consideraciones generales .....	54
4.3 Supuestos .....	54
4.2 Presupuesto de finanzas .....	55
4.5 Proyección de resultados 2016-2018 .....	55
<b>Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>58</b>
1. Mapa estratégico (Balance Scorecard - BSC).....	58
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	58

<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones .....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>66</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz Pesteg: análisis del entorno político-legal .....	5
Tabla 2.	Matriz Pesteg: análisis del entorno económico.....	6
Tabla 3.	Matriz Pesteg: análisis del entorno social .....	7
Tabla 4.	Matriz Pesteg: análisis del entorno tecnológico.....	8
Tabla 5.	Matriz Pesteg: análisis del entorno ecológico.....	9
Tabla 6.	Matriz Pesteg: análisis del entorno global .....	10
Tabla 7.	Matriz de atraktividad: poder de negociación de los clientes.....	10
Tabla 8.	Matriz de atraktividad: poder de negociación de los proveedores .....	11
Tabla 9.	Matriz de atraktividad: amenaza de los competidores potenciales .....	11
Tabla 10.	Matriz de atraktividad: amenaza de los productos sustitutos .....	12
Tabla 11.	Matriz de atraktividad: rivalidad entre los competidores actuales .....	13
Tabla 12.	Matriz de atraktividad: grado de atraktividad de la industria.....	13
Tabla 13.	Matriz EFE (evaluación de factores externos).....	14
Tabla 14.	Matriz MPC (matriz de perfil competitivo) .....	15
Tabla 15.	AMOFHIT – Administración .....	17
Tabla 16.	AMOFHIT – Marketing.....	18
Tabla 17.	AMOFHIT – Operaciones .....	19
Tabla 18.	AMOFHIT – Finanzas .....	19
Tabla 19.	AMOFHIT – Recursos Humanos .....	20
Tabla 20.	AMOFHIT – Sistemas de Información y Comunicaciones .....	21
Tabla 21.	AMOFHIT – Tecnología e Innovación y Desarrollo.....	22
Tabla 22.	Matriz EFI (evaluación de factores internos).....	22
Tabla 23.	Matriz VRIO .....	24
Tabla 24.	Business Model Canvas .....	25
Tabla 25.	Cadena de valor de Porter .....	25
Tabla 26.	Componentes de la declaración de la misión .....	27
Tabla 27.	Matriz FODA cruzado .....	31
Tabla 28.	Matriz Peyea .....	32
Tabla 29.	Matriz BCG.....	33
Tabla 30.	Matriz IE .....	34
Tabla 31.	Matriz de la estrategia principal.....	35
Tabla 32.	Matriz de decisión de estrategias .....	36
Tabla 33.	Matriz MCPE.....	38

Tabla 34.	Matriz de Rumelt .....	39
Tabla 35.	Matriz de alineamiento de iniciativas estratégicas.....	40
Tabla 36.	Objetivos del plan de marketing .....	42
Tabla 37.	Propuesta de los atributos del producto .....	45
Tabla 38.	Proyección de precios para iScreen .....	47
Tabla 39.	Proyección de ventas de Apple incluyendo las ventas de iScreen, expresadas en millones de dólares .....	47
Tabla 40.	Canales de distribución <i>retail</i> .....	48
Tabla 41.	Actividades promocionales .....	49
Tabla 42.	Plan de actividades de marketing.....	50
Tabla 43.	Presupuesto de gastos de marketing (Cifras expresadas en millones de dólares) 50	
Tabla 44.	Objetivos del plan de operaciones .....	51
Tabla 45.	Plan de actividades de operaciones.....	52
Tabla 46.	Presupuesto del plan de operaciones (cifras expresadas en millones de dólares) 52	
Tabla 47.	Objetivos del plan de RR. HH. ....	52
Tabla 48.	Plan de actividades de RR. HH.....	53
Tabla 49.	Presupuesto de RR. HH. (Cifras expresadas en millones de dólares).....	53
Tabla 50.	Cuadro resumen de presupuestos de áreas funcionales en dólares .....	55
Tabla 51.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado para los años 2016, 2017 y 2018 en millones de dólares .....	55
Tabla 52.	Flujo de caja proyectado para Apple.....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz Peyea .....	32
Gráfico 2.	Matriz BCG.....	33
Gráfico 3.	Matriz IE .....	34
Gráfico 4.	Matriz de la estrategia principal.....	35
Gráfico 5.	Esquema de posicionamiento de marca <i>Bull's Eye</i> para Apple .....	44
Gráfico 6.	Prototipo de iScreen.....	46
Gráfico 7.	Previsión de las ventas de relojes inteligentes a nivel mundial del 2015 al 2018 en millones de unidades.....	46
Gráfico 9.	Evolución de las ventas de Apple .....	56
Gráfico 10.	Mapa estratégico (Balanced Scorecard).....	58

## Índice de anexos

Anexo 1.	Información financiera comparativa de competidores de Apple .....	67
Anexo 2.	Información financiera histórica de Apple en millones dólares .....	68
Anexo 3.	Productos Apple vigentes al 2015 .....	69
Anexo 4.	Estudio de mercado de fuente secundaria.....	70
Anexo 5.	Cronograma de actividades mensuales de marketing para el año 2016 .....	71
Anexo 6.	Presupuesto mensual de marketing para el año 2016 en millones de dólares .....	72
Anexo 7.	Cronograma mensual de actividades de operaciones para el año 2016.....	73
Anexo 8.	Presupuesto mensual Operaciones para el año 2016 en millones de dólares .....	74
Anexo 9.	Cronograma mensual de actividades de RR. HH. para el año 2016.....	75
Anexo 10.	Presupuesto mensual de RR. HH. para el 2016 en millones de dólares .....	76
Anexo 11.	Ventas proyectadas de Apple bajo el método de regresión lineal en millones de dólares.....	77
Anexo 12.	Proyección de ventas de Apple bajo los escenarios optimista y pesimista en millones de dólares.....	77
Anexo 13.	Cálculo del WACC – <i>Weighted Average Cost of Capital</i> .....	78
Anexo 14.	Cuadro de mando integral de Apple .....	79

## **Capítulo I. Introducción**

El presente plan estratégico de Apple Inc. para el periodo 2016 al 2018 tiene como objetivo principal analizar la posición actual de la compañía e identificar las estrategias por implementar para incrementar el valor de la empresa y mantener el liderazgo en la industria.

En el capítulo II, se hace una descripción de Apple Inc. y de su perfil estratégico, se define el problema y se describe el enfoque de la solución prevista. El capítulo III está referido al análisis y evaluación del entorno externo desde el punto de vista político-legal, económico, social, tecnológico, ecológico y global. Asimismo, se realiza el análisis de la industria con la finalidad de conocer la atractividad del mercado con relación a la competencia, considerando la rivalidad entre las empresas, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores y el ingreso de posibles competidores, e identificando los factores críticos de éxito mediante la matriz de perfil competitivo.

En el capítulo IV, se realiza el análisis interno, efectuando la identificación y la evaluación de los aspectos más importantes relacionados con las áreas de Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Información y Tecnología . A través de la cadena de valor, se analizan las principales actividades que añaden valor a los productos y servicios ofrecidos mediante las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio al cliente), las actividades de soporte (infraestructura, recursos humanos, tecnología y abastecimiento), y el análisis efectuado de la matriz EFI y matriz VRIO para determinar las ventajas competitivas de la compañía.

En el capítulo V, se han formulado los objetivos. Apple Inc. no cuenta en su sitio web con una visión y misión oficial, por lo que se ha trabajado una propuesta, que está vinculada a los objetivos estratégicos propuestos en el presente plan. Por otro lado, en el capítulo VI, se señala la generación y selección de estrategia a través de la matriz FODA, la matriz Petyea y la matriz interna y externa IE, las cuales permiten el alineamiento de las estrategias con los objetivos. Además, en el capítulo VII, se detalla los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, lo que permite presentar las estrategias para mejorar los resultados de la compañía. Luego, en el capítulo VIII, se efectúa una evaluación y control de la estrategia seleccionada. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones de este plan estratégico.

## **Capítulo II. Identificación del problema**

### **1. Consideraciones generales**

La industria de la tecnología es altamente competitiva y globalizada, y se caracteriza por realizar grandes inversiones en investigación y desarrollo (I+D). En las últimas décadas, las empresas tecnológicas han destronado a las grandes marcas de consumo masivo; Apple es considerada como una de las empresas más admiradas y rentables del mundo. Esta compañía tiene como productos principales al iPhone (teléfono inteligente), iPad (tableta electrónica), Mac (ordenador personal), iPod (reproductor de audio digital), Apple Watch (reloj inteligente), entre otros.

#### **1.1 Descripción y perfil estratégico de la empresa**

Apple es una empresa norteamericana fundada por Steve Jobs y Steve Wozniak, el 1 de abril de 1976. Empezó en el garaje de la casa de Jobs en California, Estados Unidos, y el primer producto que crearon fue la Apple I, un computador personal bastante básico, cuyo precio de lanzamiento fue de US\$ 666 de esa época. Cuatro años después, en 1980, la compañía empezó a cotizar en la Bolsa de Valores e inició un crecimiento vertiginoso.

En la actualidad, Apple es una corporación multinacional sólida financieramente, que diseña, produce y vende dispositivos móviles, computadores personales, equipos portátiles de música. Además, ofrece a sus clientes *software*, servicios, accesorios, soluciones de redes, aplicaciones y contenido digital. Entre los principales productos y servicios que brinda se encuentran el iPhone, iPad, Mac, iPod, Apple Watch, Apple TV, *software* y aplicaciones como iOS, macOS, watchOS y tvOS, y iCloud.

Apple vende sus productos a través de tiendas *retail*, *online*, fuerza de ventas directa y operadores de telecomunicaciones y mayoristas. Sus clientes son usuarios directos, empresas pequeñas y medianas; así como entidades educativas, corporaciones y entidades gubernamentales.

### **2. Definición del problema**

Tim Cook, actual CEO de Apple Inc., anunció el 9 de marzo de 2015 el lanzamiento del Apple Watch, la primera iniciativa estratégica de importancia tras la muerte de Steve Jobs en el 2011.

Este lanzamiento no tuvo el mismo impacto en el mercado que el iPhone; sin embargo, la compañía ha experimentado un crecimiento basado en la imagen de la marca. En el último trimestre de 2014, Apple registró beneficios de US\$ 18 mil millones, las mayores ganancias trimestrales en la historia de la compañía. Asimismo, el lanzamiento del iPhone 6 rompió récord de ventas; se colocaron en el mercado 74,5 millones de unidades en el primer trimestre del año fiscal 2015.

A pesar del crecimiento financiero de la empresa, las ventas de iPods han caído siete años consecutivos, la cuota en el mercado de Mac no logra alcanzar los dos dígitos y las ventas del iPad se han debilitado en 22% desde el cuarto trimestre del 2013. Con el declive del iPod, el iPad y la reducida cuota del mercado del Mac, Apple depende cada vez más del iPhone que representa el 52% de sus ingresos al 2015. Tras el anuncio del Apple Watch, la compañía tiene grandes expectativas de crecimiento; sin embargo, las ventas totales en el mercado mundial de los relojes inteligentes no han sido alentadoras. Asimismo, la competencia en la industria tecnológica desde el año 2014 ha sido muy agresiva, tanto así que, en el cuarto trimestre del 2014, los líderes Apple y Samsung han colocado 75 millones de unidades cada uno, por lo que se prevé que la competencia seguirá intensificándose. En consecuencia, se acortará la distancia en el desarrollo de tecnología entre los competidores.

### **3. Enfoque y descripción de la solución prevista**

De acuerdo con la definición del problema se propone lo siguiente:

- Lanzar un nuevo producto que revolucione el panorama de la tecnología, diferenciándose de los productos de la competencia
- Implementar una estrategia de marketing que genere un incremento en las ventas de los productos ya existentes de la compañía

Estas acciones permitirán mantener a Apple como la empresa más admirada del mundo y que siga siendo el referente de innovación tecnológica para continuar atrayendo y reteniendo al mejor talento de la industria.

### **Capítulo III. Análisis externo**

El propósito de efectuar un análisis del entorno externo es mapear las oportunidades que podrían generar beneficios a una compañía, así como las amenazas que debería enfrentar, identificando las variables sobre las cuales se pueden definir acciones a implementarlas.

#### **1. Análisis del entorno general**

De acuerdo con David y David (2017), a través del análisis del entorno externo, se identifican y evalúan las tendencias que están fuera del control de una empresa. Este análisis revela las oportunidades y amenazas a las que la compañía se enfrenta, para luego formular estrategias con el objetivo de aprovechar estas oportunidades y mitigar o reducir el impacto de las amenazas. Para ello, se ha elaborado la matriz Pesteg, que analiza las tendencias desde el punto de vista político-legal, económico, social, tecnológico, ecológico y global.

##### **1.1 Entorno político-legal**

De acuerdo con el *Informe sobre el desarrollo mundial 2016: dividendos digitales*, a raíz de la masificación de la tecnología digital, los gobiernos se ven en la necesidad de reforzar las regulaciones que garanticen la competencia leal entre empresas y el cumplimiento de las leyes antimonopolio; y asegurar que las organizaciones respeten las normas (Banco Mundial 2016). La necesidad de información y comunicación obliga a los gobiernos a tener mayor control sobre el uso de los datos almacenados, la privacidad de la información personal y transacciones que se realizan a través de los servicios que brindan los gigantes tecnológicos. Estas regulaciones podrían significar mayores cargas tributarias y multas, que afecten los ingresos de las empresas de tecnología, por lo cual constituyen una amenaza.

Las declaraciones de Donald Trump, candidato a las elecciones presidenciales 2016 de EE. UU., con respecto a las leyes migratorias y la revisión de los acuerdos comerciales con China y otros países, podrían generar sentimientos antiamericanistas que resultarían en una amenaza para las empresas estadounidenses, dentro de las cuales se incluye Apple. Todo esto podría suceder en caso Trump gane las elecciones.

La industria tecnológica es un sector altamente competitivo, donde la velocidad de los cambios obliga a gestionar eficaz y eficientemente el respeto a la propiedad intelectual. Apple debe plantear

una estrategia jurídica y legal apropiada para evitar la amenaza de posibles reclamos y controversias legales que podrían generar pérdidas que afecten los resultados financieros de la compañía.

En la tabla 1 se muestran las variables mencionadas.

**Tabla 1. Matriz Pesteg: análisis del entorno político-legal**

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / amenaza	Fuente
Regulaciones gubernamentales	Mayor control del uso de información en los servicios de tecnología.	Mayor carga tributaria y multas para las empresas tecnológicas.	Amenaza	Management Society 2015
Elecciones presidenciales de EE. UU. (2016)	Las declaraciones de Trump acerca de las relaciones comerciales con China y la regulación contra los migrantes	Se puede generar un sentimiento antiamericanista y perjudicar los intereses de las empresas americanas.	Amenaza	BBC Mundo 2015
Protección de propiedad intelectual	La velocidad de los cambios tecnológicos obligan a gestionar el respeto de propiedad intelectual	Las empresas deben intensificar la gestión legal para proteger sus patentes.	Amenaza	El Confidencial 2015

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

## 1.2 Entorno económico

De acuerdo con *The Global Risks Report 2016*, las proyecciones de crecimiento del PBI mundial para los siguientes años están en 3,1% para el 2016 y 3,4% para el 2017 (World Economic Forum 2016). EE. UU. es el país que más destaca dentro de las economías avanzadas; sin embargo, el mayor dinamismo proviene de las economías emergentes y China tiene el mayor peso relativo en este crecimiento. Esta proyección del crecimiento del PBI mundial representa una oportunidad para Apple, dado que el mayor porcentaje de sus ingresos proviene del mercado de EE. UU. y China.

El dólar se ha estado fortaleciendo con respecto a otras monedas. Esto implica incremento en los tipos de cambio, lo que podría llevar al aumento de los precios de los productos convertidos en moneda local. Esto representa una amenaza porque podría generar una caída en los ingresos de Apple, especialmente en Europa y Asia, que representan mercados importantes.

En China, el número de personas que cumplen 18 años y no se inscriben en la universidad ha disminuido de 18,5 millones en el año 2000 a 10,5 millones en el 2015. Al haber menor número

de potenciales trabajadores de fábrica, el costo de la mano de obra podría aumentar y, en consecuencia, el costo de los productos de Apple se vería incrementado, lo que afectaría los ingresos de Apple. Esto también representa una amenaza.

En la tabla 2 se muestran las variables y su calificación como oportunidad o amenaza.

**Tabla 2. Matriz Pesteg: análisis del entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / amenaza	Fuente
Crecimiento económico	Se estima un crecimiento mundial de 3,1% en el 2016 y 3,4% en el 2017.	Incremento en la demanda de productos tecnológicos.	Oportunidad	Peñaranda s.a.
Valor del dólar en los mercados mundiales	Fortalecimiento del dólar con respecto a otras monedas.	Esto puede generar una caída en los ingresos en las empresas americanas, especialmente en Europa y Asia.	Amenaza	Peñaranda s.a.
Costos de mano de obra	Reducción de la mano de obra potencial para las fábricas en las economías emergentes.	Incremento del costo de la mano de obra.	Amenaza	Bradsher 2017

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

### 1.3 Entorno social

Para el año 2020, según Europapress (2015), la clase media sobrepasará el 50% de la población mundial, especialmente en Europa, América del Norte y China. Este segmento de la población tiene el poder adquisitivo para comprar artículos tecnológicos, por lo que este incremento es una oportunidad para Apple.

Según la Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015), durante las próximas décadas el crecimiento de la población mundial se concentrará principalmente en China e India: en el 2050 la población de India representará el 19% de la población global, mientras que la de China representará un 18%. Esto es una oportunidad para las empresas de tecnología.

En la tabla 3 se muestran las variables y su calificación.

**Tabla 3. Matriz Pesteg: análisis del entorno social**

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / amenaza	Fuente
Crecimiento de la clase media	Para el año 2020, la clase media sobrepasará el 50% de la población mundial.	Mayor demanda de productos tecnológicos por la clase media.	Oportunidad	Europa Press 2015
Crecimiento de la población de China e India	En el 2050, la población de India representará el 19% de la población global, mientras que China tendrá un 18%.	China e India representan mercados con crecimiento potencial para productos tecnológicos.	Oportunidad	BBC News 2015

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

#### 1.4 Entorno tecnológico

Las nuevas tendencias sobre la tecnología de banda ancha 5G revolucionarán la industria tecnológica en los próximos años. Se proyecta que la tecnología 5G tendrá el potencial de brindar velocidades cuarenta veces más rápidas que la tecnología 4G, lo suficiente como para transmitir videos o descargar una película en menos seis segundos, actualmente en la tecnología 4G lo hace en seis minutos. Apple debe aprovechar esta oportunidad desarrollando *software* y *hardware* que permitan aprovechar la tecnología 5G.

El número de dispositivos móviles distribuidos se ha incrementado de 200 millones de unidades en el 2009 a más de 1.423 millones de unidades en el 2015. Esta creciente demanda de dispositivos móviles representa una oportunidad para Apple, de expandirse a nuevos mercados o de consolidar su posicionamiento en los mercados en donde ya está presente.

Según Alarcón y Vargas (2018), el reporte anual CISCO (2015), Global Cloud Index, el tráfico global en la nube está creciendo más rápido que el tráfico global en los centros de datos. En el 2013 el tráfico en la nube fue 54% del total del tráfico del centro de datos y las proyecciones indican que para el 2018 la nube representará el 76% del total del tráfico. Esto es una oportunidad para que Apple siga desarrollando productos y servicios que satisfagan requerimientos del consumidor.

Los dispositivos móviles tienen una alta dependencia de los proveedores de la red de telefonía, por lo tanto, ante cambios en los acuerdos comerciales por parte de los operadores telefónicos las empresas tecnológicas podrían verse amenazadas en su rentabilidad.

Apple cuenta con su propio sistema operativo: iOS. Sin embargo, el sistema operativo Android de Google, utilizado por sus principales competidores, tiene una participación del 63% en el mercado de sistemas operativos de teléfonos inteligentes de EE. UU., en comparación con el 35% de iOS y el 1% de Windows Phone a finales de 2014 (ICD Research Report 2016). Existe la probabilidad de que el sistema operativo Android siga creciendo como una plataforma dominante y podría convertirse en una amenaza a las operaciones comerciales de Apple.

En la tabla 4 se muestran las variables y su calificación.

**Tabla 4. Matriz Pesteg: análisis del entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / amenaza	Fuente
Uso de tecnología de banda ancha inalámbrica	La tecnología 5G tendrá el potencial de brindar velocidades 40 veces más rápidas que la tecnología 4G.	Incremento de la competencia en la industria para aprovechar la tecnología 5G	Oportunidad	Goldman 2015
Número de dispositivos móviles	Incremento del uso de dispositivos móviles a más 1.423 millones de unidades en el 2015.	Incremento de la demanda de dispositivos móviles.	Oportunidad	Business Wire 2015
Uso de información en la nube	Incremento del almacenamiento de información en la nube	Incremento de la competencia en la industria tecnológica para ofrecer nuevos productos y servicios en la nube.	Oportunidad	Monleón-Getino 2015
Proveedores de la red de telefonía	Dependencia de los proveedores de la red de telefonía	Cambios en los acuerdos comerciales con operadores telefónicos podrían impactar a la industria tecnológica.	Amenaza	Business Wire 2015.
Sistema operativo Android	Alta penetración del sistema operativo Android	El crecimiento del sistema operativo Android podría afectar las operaciones comerciales de Apple.	Amenaza	Business Wire 2015

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

## 1.5 Entorno ecológico

De acuerdo con la Convención Marco sobre el Cambio Climático (1992), la mayor preocupación mundial acerca de los efectos potencialmente adversos e irreversibles del cambio climático sobre el planeta y la conservación del medioambiente exigen a las organizaciones tomar iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, conservación del agua, y el uso de energía renovables.

La adopción de iniciativas que contribuyan al control de la contaminación y a la conservación del medioambiente puede ser una oportunidad interesante para Apple, ya que podría proyectar una imagen positiva a la sociedad y a los consumidores (ver tabla 5).

**Tabla 5. Matriz Pesteg: análisis del entorno ecológico**

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / amenaza	Fuente
Control de la contaminación	Mayor conciencia mundial sobre efectos del cambio climático	Iniciativas para contribuir a la conservación del medioambiente	Oportunidad	Naciones Unidas 1992

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

## 1.6 Entorno global

De acuerdo con el *Informe sobre el desarrollo mundial 2016: dividendos digitales*, el número total de usuarios de Internet se ha triplicado en una década: ha pasado de 1.000 millones, en el 2005, a una cifra estimada de 3.200 millones a fines de 2015 (Banco Mundial 2016).

Asimismo, el *e-commerce* representó en el 2014, el 5,9% del mercado *retail* mundial, o US\$ 1.316 billones. Para el año 2018, se estima que esa participación aumentará hasta el 8,8%. China y los EE. UU. son los principales mercados de *e-commerce* del mundo, con más del 55% de la participación en el 2014. Sin embargo, el crecimiento de China en los próximos cinco años ampliará la brecha entre estos dos países, y China superará el billón en ventas de *e-commerce* para el 2018, lo que representará más del 40% del total mundial. En este contexto, los EE. UU. será el segundo mercado en el 2018, con casi US\$ 500 mil millones ese año.

Otra tendencia global es el Internet de las cosas (*IoT*), una tecnología con la capacidad de conectar cualquier tipo de dispositivo a una red, que no sólo permitirá comunicarse, sino también enviar instrucciones capaces de automatizar procesos. Según IDC (2015) para el 2020 se conectarán 32 mil millones de dispositivos, lo que generará miles de millones de dólares de negocios, por lo que las grandes empresas de tecnología están compitiendo fuertemente en su desarrollo.

En consecuencia, Apple debe aprovechar estas tendencias globales que están generando un incremento en la demanda de dispositivos móviles (ver tabla 6).

**Tabla 6. Matriz Pesteg: análisis del entorno global**

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / amenaza	Fuente
Número de usuarios de Internet	Incremento de usuarios de internet de 1.000 millones en el 2005 a 3.200 millones a fines del 2015.	Mayor uso de dispositivos móviles	Oportunidad	Banco Mundial 2016
e-commerce	Incremento del e-commerce de 5,9% del mercado minorista global en el 2014, a 8,8% para el año 2018.	Mayor uso de dispositivos móviles	Oportunidad	Emarketer 2014
Internet de las cosas (IoT)	El IoT es una tecnología que busca conectar todo tipo de dispositivos. Al 2020 se conectarán a Internet, 1.000 millones de dispositivos nuevos.	Mayor uso de dispositivos móviles	Oportunidad	Tendencias 21 2015

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

## 2. Análisis de la industria o sector: grado de atractividad

De acuerdo con el modelo de análisis de las fuerzas de Porter (1985), existen cinco fuerzas en el sector o industria donde una empresa desarrolla sus actividades. Estas fuerzas interactúan con la empresa y, en base al análisis de ellas, se pueden desarrollar estrategias para mejorar la competitividad de las empresas.

### 2.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7. Matriz de atractividad: poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación de los clientes	Peso	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Número de clientes	10%	Poco				4		0,40
Costo de cambio del cliente	30%	Alta				4		1,20
Contribución a la calidad o servicio de los productos del cliente	20%	Pequeña				4		0,80
Diferenciación de los productos	40%	Bajo				4		1,60
	<b>100%</b>							<b>4,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2012.

El poder de negociación de los clientes es bajo, dado que Apple tiene una gran masa de clientes individuales. La compañía se ha esforzado, a lo largo del tiempo, en desarrollar sólidas estrategias de marketing que han generado una fuerte lealtad a la marca. Esto la ha llevado a ser una de las marcas más admiradas en el mundo.

## 2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8. Matriz de atraktividad: poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores	Peso	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Número de proveedores	20%	Bajo				4		0,80
Volumen de compras para el proveedor	30%	Bajo					5	1,50
Costos de cambio del proveedor	25%	Alto			3			0,75
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	25%	Alto				4		1,00
	<b>100%</b>							<b>4,05</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2012.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a la amplia oferta y gran cantidad de proveedores potenciales, lo que hace que la industria sea atractiva. Adicionalmente, Apple ha desarrollado una buena relación con sus proveedores, estableciendo una política de colaboración en sus procesos operativos, logísticos y de abastecimiento.

## 2.3 Amenaza de competidores potenciales

La amenaza de competidores actuales se muestra en la tabla 9.

**Tabla 9. Matriz de atraktividad: amenaza de los competidores potenciales**

Amenaza de competidores potenciales	Peso	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Economías de escala	20%	Alto				4		0,80

Amenaza de competidores potenciales	Peso	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Patentes de productos diferenciados	25%	Bajo				4		1,00
Requerimientos de capital para ingresar a la industria	25%	Bajo					5	1,25
Posibilidades de acceso a tecnología punta	30%	Muchas				4		1,20
	<b>100%</b>							<b>4,25</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2012.

La probabilidad del ingreso de nuevos competidores que pudieran amenazar la participación de mercado de Apple es baja, debido principalmente a que el costo de establecer una empresa con las capacidades de infraestructura, tecnología y conocimiento del mercado, sumado a conseguir un reconocimiento de la nueva marca, es sumamente alto. El nuevo participante tendría que competir no sólo con Apple sino también con los demás competidores de la industria, que son gigantes tecnológicos con grandes inversiones en I+D y que se encuentran muy bien posicionados en el mercado.

#### 2.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se muestra en la tabla 10.

**Tabla 10. Matriz de atraktividad: amenaza de los productos sustitutos**

Amenaza de productos sustitutos	Peso	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	25%	Muchos					5	1,25
Costo de cambio	40%	Bajo				4		1,60
Agresividad y rentabilidad del producto sustituto	35%	Alta					5	1,75
	<b>100%</b>							<b>4,60</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2012.

La amenaza de productos sustitutos es baja. Los productos sustitutos son bienes y servicios diferentes que cumplen las mismas funciones; estos ponen un tope al precio que se puede cobrar

antes que los usuarios decidan comprar el producto sustituto. Por ejemplo, se podría considerar la radio como sustituto frente al servicio de música que ofrece iTunes.

## 2.5 Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre competidores actuales se muestra en la tabla 11.

**Tabla 11. Matriz de atractividad: rivalidad entre los competidores actuales**

Rivalidad entre los competidores actuales	Peso	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Número de competidores	35%	Muchos		2				0,70
Costos fijos y de almacenamiento	20%	Alto			3			0,60
Identidad de la marca	15%	Alta				4		0,60
Barreras de salida	30%	Alto		2				0,60
	<b>100%</b>							<b>2,50</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2012.

La rivalidad entre los competidores actuales es media. Los principales competidores de Apple, en el segmento de *smartphones*, que es el segmento más importante para esta compañía en función de los ingresos generados, son Samsung Electronics Co. Ltd, Lenovo Group Limited, Huawei Technologies Co. Ltd., entre otras. Sin embargo, Apple debe continuar sus inversiones en I+D, para mantener productos diferenciados e innovadores y mantener su posición de liderazgo en el mercado.

## 2.6 Grado de atractividad de la industria

El grado de atractividad de la industria se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12. Matriz de atractividad: grado de atractividad de la industria**

Grado de atractividad de la industria	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Poder de negociación de los clientes						4,00
Poder de negociación de los proveedores						4,05
Amenaza de competidores potenciales						4,25
Amenaza de productos sustitutos						4,60
Rivalidad entre los competidores actuales						2,50
						<b>3,88</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Hax y Majluf, 2012.

El resultado de la matriz de atractividad muestra que la industria es atractiva, ya que se obtuvo 3,88 como calificación.

### 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE nos permite evaluar y analizar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David y David 2017). Para ello, se identifican los factores relevantes y se les asigna una puntuación que fluctúa entre 1 y 4; 4 es el valor superior y 1, el inferior. A continuación, se calcula el valor promedio ponderado de cada factor y se obtiene finalmente la puntuación ponderada para la organización (ver tabla 13).

**Tabla 13. Matriz EFE (evaluación de factores externos)**

Oportunidades		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Crecimiento económico	0,05	3	0,15
2	Crecimiento de la clase media	0,10	4	0,4
3	Crecimiento de la población en China e India	0,05	3	0,15
4	Uso de tecnología de banda ancha inalámbrica	0,09	3	0,27
5	Número de dispositivos móviles	0,15	4	0,6
6	Uso de información en la nube	0,10	3	0,3
7	Control de la contaminación	0,05	3	0,15
8	Número de usuarios de Internet	0,15	4	0,6
Amenazas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Regulaciones gubernamentales	0,04	2	0,08
2	Elecciones presidenciales de EE. UU. (2016)	0,02	2	0,04
3	Protección de propiedad intelectual	0,04	3	0,12
4	Valor del dólar en los mercados mundiales	0,04	2	0,08
5	Costos de mano de obra	0,04	2	0,08
6	Proveedores de la red de telefonía	0,04	2	0,08
7	Sistema operativo Android	0,04	2	0,08
<b>Total EFE</b>		<b>1,00</b>		<b>3,18</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

La puntuación ponderada obtenida es 3,18, que significa que la gestión basada en las estrategias que está utilizando Apple está por encima del promedio de mercado. En consecuencia, las estrategias que emplea aprovechan eficazmente las oportunidades y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas.

#### 4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz MPC se utiliza para identificar a los principales competidores de la compañía, así como las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, estableciendo factores críticos de éxito.

Se ha elaborado la matriz MPC para Apple, considerando a Samsung y Lenovo como sus dos principales competidores. Ambos han sido considerados como principales rivales, dado que están presentes en las tres categorías de productos principales de Apple: *smartphones*, *tablets* y *PC*. Lenovo adquirió Motorola Mobility en el 2014, con lo cual accedió a la categoría de *smartphones*. Cabe resaltar que Huawei también es un competidor cercano; sin embargo, no tiene participación en la categoría de *PC*, por lo cual no fue considerado en la matriz.

**Tabla 14. Matriz MPC (matriz de perfil competitivo)**

Factores críticos para el éxito	Apple			Samsung		Lenovo	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Inversiones en I+D conjugado con creatividad y marketing	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Marca altamente valorada que genera fidelidad de clientes	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Estrategia de marketing orientada a generar una experiencia única en el consumidor	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Diseño y desarrollo de productos innovadores	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Estrategia operativa y cadena de suministro de excelencia	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Cultura fuertemente enfocada a la innovación en todos los niveles y procesos	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Diversidad de productos	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,70</b>		<b>3,60</b>		<b>3,15</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

La competencia en el sector es agresiva; Samsung es un competidor muy cercano a Apple. Esto se observa en los puntajes presentados en la tabla 14, donde Apple y Samsung tienen similar calificación en generar una experiencia única en el consumidor, desarrollo de productos innovadores y tener una cultura enfocada a la innovación. Cabe mencionar que Samsung ofrece una mayor diversidad de productos con diferentes rangos de precios y funcionalidades. En el caso de Lenovo, la adquisición de la división de móviles de Motorola podría convertirlo en uno de los principales competidores del mercado mundial de tecnología.

#### 5. Conclusiones del análisis externo

Del análisis Pesteg se observan oportunidades y amenazas para Apple. Entre las oportunidades destacan las buenas perspectivas económicas para los próximos años; el crecimiento de la clase media y de la población de China e India, mercados emergentes con incremento de poder adquisitivo como potenciales mercados; la innovación constante; las expectativas generadas por la tecnología 5G; el incremento de usuarios de Internet; y la necesidad de acceder cada vez a más información en el menor tiempo posible impulsarán el uso de la nube y el incremento del uso de dispositivos móviles y del comercio electrónico para hacer negocios. Por otro lado, las principales amenazas a tomar en cuenta son, casualmente, el uso de la información y el incremento del comercio electrónico que están obligando a algunos gobiernos a aplicar regulaciones para el manejo de la información digital, protección de la privacidad de la información personal, propiedad intelectual y manejo de patentes.

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter y de la matriz de Hax y Majluf, se ha identificado que la industria es atractiva. Apple se ha posicionado como la marca más valorada del mundo; sin embargo, la competencia se ha vuelto bastante agresiva a partir del 2014, lo que ha acortado distancias no solo en las funcionalidades ofrecidas sino también ha amenazado su estrategia de diferenciación, lo que ha generado que Apple pierda participación en el mercado.

Del análisis de la matriz MPC, se puede observar una competencia muy agresiva en la industria de tecnología, dado que Samsung se ha convertido en un competidor muy cercano de Apple. En la matriz, ambos tienen similar calificación, ya que generan una experiencia única en el consumidor, desarrollan productos innovadores y tienen una cultura enfocada a la innovación. Además, Apple está dependiendo principalmente del producto iPhone y ofrece pocos modelos comparado con Samsung que brinda una mayor variedad de productos con diferentes rangos de precios y funcionalidades.

## **Capítulo IV. Análisis interno**

De acuerdo con D'Alessio (2008), el análisis interno requiere que se recopile, evalúe y analice la información de las operaciones de administración y las diferentes áreas de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades más relevantes. Las principales áreas por analizar incluyen Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Información y Tecnología (AMOFHIT).

### **1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)**

#### **1.1 Administración**

De acuerdo con la información recopilada en los informes anuales 10K de Apple, así como de su página web, se observa que el perfil de la alta gerencia, así como del directorio, es el de profesionales excepcionales y altamente calificados. La compañía se enfoca en buscar ejecutivos no solo talentosos, sino también con conocimiento en la industria, que cuenten con una vasta experiencia en multinacionales de entornos complejos.

Tanto la alta gerencia como el directorio tienen pactados bonos y/o beneficios económicos, en función de los resultados financieros de la compañía. Si tienen buen desempeño, la compañía les brinda sumas considerables, que conllevan a una alta retención del talento desarrollado a lo largo de los años.

Tim Cook hacia el año 2015, a través de un estilo de liderazgo democrático, en contraposición con el estilo autocrático de Steve Jobs, logró consolidar la compañía luego de la muerte de este último. Inicialmente, cuando Cook tomó la posición de CEO de la compañía en el año 2011, existían muchas dudas con respecto a su capacidad de liderazgo y gestión. Sin embargo, a inicios del año 2015, la capitalización bursátil de Apple alcanzó los US\$ 700.000 millones, por lo que se convirtió en la compañía con más valor en la historia. A pesar de este éxito, Apple no ha lanzado un nuevo producto que revolucione el mercado tecnológico, pues los últimos lanzamientos del Apple Watch y Apple TV no han tenido el éxito esperado.

Las fortalezas y debilidades del área de Administración se muestran en la tabla 15.

**Tabla 15. AMOFHIT – Administración**

<b>Fortalezas</b>
- Personal de alta gerencia y directorio altamente calificado
- Programas de retención de ejecutivos de alto desempeño

<b>Debilidades</b>
- Carencia de un líder creador e innovador como Steve Jobs

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en D'Alessio, 2018.

## **1.2 Marketing**

Apple ha tenido, a lo largo de los años, una sólida estrategia de marketing que ha marcado un diferenciador importante entre sus competidores, lo que ha generado una marca altamente valorada. Esta compañía se ha enfocado en proporcionar al consumidor una experiencia única con tecnología de vanguardia y que destaca por su simplicidad de uso. El involucramiento del equipo de marketing desde el diseño y desarrollo del producto, así como en el lanzamiento de productos, seguimiento a la venta y servicio postventa, está dirigido a asegurar una alta fidelidad a la marca.

Apple aprovecha el valor de la marca y la fidelidad de sus usuarios para realizar campañas de intriga que generen gran expectativa en cada lanzamiento de sus productos. La compañía tiene una fuerte conexión con sus usuarios, que se extiende a través de sus canales de distribución. Cuenta con tiendas *online*, tiendas minoristas propias que tienen un formato único y servicio diferenciado, tiendas de terceros, servicio de postventa y soporte con personal capacitado que conoce la funcionalidad de sus productos.

La compañía posiciona sus productos con un estilo de vida innovador y vanguardista mediante campañas publicitarias, incluyendo en ocasiones la presencia de celebridades que utilizan sus productos y a través de eventos de gran audiencia.

Por otro lado, Apple tiene una estrategia de obsolescencia programada, pues mientras está lanzando un producto, ya está planificando una nueva versión de este; esto no necesariamente es bien visto por sus consumidores, especialmente, por el mercado europeo.

Las fortalezas y debilidades del área de Marketing se muestran en la tabla 16.

**Tabla 16. AMOFHIT – Marketing**

<b>Fortalezas</b>
- Estrategia de marketing orientada a generar una experiencia única en el consumidor
- Marca altamente valorada que genera fidelidad de clientes
- Posicionamiento del producto a través de celebridades y en eventos de gran audiencia
- Configuración de tiendas minoristas con formato único y servicio diferenciado
- Servicio de soporte con personal capacitado que conoce la funcionalidad de los productos

<b>Debilidades</b>
- Estrategia de “autoataque” con obsolescencia programada para sus productos

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en D’Alessio, 2018.

### **1.3 Operaciones**

Para Apple el detalle en el diseño y desarrollo del producto es clave. Aunque esta compañía terceriza gran parte del proceso productivo, mantiene una supervisión y control rigurosos para asegurar la calidad y confidencialidad de sus productos.

La estrategia operativa de Apple es considerada como una de las mejores del mundo, especialmente, su cadena de suministro. De acuerdo con el ranking *Gartner Supply Chain* correspondiente al año 2015, Apple es considerada en la categoría máster, junto a Procter & Gamble. Este reconocimiento solo lo ostentan aquellos que han estado entre los cinco primeros puestos en el ranking anual en siete de los últimos diez años.

Según el informe de responsabilidad de proveedores de Apple (2016), la compañía cuenta con más de 200 proveedores de componentes y otros materiales necesarios para la fabricación y montaje de sus productos a nivel mundial. Estos componentes son enviados a China, donde la mano de obra es de menor costo, y se realiza el ensamblaje del producto terminado en las empresas manufactureras Foxconn y Pegatron, para luego ser distribuidos a través de transporte aéreo a los mercados en forma oportuna y eficiente.

La relación con sus proveedores es clave para Apple y aprovecha la economía de escala para el abastecimiento, la producción y los servicios logísticos, colaborando estrechamente con ellos en la mejora de sus procesos e incluso invirtiendo en equipos y/o maquinaria para obtener la exclusividad en la fabricación de componentes especiales.

Apple evalúa asiduamente los procesos productivos y la cadena de suministro para implementar mejoras constantes. Sin embargo, ha tenido reclamos porque algunos proveedores no necesariamente respetan las condiciones laborales responsables.

Las fortalezas y debilidades del área de Operaciones se muestran en la tabla 17.

**Tabla 17. AMOFHIT – Operaciones**

Fortalezas
- Diseño y desarrollo de productos innovadores.
- Estrategia operativa y cadena de suministro de excelencia.
- Relación colaborativa con sus proveedores.
- Control riguroso y exhaustivo del proceso productivo.
Debilidades
- Los proveedores no necesariamente respetan las condiciones laborales responsables.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en D'Alessio, 2018.

## 1.4 Finanzas

Apple es una empresa que cotiza en bolsa, por lo tanto, presenta su información financiera y contable debidamente auditada por profesionales independientes; todo esto se efectúa con frecuencia trimestral y anual. Adicionalmente, generan un '*press release*' cada vez que se produce un hecho de importancia para los inversionistas o para el mercado en general.

Para analizar las finanzas y la contabilidad, se han definido indicadores financieros a fin de contrastarlos con la industria o con sus competidores más cercanos, tal como se puede apreciar en el en el anexo 1. Información financiera comparativa de competidores de Apple y en el anexo 2. Información financiera histórica de Apple en millones de dólares

Las fortalezas del área de Finanzas se muestran en la tabla 18; no se han identificado debilidades relevantes.

**Tabla 18. AMOFHIT – Finanzas**

Fortalezas
- Altos estándares en la presentación de su información financiera en la Bolsa genera confianza en los <i>stakeholders</i>
- Crecimiento notable en el valor de la acción sustentada en el crecimiento financiero a lo largo de los años
- Control del capital de trabajo buscando eficiencias

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en D'Alessio, 2018.

## 1.5 Recursos humanos

La cultura empresarial global de Apple tiene fuertemente internalizado que la innovación es una característica diferenciadora que le permite crear los mejores productos y una experiencia única en los consumidores.

La estrategia de recursos humanos apunta a retener y a reclutar al mejor talento. La identificación del talento es clave y su retención se realiza a través de programas de incentivos y recompensas, como la participación en las acciones de la compañía, descuentos en la adquisición de productos, bonificaciones especiales por contribuciones extraordinarias, flexibilidad en los horarios de trabajo y otros beneficios valorados por sus trabajadores.

Apple recluta a los mejores ejecutivos, ingenieros, desarrolladores y profesionales expertos de la industria, que impulsen a la compañía a mantenerla altamente competitiva; y, al mismo tiempo, procuran tener una continua captación de personal, identificando empleados talentosos, que en el tiempo tengan un desempeño sobresaliente.

Las fortalezas del área de Recursos Humanos se muestran en la tabla 19; no se han identificado debilidades relevantes.

**Tabla 19. AMOFHIT – Recursos Humanos**

Fortalezas
- Cultura fuertemente enfocada a la innovación en todos los niveles y procesos.
- Recluta a los mejores ejecutivos, ingenieros, desarrolladores y profesionales de la industria.
- Programa de retención del personal clave y de alto desempeño

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en D'Alessio, 2018.

## 1.6 Sistemas de información y comunicaciones

Apple cuenta con un sistema de información integrada *Enterprise Resource Planning* (ERP) a nivel global que le permite una adecuada gestión de las actividades administrativas, financieras, operativas y comerciales con una visión integral.

Las redes de comunicación entre la matriz y sus sucursales es un factor crítico para mantener su operación al día, por lo tanto, cuentan con esquemas de seguridad redundantes y existen protocolos de recuperación de la información en caso de desastres. Asimismo, tiene un robusto

sistema de seguridad informática que utiliza tecnología de encriptación y verificación para asegurar la confiabilidad de las transmisiones y almacenamientos de datos (Apple Inc. 2015).

Las fortalezas y debilidades del área de Sistemas de Información y Comunicaciones se muestran en la tabla 20.

**Tabla 20. AMOFHIT – Sistemas de Información y Comunicaciones**

<b>Fortalezas</b>
- Infraestructura de redes de comunicación altamente confiable.
- Sistema de seguridad informática con última tecnología de encriptación.

<b>Debilidades</b>
- La protección de sus redes con <i>software</i> antivirus y <i>firewall</i> para evitar ataques cibernéticos depende del <i>software</i> de terceros.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en D'Alessio, 2018.

### **1.7 Tecnología e innovación y desarrollo**

Apple realiza inversiones en I+D para mantener su liderazgo global en innovación, conjugando la creatividad y el marketing, enfocándose en las necesidades futuras de los usuarios, y entregando productos y servicios innovadores y diferentes a los de la competencia.

De acuerdo con los informes anuales 10K de Apple, los montos de inversión en los últimos diez años para I+D han sido en promedio el 3% de los ingresos anuales de la compañía, es decir, de US\$ 4,5 millones en el 2013, US\$ 6 millones en el 2014 y US\$ 8,1 millones en el 2015.

Estas inversiones le han permitido programar el lanzamiento de nuevas versiones de sus productos iPhone, iPad y Mac, y asegurar la fidelidad de los consumidores, creando altas expectativas y manteniendo el liderazgo en un mercado altamente competitivo.

Por otro lado, Apple ha desarrollado un sistema operativo propio llamado iOS, un ecosistema cerrado con características que se integran adecuadamente con el *hardware* de los productos que ofrece.

Las fortalezas y debilidades del área de Tecnología e Innovación y Desarrollo se muestran en la tabla 21.

**Tabla 21. AMOFHIT – Tecnología e Innovación y Desarrollo**

Fortalezas
- Inversiones en investigación y desarrollo conjugado con creatividad y marketing.
- Solución completa para sus productos ( <i>hardware, software</i> , sistema operativo, aplicaciones) y sincronización en todos sus dispositivos.
- El desarrollo de aplicaciones para iOS es único, mientras que Android debe tener múltiples versiones dependiendo del <i>hardware</i> .
Debilidades
- Alta dependencia de un solo producto (iPhone).

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en D'Alessio, 2018.

## 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI nos ayuda a analizar las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la empresa, así como la relación entre ellas (David y David 2017). Se ha seleccionado una lista de factores internos clave, identificados en el análisis AMOFHIT, considerando los más relevantes para la construcción de la matriz EFI (ver tabla 22).

**Tabla 22. Matriz EFI (evaluación de factores internos)**

Fortalezas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Personal de alta gerencia y directorio altamente calificado	0,05	3	0,15
2	Marca altamente valorada que genera fidelidad de clientes	0,10	4	0,40
3	Estrategia de marketing orientada a generar una experiencia única en el consumidor	0,10	4	0,40
4	Configuración de tiendas minoristas con formato único y servicio diferenciado	0,10	3	0,30
5	Diseño y desarrollo de productos innovadores	0,10	4	0,40
6	Estrategia operativa y cadena de suministro de excelencia	0,10	4	0,40
7	Cultura fuertemente enfocada a la innovación en todos los niveles y procesos.	0,10	3	0,30
8	Inversiones en I+D conjugado con creatividad y marketing	0,05	3	0,15
9	Solución completa para sus productos ( <i>hardware, software</i> , sistema operativo, aplicaciones) y sincronización en todos sus dispositivos	0,10	3	0,30
Debilidades		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Carencia de un líder creador e innovador como Steve Jobs	0,05	3	0,15
2	Estrategia de “autoataque” con obsolescencia programada para sus productos	0,05	2	0,10
3	Los proveedores no necesariamente respetan las condiciones laborales responsables	0,05	2	0,10
4	Depende de un solo producto (iPhone).	0,05	3	0,15
<b>Total EFI</b>		<b>1,00</b>		<b>3,30</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

La matriz EFI de Apple cuenta con una cantidad adecuada de factores clave, nueve fortalezas y cuatro debilidades. El valor de 3,30 indica que es una organización con una posición interna fuerte,

lo que implica que está compitiendo con éxito en la industria. Sin embargo, por encontrarse en un sector altamente competitivo, tiene debilidades que la podrían hacer vulnerable a estrategias intensivas o agresivas de la competencia.

### 3. Matriz de ventaja competitiva VRIO

Barney y Griffin (1992) plantearon un análisis que es conocido como matriz VRIO. Esta herramienta se utiliza para analizar las capacidades y recursos internos de una empresa, y determinar cuáles pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. El acrónimo VRIO proviene de los siguientes conceptos:

- Valor (V): responde a ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- Raro (R): responde a ¿el recurso lo poseen pocas empresas?
- Inimitable (I): responde a ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- Organización (O): responde a ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

Del análisis de la matriz EFI, seleccionamos las capacidades y recursos de Apple con mayor puntaje, que pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Estos recursos y capacidades pueden ser categorizados en tangibles, intangibles y humanos.

- Marca altamente valorada que genera fidelidad de clientes. Según Interbrand (2015), Apple es considerada como la marca más valiosa en el mundo (intangible).
- Estrategia de marketing orientada a generar una experiencia única en el consumidor. Esta estrategia utilizada a lo largo de los años ha mantenido a Apple en el liderazgo del mercado tecnológico (intangible).
- Diseño y desarrollo de productos innovadores. Apple ha desarrollado productos diferenciados e innovadores que se caracterizan por su simplicidad de uso (intangible).
- Estrategia operativa y cadena de suministro de excelencia. Esta es considerada como una de las mejores del mundo de acuerdo al ranking *Gardner Supply Chain* (intangible).
- Cultura fuertemente enfocada a la innovación en todos los niveles y procesos. Esto le ha permitido desarrollar productos que destacan por su atractividad y simplicidad (intangible).
- Solución completa para sus productos (*hardware, software, sistema operativo, aplicaciones*) y sincronización en todos sus dispositivos. Apple tiene un ecosistema cerrado que facilita la integración con el *hardware* de los productos que ofrece (tangible).

A continuación, se muestra la tabla 23 con la matriz VRIO de Apple, en donde se ha calificado cada una de estos recursos y capacidades:

**Tabla 23. Matriz VRIO**

Recurso / capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Marca altamente valorada que genera fidelidad de clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Estrategia de marketing orientada a generar una experiencia única en el consumidor	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Diseño y desarrollo de productos innovadores	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva por explotar
Estrategia operativa y cadena de suministro de excelencia	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva por explotar
Cultura fuertemente enfocada a la innovación en todos los niveles y procesos	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Solución completa para sus productos ( <i>hardware, software, sistema operativo, aplicaciones</i> ) y sincronización en todos sus dispositivos	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Barney Griffin, 1992.

De acuerdo con la matriz VRIO, la ventaja competitiva sostenible es la marca altamente valorada que genera fidelidad de clientes. Por lo tanto, Apple debe aprovechar fuertemente su ventaja competitiva sostenible, así como sus dos ventajas competitivas por explotar: diseño y desarrollo de productos innovadores y estrategia operativa y cadena de suministro de excelencia, lo que le permitirá continuar generando valor a la compañía.

La estrategia de marketing orientada a generar una experiencia única en el consumidor representa una ventaja competitiva temporal; así como solución completa para sus productos (*hardware, software, sistema operativo y aplicaciones*) y sincronización en todos sus dispositivos. Para mantenerlas, Apple debe invertir para gestionar y retener el talento, gestionar eficientemente la propiedad intelectual y mantener el impulso en su estrategia de marketing alineada a la mejor experiencia de los consumidores.

#### 4. Modelo de negocio

Se ha utilizado la herramienta estratégica *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur 2011), que permite describir y mostrar de manera gráfica, el modelo de negocio dividiéndolo en nueve elementos y mostrando la lógica que debe seguir la empresa para generar valor para sus clientes. A continuación, se muestra el Business Model Canvas para Apple.

**Tabla 24. Business Model Canvas**

Relaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores para tercerización de manufactura</li> <li>- Operadores de la cadena de suministro</li> <li>- Generadores de contenidos</li> <li>- Operadores de telecomunicaciones</li> <li>- Desarrolladores independientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y desarrollo de la solución completa para sus productos (<i>hardware, software</i> y sistema operativo).</li> <li>- I+D conjugado con creatividad y <i>marketing</i></li> <li>- Supervisión y control para asegurar la calidad y confidencialidad de sus productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos diferenciados e innovadores</li> <li>- Marca altamente valorada</li> <li>- Tecnología innovadora y simplicidad de uso</li> <li>- Tecnología innovadora y simplicidad de uso</li> <li>- Experiencia única del consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar un producto intuitivo y de fácil uso para el consumidor</li> <li>- Alta fidelidad a la marca que genera una fuerte conexión con los clientes</li> <li>- Campañas de <i>marketing</i> que generan alta expectativa en sus lanzamientos</li> <li>- Servicio de postventa y soporte con personal capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Población joven, joven adulta y adulta; de clase alta, media alta y media; que desea proyectar <i>status</i>; interesados en la tecnología e innovación; leales a la marca y que prefieren usar un ecosistema cerrado.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca altamente valorada</li> <li>- Cultura fuertemente enfocada a la innovación</li> <li>- Gerencia y personal altamente calificado</li> <li>- Tiendas minoristas con formato único y servicio diferenciado</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Canales de distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiendas propias (iStores)</li> <li>- Ventas <i>online</i> y ventas <i>m-commerce</i> (Apple Store y iTunes)</li> <li>- Vendedores autorizados y tiendas operadas por terceros</li> <li>- Operadores de telecomunicaciones</li> </ul>	
<b>Costos</b>			<b>Ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de manufactura de productos y cadena de suministro</li> <li>- Inversiones en investigación y desarrollo</li> <li>- Gastos de publicidad y <i>marketing</i></li> <li>- Utilización de energía renovable en sus instalaciones</li> <li>- Costos relacionados a la captación y retención de los mejores talentos de la industria</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de productos de alto valor diferenciados por diseño, calidad y reputación de marca</li> <li>- Venta de servicios (iTunes, iCloud)</li> <li>- Patentes y licencias</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2019, basado en Osterwalder y Pigneur, 2011.

La propuesta de valor de Apple es facilitar el acceso a la tecnología a través de productos diferenciados e innovadores, que funcionan en un ecosistema cerrado, y que se destacan por su simplicidad y facilidad de uso.

### 5. Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor según el modelo de Porter (1985) permite evaluar los procesos de la empresa, analizando las actividades primarias y las actividades de soporte. Aquí se identificó los procesos con fortalezas donde la organización tiene ventajas competitivas, que son los que deberían ser manejados directamente por la empresa; y aquellos donde tiene ciertas debilidades, estos son aquellos que podría tercerizar (ver tabla 25).

**Tabla 25. Cadena de valor de Porter**

Actividades de apoyo				
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sede en Cupertino, California en EE. UU.</li> <li>- Diseño y desarrollo de productos en Cupertino, cultura empresarial de innovación.</li> </ul>			
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atracción de jóvenes talentos, especialistas expertos y ejecutivos <i>senior</i>.</li> <li>- Identificación y retención de personal de alto desempeño.</li> <li>- Capacitaciones en Universidad Apple al personal interno.</li> <li>- Programas de capacitación externa para desarrolladores y consultores Apple.</li> </ul>			
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación tecnológica.</li> <li>- Impulsan la creatividad de sus colaboradores.</li> <li>- Diseña y desarrolla la solución completa para sus productos (<i>hardware, software, sistema operativo, aplicaciones</i>).</li> </ul>			
<b>Abastecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia red de proveedores locales, actuales y potenciales, con compromisos de mediano y largo plazo.</li> <li>- Altos estándares de producción para proveedores.</li> </ul>			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio al cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso intensivo de tercerización de manufactura, abastecimiento y logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencias de altos estándares de seguridad en el trabajo, trato justo a los trabajadores y cuidado del medio ambiente.</li> <li>- Enfocados en desarrollar productos que generen una mejor experiencia al cliente: <i>Think different!</i></li> <li>- Estrategia operativa enfocada a minimizar utilización de capital de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución eficiente y oportuna a través de su canal retail y ventas <i>online</i>.</li> <li>- Venta de contenidos y aplicaciones a través de iTunes y App Store.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de campañas de intriga para generar expectativas.</li> <li>- Productos de gama alta con campañas basadas en un estilo de vida.</li> <li>- Vendedores y distribuidores altamente capacitados, que conocen las funcionalidades de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantía extendida y soporte técnico.</li> <li>- Red de soporte <i>online</i> interconectada con respuestas ágiles.</li> <li>- Descarga de actualizaciones de manera gratuita.</li> </ul>
<b>Actividades primarias</b>				

MÁRGENES

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Porter, 1985.

Apple cuenta con personal altamente calificado y con una fuerte cultura de innovación, sus actividades de I+D están enfocadas a la identificación de las necesidades del consumidor con la finalidad de ofrecer productos innovadores y diferenciados que destaquen por su simplicidad de uso. La compañía cuenta con una excelente cadena de suministro. Aunque terceriza gran parte del proceso productivo, mantiene una supervisión y control rigurosos para asegurar la calidad y confidencialidad de sus productos.

Las ventas a través de sus tiendas propias, ventas *online, m-commerce* y tiendas operadas por terceros buscan exceder las expectativas del cliente con un soporte postventa de excelencia.

## **6. Determinación de la estrategia genérica**

Según Porter (1985), las estrategias que adopta una organización permiten que esta obtenga una ventaja competitiva, en función a tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia genérica que Apple ha estado utilizando es la de diferenciación, al tener un diseño y desarrollo de productos diferenciados y altamente innovadores. Esta característica diferenciadora creó una identidad de marca que genera fuerte fidelidad en los consumidores. La estrategia de diferenciación permite que la compañía pueda cobrar un precio más alto por sus productos y adquiera lealtad por parte de sus clientes.

En consecuencia, el modelo de negocio que se propone es mantener la integración vertical, conservando el control desde la concepción y diseño de los productos, la fabricación de *hardware*, el desarrollo de *software*, los servicios y suministro de contenido en exclusividad para los productos Apple. Todo ello asegurará productos innovadores de calidad que permitan mantener la fidelidad y lealtad a la marca; esto va de a mano con el lanzamiento del nuevo producto iScreen.

## **7. Conclusiones del análisis interno**

Apple ha logrado generar una fuerte conexión con sus usuarios desarrollando productos diferenciados e innovadores y que se caracterizan por su simplicidad de uso. La estrategia de marketing utilizada durante todos estos años ha llevado a Apple a ser considerada una de las marcas más admiradas del mundo.

Sin embargo, la compañía tiene una alta dependencia del iPhone. Esto la puede hacer vulnerable a la competencia, dado que no ha lanzado un producto que revolucione el mercado tecnológico como lo hicieron en su momento el iPhone y el iPad.

## Capítulo V. Formulación de objetivos

### 1. Análisis y propuesta de misión y visión

Sobre la base de David y David (2017), se ha desarrollado la siguiente propuesta de misión considerando los nueve componentes desde la perspectiva del cliente (ver tabla 26).

**Tabla 26. Componentes de la declaración de la misión**

#	Componente	Perspectiva del cliente
1	Clientes	Nuestros clientes son amantes de la tecnología y prefieren los equipos de gama alta.
2	Productos o servicios	Construimos equipos y dispositivos con tecnología de última generación (iPhone, iWatch, Mac).
3	Mercados	Estamos en los principales mercados del mundo.
4	Tecnología	Nuestro departamento de I+D está desarrollando frecuentemente nuevos e innovadores productos que mejoren la calidad y estilo de vida.
5	Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	La simplicidad de nuestros diseños y productos de calidad y durabilidad requieren de inversión en I+D conjugado con creatividad y marketing.
6	Filosofía	“ <i>Think different</i> ”, somos innovadores y orientados a la excelencia.
7	Ventaja competitiva	Productos altamente innovadores que destacan por su simplicidad de uso, lo que genera una fuerte fidelidad en los clientes.
8	Imagen pública	Estamos en el <i>top mind</i> de nuestros clientes y preocupados por el medioambiente.
9	Empleados	Equipos altamente motivados que trabajan con pasión en el desarrollo de productos Apple.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

#### 1.1 Misión actual

Dado que el sitio oficial de Apple no muestra la misión oficial de la compañía, se ha considerado tomar el siguiente párrafo, que se encuentra presente en diversos comunicados de prensa.

«Apple diseña Mac, las mejores computadoras personales del mundo, junto con OS X, iLife, iWork, y *software* profesional. Apple lidera la revolución de música digital con su iPod y la tienda *online* iTunes. Apple está reinventando el teléfono móvil con su revolucionario iPhone y App Store, y recientemente ha presentado su mágica iPad que está definiendo el futuro de los medios de comunicación móviles y dispositivos de computación» (Apple Inc 2011).

#### 1.2 Misión propuesta

Sobre la base de la tabla de componentes de declaración de la misión, se propone lo siguiente:

Somos un equipo apasionado por la innovación, excelencia y simplicidad en el desarrollo de productos tecnológicos, estamos presentes en los principales mercados del mundo y buscamos mejorar la calidad y estilo de vida de nuestros clientes, cuidando el medioambiente.

### **1.3 Visión actual**

El sitio oficial de Apple tampoco presenta la visión oficial de la compañía, por lo que se ha considerado tomar la siguiente declaración mencionada por Tim Cook en una entrevista en enero del 2009.

«Creemos que estamos en la faz de la tierra para hacer grandes productos y eso no está cambiando. Nos enfocamos constantemente en la innovación. Creemos en lo simple no en lo complejo. Creemos que debemos poseer y controlar las tecnologías primarias detrás de los productos que fabricamos, y participar solo en los mercados donde podemos hacer una contribución significativa. Creemos en decir no a miles de proyectos, para que podamos enfocarnos realmente en los pocos que son realmente importantes y significativos para nosotros. Creemos en la colaboración profunda y la polinización cruzada de nuestros grupos, lo que nos permite innovar de una manera que otros no pueden. Y, francamente, no nos conformamos con nada menos que la excelencia en todos los grupos de la empresa, y tenemos la honestidad de admitir cuando estamos equivocados y el valor para cambiar. Y creo que, independientemente de quién esté en el trabajo, esos valores están tan integrados en esta empresa que Apple lo hará extremadamente bien» (Business Insider 2011).

### **1.4 Visión propuesta**

Sobre la base de la tabla de componentes de declaración de la misión, se propone la siguiente visión:

Somos un equipo apasionado por la tecnología, innovación y excelencia que avanza hacia un futuro diferente desarrollando productos y servicios basados en la simplicidad, orientados a mejorar la calidad y estilo de vida de la humanidad.

## **2. Objetivo general**

Maximizar el valor de la compañía a través del crecimiento de las ventas, desarrollando productos y servicios de tecnología basados en la simplicidad, innovación y calidad, que mantengan a Apple como la compañía más admirada del mundo.

## **3. Objetivos estratégicos**

### **3.1 Objetivos de rentabilidad**

- Obtener anualmente, al menos, un 19% de margen neto (utilidad neta sobre ventas)
- Obtener anualmente un EBITDA del 28% sobre las ventas

### **3.2 Objetivo de crecimiento**

Incrementar las ventas anuales en 3% para el 2016, 35% para el 2017 (lanzamiento de nuevo producto) y 26% para el 2018.

### **3.3 Objetivos de supervivencia**

- Lanzamiento de un producto innovador y disruptivo en el 2017, que le permita a la compañía mantener la posición de liderazgo en la industria
- Lanzamiento de al menos cinco nuevas funcionalidades o mejoras en funcionalidades ya existentes por año

## **Capítulo VI. Generación y selección de estrategia**

### **1. Matriz FODA (cruzado)**

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta que permite plantear cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas *versus* oportunidades), DO (debilidades *versus* oportunidades), FA (fortalezas *versus* amenazas) y DA (debilidades *versus* amenazas). El objetivo del análisis FODA es plantear estrategias alternativas factibles.

Del análisis de la matriz FODA cruzado, se obtienen siete iniciativas estratégicas FO, tres iniciativas estratégicas FA, tres iniciativas estratégicas DO y una iniciativa estratégica DA. Estas iniciativas estratégicas deben ser alineadas posteriormente a la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía.

A continuación, se muestra la tabla 27 con la matriz FODA cruzado.

**Tabla 27. Matriz FODA cruzado**

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1		Personal de alta gerencia y directorio altamente calificado.	D1	Carencia de un líder creador e innovador como Steve Jobs.
	F2		Marca altamente valorada que genera fidelidad de clientes.	D2	Estrategia de “autoataque” con obsolescencia programada para sus productos.
	F3		Estrategia de marketing orientada a generar una experiencia única en el consumidor.	D3	Los proveedores no necesariamente respetan las condiciones laborales responsables.
	F4		Configuración de tiendas minoristas con formato único y servicio diferenciado.	D4	Depende de un solo producto (iPhone).
	F5		Diseño y desarrollo de productos innovadores, con tecnología de vanguardia que se diferencia por su simplicidad de uso.		
	F6		Estrategia operativa y cadena de suministro de excelencia.		
	F7		Cultura fuertemente enfocada a la innovación en todos los niveles y procesos.		
	F8		Inversiones en I+D conjugadas con creatividad y marketing.		
	F9		Solución completa para sus productos ( <i>hardware, software</i> , sistema operativo, aplicaciones) y sincronización en todos sus dispositivos.		
#	OPORTUNIDADES	#	ESTRATEGIA FO	#	ESTRATEGIA DO
O1	Crecimiento económico	1	Mantener una estrategia de desarrollo de productos (iPhone, Mac, iWatch y iPads) y servicios, agregando nuevas funcionalidades y facilidades a los consumidores. (F1,F3, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O9)	1	Desarrollar y lanzar un nuevo producto innovador para mantener nuestra posición de liderazgo en la industria. (D1, D2, D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O9)
O2	Crecimiento de la clase media	2	Penetración en mercados ya existentes a través del incremento de tiendas <i>retail</i> , ventas <i>online</i> y fortaleciendo alianzas con operadores de telecomunicaciones. (F2,F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O9)	2	Mantener la estrategia de búsqueda de talentos extraordinarios enfocados a la innovación y la excelencia. (D1, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10, O11)
O3	Distribución por edades de la población	3	Implementar un programa de I+D de aplicaciones que corran en la banda 5G. (F3, F5, F6, F7, F8, F9, O5, O6, O7, O9,O10, O11)	3	Mantener el programa de recompra y reciclaje de dispositivos antiguos. (D2,O8)
O4	Crecimiento de la población de China e India	4	Mantener la política de adquisición de empresas de tecnología que agregue valor a Apple (integración vertical hacia adelante). (F1, F2,F5, F6, F7, F9, O6, O7, O9, O10, O11)		
O5	Uso de tecnología de banda ancha inalámbrica	5	Mantener el posicionamiento de Apple como la marca más admirada del mundo, consolidando la fidelidad de los usuarios, comunicando el aporte de la compañía al cuidado del medioambiente, usando energías renovables, educando, etc. (F1, F2,F3, F7, F8, O8)		
O6	Número de dispositivos móviles	6	Mantener el programa de sostenibilidad enfocado a procurar dejar el mundo mejor de lo que lo encontraron. (F1, F2, F4, F5, F6, O8)		
O7	Uso de información en la nube	7	Mantener el proceso productivo tercerizado elaborando el plan de producción sobre la base de la proyección de la demanda y plan de ventas, asegurando la excelencia en la cadena de suministro (F3, O1, O2, O3, O4, O6)		
O8	Control de la contaminación				
O9	Número de usuarios de Internet				
O10	<i>e-commerce</i>				
O11	Internet de las cosas (IoT)				
#	AMENAZAS	#	ESTRATEGIAS FA	#	ESTRATEGIAS DA
A1	Regulaciones gubernamentales	1	Explorar nuevas locaciones geográficas para la producción a bajo costo. (F1, F6, A5)	1	Mantener la política de supervisión y control de proveedores para asegurar la excelencia en la calidad de los productos. (D3, A1, A5)
A2	Elecciones presidenciales de EE. UU. (2016)	2	Fortalecer el área legal para salvaguardar la propiedad intelectual y gestionar las leyes antimonopolio así como nuevas regulaciones. (F1, F7, A1, A3)		
A3	Protección de propiedad intelectual	3	Mantener la política de revisión de todas las aplicaciones que suban al AppStore para asegurar la calidad y excelencia de los programas, reforzando la imagen de seguridad y confianza del uso de los aplicativos. (F9, A7)		
A4	Valor del dólar en los mercados mundiales	4			
A5	Costos de mano de obra				
A6	Proveedores de la red de telefonía				
A7	Sistema operativo Android				

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

## 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

La matriz Peyea permite establecer cuál es la estrategia más adecuada para la compañía: estrategia agresiva, estrategia conservadora, estrategia defensiva o estrategia competitiva (ver tabla 28 y gráfico 1).

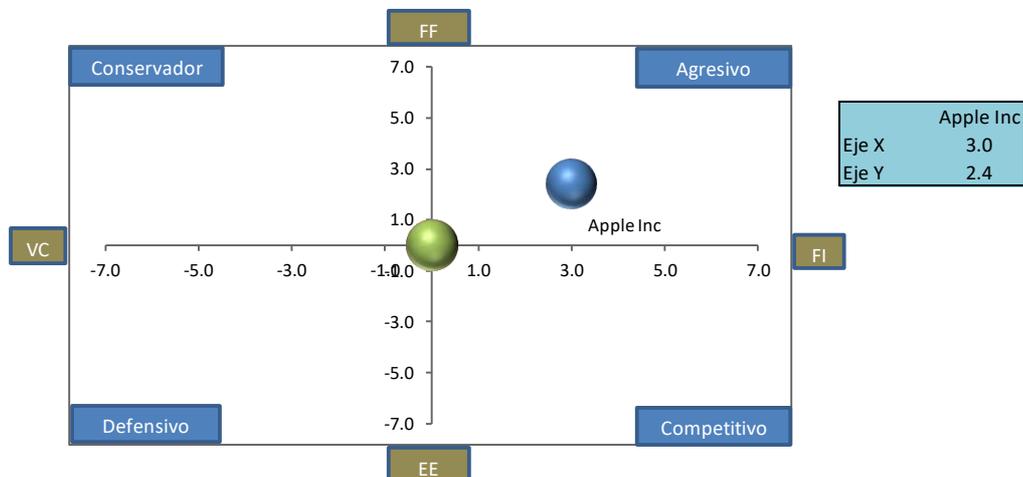
**Tabla 28. Matriz Peyea**

<i>Análisis interno:</i>		<i>Análisis externo:</i>	
<b>Fuerza financiera</b>		<b>Estabilidad del entorno</b>	
<b>(FF)</b>		<b>(EE)</b>	
Retorno en la inversión (ROE)	6	Tasa inflacionaria	-2
Apalancamiento	6	Cambios tecnológicos	-2
Liquidez (prueba ácida)	4	Variabilidad de la demanda	-2
Utilidad por acción (EPS)	5	Presión competitiva	-6
Rotación de inventarios	6	Barreras de entrada al mercado	-3
<b>Promedio FF</b>	<b>5,4</b>	<b>Promedio EE</b>	<b>-3,0</b>

<i>Análisis interno:</i>		<i>Análisis externo:</i>	
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
<b>(VC)</b>		<b>(FI)</b>	
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	6
Lealtad del consumidor	-2	Estabilidad financiera	6
Conocimiento tecnológico	-3	Utilización de recursos	6
Velocidad de introducción de nuevos productos	-3	Facilidad de ingreso al mercado	5
<b>Promedio VC</b>	<b>-2,8</b>	<b>Promedio FI</b>	<b>5,8</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

**Gráfico 1. Matriz Peyea**



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David, 2017.

De acuerdo con el gráfico 1, Apple se ubica en el cuadrante agresivo, lo que significa que está en buenas condiciones para utilizar sus fortalezas aprovechando las oportunidades, superando las debilidades y mitigando las amenazas del entorno. Apple debe adoptar una postura estratégica agresiva utilizando las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o integración vertical hacia atrás.

### 3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

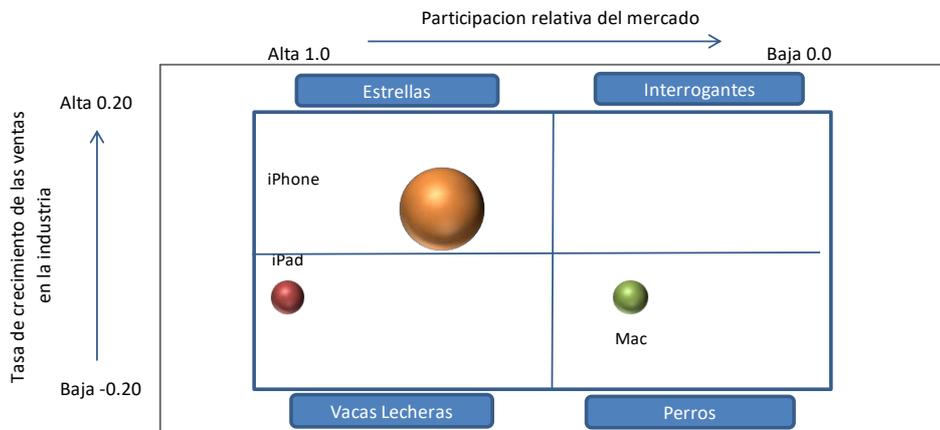
La matriz BCG permite el análisis por segmento de productos de una compañía, clasificándolos como estrellas, vacas lecheras, perros o interrogantes. La matriz BCG se construye con información sobre la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria (ver tabla 29 y gráfico 2).

**Tabla 29. Matriz BCG**

División	Ingresos Apple	Ingresos de la empresa <i>top</i> de la industria	Tasa de crecimiento de la industria	Participación relativa del mercado
iPhone	US\$ 155.041	US\$ 217.248	0,09	0,71
iPad	US\$ 23.227	US\$ 23.227	-0,10	1,00
Mac	US\$ 25.471	US\$ 70.300	-0,10	0,36

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

**Gráfico 2. Matriz BCG**



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

De acuerdo con el gráfico 2 se observa lo siguiente:

- El producto iPhone tiene el mayor volumen de ventas, por lo que se ubica en el cuadrante II (estrellas). Esto representa una oportunidad de crecimiento y rentabilidad, por lo tanto puede utilizar la estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o integración vertical hacia atrás.
- El producto iPad tiene alta participación en el mercado y se ubica en el cuadrante III (vacas lecheras), pero compete en una industria de bajo crecimiento. Si bien genera liquidez, la

compañía debe realizar esfuerzos para mejorar o agregar nuevas funcionalidades al producto y mantener una posición sólida el mayor tiempo posible. En este caso podemos utilizar la estrategia de desarrollo de producto o de reducción de gastos.

- El producto Mac tiene una baja participación relativa en el mercado; se ubica en el cuadrante IV (perros) y compite en una industria de bajo crecimiento. La estrategia que podría aplicarse es de reducción de gastos y costos a través de procesos operativos y cadena de suministro muy eficiente.

#### 4. Matriz interna-externa (IE)

La matriz IE se construye a partir de los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI (ver tabla 30 y gráfico 3).

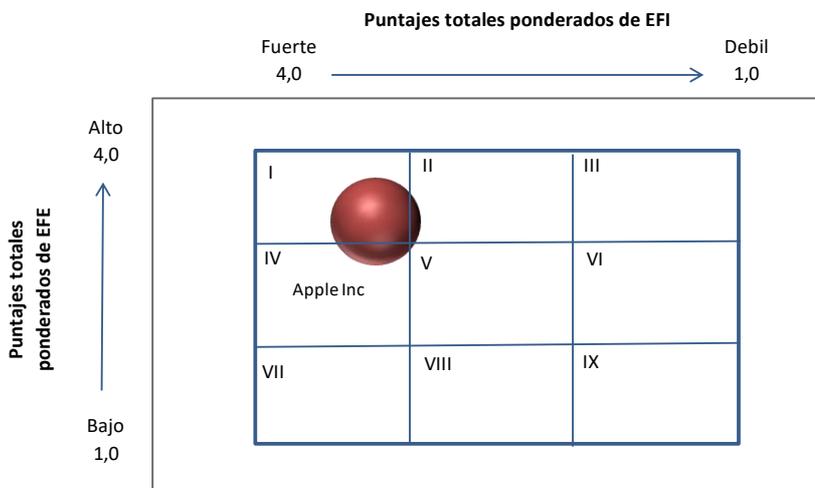
**Tabla 30. Matriz IE**

Ventas	Puntaje EFE	Puntaje EFI
US\$ 233.715	3,3	3,2

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

Esta matriz consta de nueve cuadrantes agrupados en tres regiones: (i) región 1: crecer y construir, cuadrante I, II y IV; (ii) región 2: conservar y mantener, cuadrante II, V y VII; y región 3: cosecha o desinversión, cuadrante VI, VIII y IX

**Gráfico 3. Matriz IE**



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

De acuerdo con el gráfico 3, Apple se ubica en la región 1 cuadrante I (crecer y construir), las estrategias que podría utilizar son penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto.

## 5. Matriz de la estrategia principal

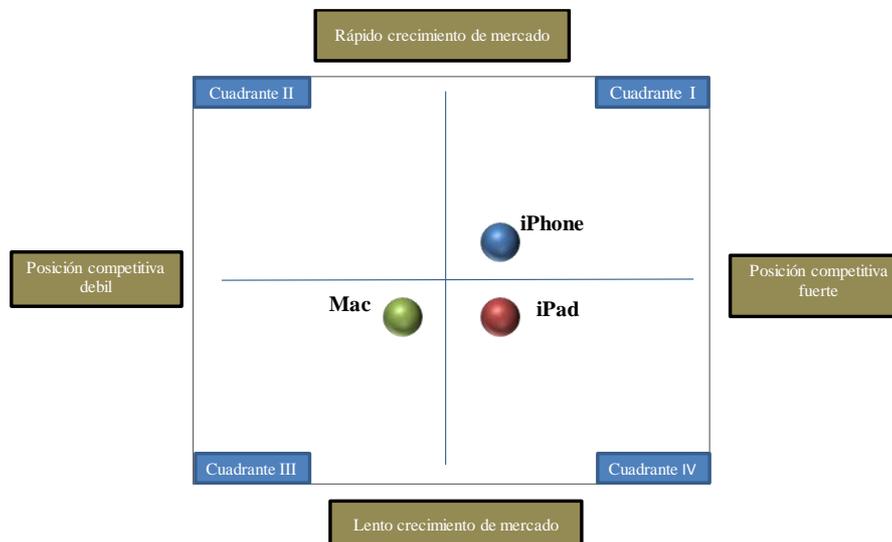
La matriz de la estrategia principal permite establecer estrategias alternativas comparando la posición competitiva *versus* el crecimiento de la industria (ver tabla 31 y gráfico 4).

**Tabla 31. Matriz de la estrategia principal**

División	Eje X	Eje Y
iPhone	6	6
iPad	6	4
Mac	4	4

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

**Gráfico 4. Matriz de la estrategia principal**



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

De acuerdo con el gráfico 4 se observa lo siguiente:

- El producto iPhone se ubica en el cuadrante I, lo que significa que tiene una posición competitiva relativamente fuerte en un mercado de rápido crecimiento. Por lo tanto, puede

utilizar la estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración vertical hacia atrás o diversificación relacionada.

- El producto iPad se ubica en el cuadrante IV, lo que significa una posición competitiva fuerte, en un mercado de lento crecimiento. Por lo tanto, puede utilizar la estrategia de diversificación relacionada.
- El producto Mac se ubica en el cuadrante III, lo que significa una posición competitiva relativamente débil, en un mercado de lento crecimiento. Por lo tanto, puede utilizar la estrategia de reducción de gastos.

## 6. Matriz de decisión de estrategias

Sobre la base de D'Alessio (2008), se ha desarrollado la matriz de decisión de estrategias. Se reúnen las cinco matrices estratégicas para apreciar las repeticiones de cada estrategia con la finalidad de seleccionar las de mayor repetición (ver tabla 32).

**Tabla 32. Matriz de decisión de estrategias**

#	Estrategia	Matrices estratégicas					Total
		FODA	Peyea	BCG	IE	EP	
	Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
	Desarrollo de mercado		X	X	X	X	4
	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
	Integración vertical hacia atrás		X	X		X	3
	Diversificación relacionada					X	1
	Reducción de gastos y costos			X			1
	Alianzas estratégicas	X				X	2

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

De acuerdo con los resultados, las estrategias alternativas que serán evaluadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) son penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

## 7. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

La matriz MCPE permite evaluar las estrategias alternativas basándose en los factores claves identificados en el análisis externo e interno de la compañía.

Luego de comparar la calificación de atractividad de las estrategias alternativas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto), el resultado indica que se debe seguir la estrategia de penetración de mercado para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, pero sin dejar de lado el desarrollo de productos para mantener el liderazgo en la industria (ver tabla 33).

**Tabla 33. Matriz MCPE**

			Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
Fortalezas	Ponderación		Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo	Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo	Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo
1	Personal de alta gerencia y directorio altamente calificado.	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15
2	Marca altamente valorada que genera fidelidad de clientes.	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,4
3	Estrategia de marketing orientada a generar una experiencia única en el consumidor.	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,4
4	Configuración de tiendas minoristas con formato único y servicio diferenciado.	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,4
5	Diseño y desarrollo de productos innovadores.	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,3
6	Estrategia operativa y cadena de suministro de excelencia.	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,4
7	Cultura fuertemente enfocada a la innovación en todos los niveles y procesos.	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,3
8	Inversiones en I+D conjugado con creatividad y marketing.	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
9	Solución completa para sus productos ( <i>hardware</i> , <i>software</i> , sistema operativo, aplicaciones) y sincronización en todos sus dispositivos.	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,3
			Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
Debilidades	Ponderación		Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo	Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo	Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo
1	Carencia de un líder creador e innovador como Steve Jobs.	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
2	Estrategia de "autoataque" con obsolescencia programada para sus productos.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
3	Los proveedores no necesariamente respetan las condiciones laborales responsables.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
4	Depende de un solo producto (iPhone).	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
			Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
Oportunidades	Ponderación		Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo	Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo	Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo
1	Crecimiento económico.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
2	Crecimiento de la clase media.	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40
3	Crecimiento de la población en China e India.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
4	Uso de tecnología de banda ancha inalámbrica.	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27
5	Número de dispositivos móviles.	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45
6	Uso de información en la nube.	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40
7	Control de la contaminación.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
8	Número de usuarios de Internet	0,15	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9		0,00	3	0,00	2	0,00	4	0,00
			Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
Amenazas	Ponderación		Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo	Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo	Puntaje del atractivo	Calificación del atractivo
1	Regulaciones gubernamentales.	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
2	Elecciones presidenciales de EE. UU. (2016).	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	Protección de propiedad intelectual.	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
4	Valor del dólar en los mercados mundiales.	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
5	Costos de mano de obra.	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16
6	Proveedores de la red de telefonía.	0,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7	Sistema operativo Android.	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
<b>TOTALES</b>			<b>4,98</b>		<b>3,42</b>		<b>4,51</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David y David, 2017.

## 8. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

### 8.1 Evaluación de las iniciativas estratégicas

Se ha empleado la matriz de Rumelt (1986) para evaluar las iniciativas estratégicas definidas en el FODA cruzado. Para ello, se han considerado los siguientes criterios:

- Consistencia: las iniciativas estratégicas deben mantener coherencia con los objetivos y políticas de la compañía.
- Consonancia: las iniciativas estratégicas deben ser evaluadas asegurando su respuesta adaptativa al entorno.
- Factibilidad: las iniciativas estratégicas no deben generar sobrecostos ni generar problemas complejos.
- Ventaja: las iniciativas estratégicas deben crear o mantener las ventajas competitivas de la compañía.

Las catorce iniciativas estratégicas consideradas en la matriz FODA cruzado se deben alinear con los criterios de Rumelt (ver tabla 34).

**Tabla 34. Matriz de Rumelt**

Iniciativas estratégicas	Criterios				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Decisión
Mantener una estrategia de desarrollo de productos (iPhone, Mac, iWatch y iPads) y servicios, agregando nuevas funcionalidades y facilidades a los consumidores.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Penetración en mercados ya existentes a través del incremento de tiendas <i>retail</i> , ventas <i>online</i> y fortaleciendo alianzas con operadores de telecomunicaciones.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Implementar un programa de I+D de aplicaciones que corran en la banda 5G.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Mantener la política de adquisición de empresas de tecnología que agreguen valor a Apple (integración vertical hacia adelante).	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Mantener el posicionamiento de Apple como la marca más admirada del mundo, consolidando la fidelidad de los usuarios, comunicando el aporte de la compañía al cuidado del medioambiente, usando energías renovables, educando, etc.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Mantener el programa de sostenibilidad enfocado a procurar dejar el mundo mejor de lo que lo encontraron.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Mantener el proceso productivo tercerizado elaborando el plan de producción sobre la base de la proyección de la demanda y plan de ventas, asegurando la excelencia en la cadena de suministro.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Explorar nuevas locaciones geográficas para la producción a bajo costo.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Fortalecer el área legal para salvaguardar la propiedad intelectual y gestionar las leyes antimonopolio así como nuevas regulaciones.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Mantener la política de revisión de todas las aplicaciones que suban al AppStore para asegurar la calidad y excelencia de los programas, reforzando la imagen de seguridad y confianza del uso de los aplicativos.	No	No	OK	OK	No considerar
Desarrollar y lanzar un nuevo producto innovador para mantener nuestra posición de liderazgo en la industria.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Mantener la estrategia de búsqueda de talentos extraordinarios enfocados a la innovación y la excelencia.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Mantener el programa de recompra y reciclaje de dispositivos antiguos.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa
Mantener la política de supervisión y control de proveedores para asegurar la excelencia en la calidad de los productos.	OK	OK	OK	OK	Seleccionar iniciativa

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en D'Alessio, 2008.

Por lo tanto, se considerarán trece iniciativas estratégicas alineadas a la consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja.

## 8.2 Alineamiento de las iniciativas estratégicas

De la matriz de Rumelt, se seleccionan las iniciativas estratégicas consistentes, factibles y con ventaja competitiva. Luego, se realizó un alineamiento con los cinco criterios fundamentales para la compañía:

- Alineamiento con la misión
- Alineamiento con la visión
- Alineamiento con los objetivos de rentabilidad
- Alineamiento con los objetivos de crecimiento
- Alineamiento a los objetivos de sostenibilidad

Las trece iniciativas estratégicas consideradas en la matriz de Rumelt deben ser alineadas a la misión, visión y objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad (ver tabla 35).

**Tabla 35. Matriz de alineamiento de iniciativas estratégicas**

Iniciativas estratégicas	Criterios					
	Misión	Visión	Rentabilidad	Crecimiento	Sostenibilidad	Decisión
Mantener una estrategia de desarrollo de productos (iPhone, Mac, iWatch y iPads) y servicios, agregando nuevas funcionalidades y facilidades a los consumidores	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Penetración en mercados ya existentes a través del incremento de tiendas <i>retail</i> , ventas <i>online</i> y fortaleciendo alianzas con operadores de telecomunicaciones	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Implementar un programa de I+D de aplicaciones que corran en la banda 5G	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Mantener la política de adquisición de empresas de tecnología que agreguen valor a Apple (integración vertical hacia adelante)	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Mantener el posicionamiento de Apple como la marca más admirada del mundo, consolidando la fidelidad de los usuarios, comunicando el aporte de la compañía al cuidado del medioambiente, usando de energías renovables, educando, etc.	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Mantener el programa de sostenibilidad enfocado a procurar dejar el mundo mejor de lo que lo encontraron	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Mantener el proceso productivo tercerizado elaborando el plan de producción sobre la base de la proyección de la demanda y plan de ventas, asegurando la excelencia en la cadena de suministro	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Explorar nuevas locaciones geográficas para la producción a bajo costo	NO	NO	OK	NO	OK	No seleccionar
Fortalecer el área legal para salvaguardar la propiedad intelectual y gestionar las leyes antimonopolio así como nuevas regulaciones	NO	NO	OK	OK	OK	No seleccionar
Desarrollar y lanzar un nuevo producto innovador para mantener nuestra posición de liderazgo en la industria	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Mantener la estrategia de búsqueda de talentos extraordinarios enfocados a la innovación y la excelencia	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Mantener el programa de recompra y reciclaje de dispositivos antiguos	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar
Mantener la política de supervisión y control de proveedores para asegurar la excelencia en la calidad de los productos	OK	OK	OK	OK	OK	Seleccionar

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por lo tanto, se considerarán once iniciativas estratégicas alineadas a la misión, visión y objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

## 9. Descripción de la estrategia seleccionada

La estrategia corporativa que se ha seleccionado en la matriz MCPE es penetración de mercado. Para impulsar la estrategia de penetración de mercado, se han elegido las siguientes iniciativas estratégicas de la matriz FODA cruzado:

- FO1: mantener una estrategia de desarrollo de productos (iPhone, Mac, iWatch y iPads) y servicios, agregando nuevas funcionalidades y facilidades a los consumidores.
- FO2: penetración en mercados ya existentes a través del incremento de tiendas *retail*, ventas *online* y fortaleciendo alianzas con operadores de telecomunicaciones.
- FO3: implementar un programa de I+D de aplicaciones que corran en la banda 5G.
- FO4: mantener la política de adquisición de empresas de tecnología que agreguen valor a Apple (integración vertical hacia adelante).
- FO5: mantener el posicionamiento de Apple como la marca más admirada del mundo, consolidando la fidelidad de los usuarios, comunicando el aporte de la compañía al cuidado del medioambiente, usando de energías renovables, educando, etc.
- FO6: mantener el programa de sostenibilidad enfocado a procurar dejar el mundo mejor de lo que lo encontraron.
- FO7: mantener el proceso productivo tercerizado, elaborando el plan de producción sobre la base de la proyección de la demanda y plan de ventas, y asegurando la excelencia en la cadena de suministro.
- DO1: desarrollar y lanzar un nuevo producto innovador para mantener nuestra posición de liderazgo en la industria.
- DO2: mantener la estrategia de búsqueda de talentos extraordinarios enfocados a la innovación y la excelencia.
- DO3: mantener el programa de recompra y reciclaje de dispositivos antiguos.
- DA1: mantener la política de supervisión y control de proveedores para asegurar la excelencia en la calidad de los productos.

## Capítulo VII. Planes funcionales

### 1. Plan de marketing

#### 1.1 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing alineados a los objetivos estratégicos detallados en los capítulos anteriores se muestran en la tabla 36.

**Tabla 36. Objetivos del plan de marketing**

Objetivos	Indicador de medición	2016	2017	2018
Incrementar las ventas anualmente	Porcentaje de incremento respecto al año anterior	3%	35%	26%
Lanzamiento de un producto innovador que mantenga a Apple como la marca más admirada del mundo.	Posición en el Ranking de <i>Fortune's World's Most Admired Companies</i>	1	1	1
Alcanzar al 2018 el 90% de recolección de <i>e-waste</i> [medido sobre el total del peso de los productos que se han vendido en los últimos 7 años previos] (RSE)	<u>Toneladas métricas recolectadas</u> Peso de los productos vendidos en los 7 años previos	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia 2019.

#### 1.2 Plan estratégico de marketing

##### 1.2.1 Segmentación de mercado

Se considerarán las siguientes bases de segmentación que se utilizarán tanto para el lanzamiento del nuevo producto iScreen como para los productos actuales.

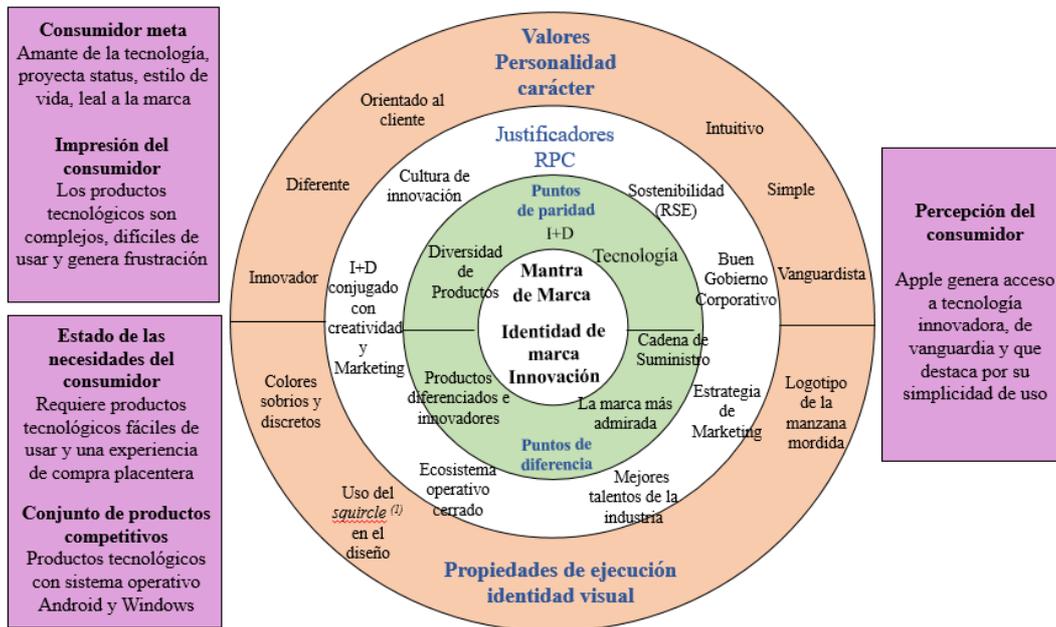
- Segmentación geográfica: la segmentación del mercado desde el punto de vista geográfico actualmente se divide en regiones. Esta segmentación se considera apropiada y se mantendrá de la siguiente manera:
  - Región América: Norte América y Sudamérica
  - Región Europa: Europa, India, Medio Oriente y África
  - Región Gran China: China, Hong Kong y Taiwán
  - Región Japón
  - Región Asia Pacifico y Australia
- Segmentación demográfica: se considerarán las siguientes variables:

- Edad: la población objetivo será la población joven (18 – 22 años), la población joven adulta (23 – 44 años) y la población adulta (45 – 60 años).
- Clase social: la población objetivo será la clase alta, clase media alta y clase media.
- Segmentación psicográfica: los perfiles psicográficos objetivos serán los siguientes: personalidad: desea proyectar *status*, estilo de vida: vanguardista, e intereses: tecnología, innovación.
- Segmentación conductual:
  - Necesidades y beneficios: usuario que busca tecnología de vanguardia, simplicidad en el uso de tecnología y usuarios que buscan interactuar en las redes sociales.
  - Relativas al uso: usuarios leales a la marca, que prefieren usar un ecosistema cerrado (todos sus dispositivos son Apple) y usuarios cuya frecuencia de uso es alta.
  - Elección del mercado meta: a partir de las bases de segmentación analizadas, el mercado meta será el siguiente: (i) población joven, población joven adulta y población adulta; (ii) de clase alta, clase media alta y clase media; (iii) población cuya personalidad desea proyectar *status*, con estilo de vida vanguardista, interesados en la tecnología e innovación; (iv) usuario que interactúa en las redes sociales y que busca simplicidad en el uso de tecnología; y (v) usuarios leales a la marca, que prefieren usar un ecosistema cerrado y cuya frecuencia de uso es alta.

### **1.2.2 Posicionamiento de marca**

El posicionamiento transmite la esencia de la marca. En consecuencia, todo el personal de la compañía deberá comprenderlo claramente y tenerlo presente en cada toma de decisiones. A continuación, se muestra el esquema *Bull's Eye* (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Esquema de posicionamiento de marca *Bull's Eye* para Apple<sup>1</sup>



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Kotler y Keller, 2016.

### 1.3 Plan táctico de marketing

#### 1.3.1 Producto

Se considerarán los siguientes productos: iPhone (teléfono inteligente), Mac (ordenador personal) incluye *desktops* y laptops, iPad (tableta electrónica), iPod (reproductor de audio digital), Apple Watch (reloj inteligente), Apple TV (receptor digital multimedia), accesorios (fundas, adaptadores, auriculares, altavoces), servicios (*software*, servicios en iCloud y contenido digital, que incluye música digital, videos, *e-books* y juegos).

En el anexo 3, se muestra una relación detallada de los productos Apple vigentes al 2015:

- Clasificación del producto - bienes de consumo: los productos de Apple son bienes de compra comparada, es decir, productos tangibles en la que el consumidor compara idoneidad, calidad, precio y estilo antes de realizar la compra.
- Diferenciación de productos: con el objetivo de prevalecer el valor de la marca y mantener su liderazgo en la industria, Apple debe asegurarse que los productos mantengan atributos que

<sup>1</sup> Curva cerrada con propiedades intermedias entre un cuadrado y un círculo.

los diferencien de la competencia. A continuación, se muestra la tabla 37 con la propuesta de atributos para Apple.

**Tabla 37. Propuesta de los atributos del producto**

Propuesta de atributos del producto	
Diseño	Diseño con un estilo diferente, sobrio, elegante, simple y vanguardista para todos los productos, con un acabado impecable.
Calidad	De calidad superior, cumpliendo con los altos estándares de la marca.
Características	El iPhone, iPad, iPod y Apple Watch son dispositivos móviles que tienen funciones similares a las de los productos Mac (ordenadores personales), y funcionan bajo un sistema operativo que es un ecosistema cerrado. Se mantendrá la característica de <i>user-friendly</i> de tal forma que cualquier persona pueda acceder a la tecnología y ser parte del futuro.
Empaque	Empacados en cajas de color blanco, elaboradas de material reciclado y de origen sustentable, con el logo de Apple y la foto del producto.
Servicios	Servicios basados en la tecnología de la nube, que permite a los clientes almacenar y acceder a sus datos y utilizar <i>software</i> como el servicio SaaS ( <i>software as a service</i> ) o como iWork ( <i>suite ofimática</i> ) para iCloud.
Confiabilidad	Alta confiabilidad en su funcionamiento durante su periodo de vida.
Garantía	Cubre defectos de materiales y mano de obra durante un año, y se ofrece una garantía adicional Apple Care con un costo según producto.
Devoluciones	Dentro del plazo de catorce días de haberlo recibido, sin ninguna explicación. Si el producto a devolver tiene daños, se devolverá un valor descontado.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Kotler y Keller, 2016.

Luego de los exitosos lanzamientos del iPhone en el 2007 y del iPad en el 2010, Apple no ha tenido otro lanzamiento que revolucione el mundo tecnológico, a pesar de que lanzó el Apple Watch en el 2015. Según Forbes (2015), el mercado de relojes inteligentes tiene un gran espacio por recorrer. Aunque tiene solo un par de años en el mercado, otros competidores ya han lanzado hasta cuatro generaciones.

### 1.3.2 Estudio de mercado de fuente secundaria

Con la finalidad de analizar oportunidades de crecimiento para Apple, se ha elaborado un estudio de mercado de fuente secundaria sobre relojes inteligentes. Para ello, se recurrió a la revisión de material secundario, como bases de datos y sitios webs especializados.

- **Objetivo:** Identificar necesidades insatisfechas, potencial de mercado, segmento y perfil del consumidor en el mercado de relojes inteligentes, con la finalidad de lanzar un nuevo producto.
- **Nuevo producto:** Se propone el lanzamiento de un producto innovador y disruptivo al que denominaremos *iScreen*, el cual será un reloj pulsera, con pantalla panorámica y controles táctiles, con un proyector de hologramas y con la capacidad de conectar cualquier tipo de

dispositivo a una red, que no solo le permitirá comunicarse, sino también enviar instrucciones capaces de automatizar procesos (ver gráfico 6).

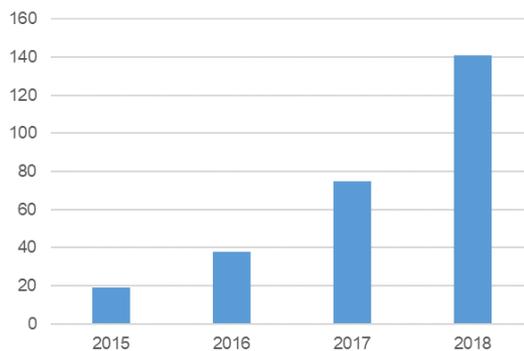
### Gráfico 6. Prototipo de iScreen



Fuente: Next Future, 2014.

- Segmentación: A partir de las bases de segmentación analizadas, se ha identificado como mercado meta: (i) población joven adulta y población adulta; (ii) de clase alta y clase media alta; (iii) población cuya personalidad desea proyectar *status* y estilo de vida vanguardista; y (iv) usuarios leales a la marca, que prefieren usar un ecosistema cerrado y cuya frecuencia de uso es alta.
- Análisis de la demanda: Según Statista (2015), la proyección de venta mundial de relojes inteligentes para el 2017 y 2018 será de 75 y 141 millones de unidades, tal como se aprecia en el gráfico 7.

### Gráfico 7. Previsión de las ventas de relojes inteligentes a nivel mundial del 2015 al 2018 en millones de unidades



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Statista, 2015.

Dada la proyección de unidades vendidas de relojes inteligentes para los años 2017 y 2018, y considerando que Apple tiene un *marketshare* de 75% (CNet 2015) tal como se muestra en la

primera tabla del anexo 4; se ha estimado para el año 2017 una proyección de 50 millones de unidades vendidas para el nuevo producto y para el 2018, 120 millones de unidades vendidas considerando que Apple continuará con su política de descremado del mercado.

- Precio del nuevo producto: Teniendo en cuenta que los precios del Apple Watch al 2015 fluctúan entre US\$ 599 y US\$ 1.049 (Kastrenakes 2015), y considerando las nuevas funcionalidades del iScreen tales como la pantalla holográfica, pulsera flexible, y la capacidad de conectar cualquier tipo de dispositivo a una red; se ha estimado un precio de lanzamiento de US\$ 1.200, el cual disminuirá al año siguiente a US\$ 999 siguiendo la estrategia de descremado del mercado. Ver tabla 38.

**Tabla 38. Proyección de precios para iScreen**

Año	Precio	Proyección de unidades vendidas
2017	1.200	50 millones
2018	999	120 millones

Fuente: Elaboración propia (2019)

Asimismo, los años en los que Apple ha tenido el lanzamiento de productos innovadores, las ventas se han incrementado en una proporción considerable, tal como se muestra en la segunda tabla del anexo 4. El lanzamiento del iScreen sigue esta tendencia en ventas, y siguiendo la metodología de regresión lineal, se proyectaron las ventas para los años 2016 al 2018, incluyendo las ventas del nuevo producto iScreen, tal como se muestra en la tabla 39.

**Tabla 39. Proyección de ventas de Apple incluyendo las ventas de iScreen, expresadas en millones de dólares**

Año	Ventas estimadas	Producto disruptivo	Ventas totales proyectadas
2016	240.514	0	240.514
2017	265.314	60.000	325.314
2018	290.114	119.880	409.994

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Conclusiones: De acuerdo con el presente estudio de mercado de fuente secundaria, se concluye lo siguiente:
  - El mercado de relojes inteligentes es un mercado joven que tiene altas expectativas de crecimiento y en consecuencia existe un potencial de mercado para el nuevo producto.

- Al analizar la tendencia histórica de ventas de Apple, todos los lanzamientos de nuevos productos han generado un crecimiento en las ventas por encima del 50% con respecto al año anterior, con excepción del Apple Watch. Esto demuestra que no cubrió las expectativas del consumidor generando un espacio para el nuevo producto iScreen.
- Aunque los relojes inteligentes son un accesorio tecnológico, tienen también un fuerte componente vinculado al estilo de vida y perfil del consumidor; lo cual se ha considerado en las características del nuevo producto.

### 1.3.2 Precio

El consumidor percibe a los productos Apple como de alto valor, por su diseño, calidad, servicio al cliente y reputación de la marca. Por tanto, Apple deberá mantener la maximización de precios a través del descremado del mercado, estableciendo un precio alto en cada lanzamiento y disminuyéndolo en el tiempo.

### 1.3.3 Plaza

Apple deberá continuar realizando la distribución selectiva, manteniendo su excelente manejo de cadena de suministro. Los canales de distribución que utilizará son los siguientes: fabricante, detallista o *retail* y consumidor.

La venta se realizará a través de tiendas propias (iStores), ventas *online* o *e-commerce* a través de su página web, ventas *m-commerce* (Apple Store y iTunes iStore) mediante teléfonos móviles y tabletas, vendedores autorizados, operadores de telecomunicaciones y tiendas operadas por terceros (ver tabla 40).

**Tabla 40. Canales de distribución *retail***

<b>Tiendas propias (iStores)</b>	Tiendas de propiedad de la compañía ubicadas en los principales mercados. Surtido de las tiendas con todos los productos Apple. La configuración del formato de tiendas está estandarizada.
<b>Ventas <i>online</i></b>	Página web de la empresa <a href="http://www.apple.com">www.apple.com</a> . Las aplicaciones, la música, las películas y otros contenidos digitales están disponibles a través de las tiendas en línea de los ordenadores y dispositivos móviles: App Store y iTunes Store.
<b>Vendedores autorizados</b>	Tiendas de centros comerciales en diferentes mercados (Best Buy, Walmart, etc.). Vendedores autorizados venden productos Apple a través en Amazon.
<b>Operadoras de telecomunicaciones</b>	Acuerdos con principales operadores como Verizon, AT&T, Sprint y Telefónica para que ofrezcan los productos como parte del servicio de comunicaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Kotler y Keller, 2016.

### 1.3.4 Promoción

La compañía deberá promover sus productos a través de diferentes canales de comunicación, aprovechando la imagen de marca y la calidad superior de sus productos, utilizando publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas. A continuación, se muestra la tabla 41, que presenta las actividades promocionales que se utilizarán tanto para el lanzamiento del nuevo producto *iScreen* como para los productos actuales.

**Tabla 41. Actividades promocionales**

<b>Promoción de ventas</b>	Aplicar precios rebajados en modelos antiguos
	Asignar crédito por entrega de equipo antiguo para la compra de nuevos equipos
<b>Publicidad</b>	Colocar publicidad digital en los sitios web de noticias tecnológicas
	Realizar alianzas <i>cobranding</i> como tecnología deportiva Apple + Nike
	Generar acuerdos con sitios web más visitados
	Efectuar presentaciones de productos en ferias de tecnología como CES - Consumer Electronics Show
	Participar en eventos donde se congregan estrellas (Premios Oscar, Premios Grammy, Premios Globo de Oro)
	Realizar alianzas con las productoras de eventos musicales para colocar publicidad en los conciertos
	Generar alianzas con productoras de cine y televisión para estrenos de películas y series televisivas
Realizar alianzas con productoras de cine para uso exclusivo de la marca Apple durante el rodaje de la película	
<b>Fuerza de ventas</b>	Reforzar el servicio postventa personalizado orientado a la solución de problemas y absolución de consultas
<b>Relaciones públicas</b>	Emitir comunicados de prensa para apoyar la estrategia de marketing
	Efectuar entrevistas exclusivas a los altos ejecutivos de Apple así como experiencias exclusivas con celebridades
	Reforzar la marca a través de eventos de responsabilidad social empresarial (RSE)
	Organizar eventos sensacionales para nuevos lanzamientos de funcionalidades en productos ya existentes
	Deslizar fugas de información planeadas a través de los medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Kotler y Keller, 2016.

### 1.4 Plan de actividades de marketing

En la tabla 42 se muestra el plan de actividades de marketing proyectado para el periodo 2016 - 2018.

**Tabla 42. Plan de actividades de marketing**

Objetivos	Estrategia	Tácticas	Acciones	
Incrementar las ventas anualmente	Posicionamiento	Promoción	Publicidad	Colocar publicidad digital en los sitios web de noticias tecnológicas
	Posicionamiento	Promoción	Relaciones públicas	Emitir comunicados de prensa para apoyar la estrategia de marketing
	Posicionamiento	Promoción	Relaciones públicas	Realizar entrevistas exclusivas a los altos ejecutivos de Apple, así como experiencias exclusivas con celebridades
	Posicionamiento	Plaza	Ventas <i>e-commerce</i> y <i>m-commerce</i>	Mantener el dinamismo de la página web <a href="http://www.apple.com">www.apple.com</a>
	Segmentación	Promoción	Publicidad	Realizar alianzas <i>cobranding</i> como tecnología deportiva Apple + Nike
	Segmentación	Promoción	Promoción de ventas	Aplicar precios rebajados en modelos antiguos
	Segmentación	Plaza	Tiendas propias (iStores)	Incrementar el número de tiendas de propiedad de la compañía ubicadas en los mercados en donde estamos, al menos cinco por año
	Segmentación	Plaza	Operadoras de telecomunicaciones	Generar acuerdos con principales operadores como Verizon, AT&T, Sprint y Telefónica para ofrecer los productos como parte del servicio de comunicaciones
	Posicionamiento	Producto		Efectuar el lanzamiento de una versión actualizada de cada producto anualmente y adicionar nuevas funcionalidades
	Segmentación	Precio		Ofrecer gratuitamente algunas de sus aplicaciones para atraer a los consumidores a que utilicen las funcionalidades mínimas y si requieren mayores funcionalidades, deberán pagar por ellas
	Posicionamiento	Promoción	Publicidad	Generar acuerdos con sitios web más visitados
	Posicionamiento	Promoción	Publicidad	Efectuar presentaciones de productos en ferias de Tecnología como CES - Consumer Electronics Show
	Posicionamiento	Promoción	Publicidad	Participar en eventos donde se congregan estrellas (Premios Oscar, Premios Grammy, Premios Globo de Oro)
	Posicionamiento	Promoción	Publicidad	Generar alianzas con las productoras de eventos musicales y colocar publicidad en los conciertos
	Posicionamiento	Promoción	Publicidad	Realizar alianzas con productoras de cine y televisión para estrenos de películas y series televisivas
Posicionamiento	Promoción	Publicidad	Generar alianzas con productoras de cine para uso exclusivo de la marca Apple durante el rodaje de la película	
Posicionamiento	Plaza	Fuerza de ventas	Configurar la tienda de tal forma que maximice la experiencia de compra del cliente	
Lanzamiento de nuevo producto y versiones actualizadas de productos existentes	Posicionamiento	Producto		Generar el lanzamiento del iScreen (nuevo producto). Ver gráfico 6
		Producto		Formar comités de trabajo multidisciplinarios de I+D y desarrollar nuevas funcionalidades innovadoras manteniendo la simplicidad e integración en el ecosistema
		Producto		Adquirir <i>startups</i> con tecnologías innovadoras y de vanguardia que incrementen valor a los productos y servicios de la compañía
Posicionamiento	Promoción	Relaciones públicas	Organizar eventos sensoriales para nuevos lanzamientos de funcionalidades en productos ya existentes	
Posicionamiento	Promoción	Relaciones públicas	Deslizar fugas de información planeadas a través de los medios de comunicación	
Reciclaje	Posicionamiento	Promoción	Relaciones públicas	Reforzar la marca a través de eventos de responsabilidad social empresarial (RSE)
	Segmentación	Promoción	Promoción de ventas	Asignar crédito por entrega de equipo antiguo para la compra de nuevos equipos
	Posicionamiento	Responsabilidad social empresarial (RSE)		Incrementar el número de proveedores recicladores de 140 a 160 a nivel mundial, al año 2018

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El cronograma de las actividades mensuales para el año 2016 se muestra en el anexo 5.

### 1.5 Presupuesto de marketing

En la tabla 43 se presenta el presupuesto de marketing proyectado. Los montos indicados en la tabla son marginales, es decir, adicionales al presupuesto de gastos corrientes. Se requiere una inversión de US\$ 1.815 millones para los tres años.

**Tabla 43. Presupuesto de gastos de marketing (Cifras expresadas en millones de dólares)**

Objetivos	Acciones	2016	2017	2018
Incrementar las ventas anualmente	Colocar publicidad digital en los sitios web de noticias tecnológicas	60	160	65
	Emitir comunicados de prensa para apoyar la estrategia de marketing	5	8	6
	Realizar entrevistas exclusivas a los altos ejecutivos de Apple, así como experiencias exclusivas con celebridades	2	5	3
	Mantener el dinamismo de la página web <a href="http://www.apple.com">www.apple.com</a>	12	35	25
	Realizar alianzas <i>cobranding</i> como tecnología deportiva Apple + Nike	45	120	65
	Aplicar precios rebajados en modelos antiguos	0	0	0
	Incrementar el número de tiendas de propiedad de la compañía ubicadas en los mercados en donde estamos, al menos cinco por año	32	72	40
	Generar acuerdos con principales operadores como Verizon, AT&T, Sprint y Telefónica para ofrecer los productos como parte del servicio de comunicaciones	0	0	0
	Efectuar el lanzamiento de una versión actualizada de cada producto anualmente, adicionando nuevas funcionalidades	37	75	37

Objetivos	Acciones	2016	2017	2018
	Ofrecer gratuitamente algunas de sus aplicaciones para atraer a los consumidores a que utilicen las funcionalidades mínimas y si requieren mayores funcionalidades, deberán pagar por ellas	0	8	8
	Generar acuerdos con sitios web más visitados	17	28	18
	Efectuar presentaciones de productos en ferias de Tecnología como CES - Consumer Electronics Show	9	35	10
	Participar en eventos donde se congregan estrellas (Premios Oscar, Premios Grammy, Premios Globo de Oro)	10	25	11
	Generar alianzas con las productoras de eventos musicales y colocar publicidad en los conciertos	7	15	9
	Realizar alianzas con productoras de cine y televisión para estrenos de películas y series televisivas	9	25	10
	Generar alianzas con productoras de cine para uso exclusivo de la marca Apple durante el rodaje de la película	10	35	11
	Configurar la tienda de tal forma que maximice la experiencia de compra del cliente	6	18	7
Lanzamiento de nuevo producto y versiones actualizadas de productos existentes	Generar el lanzamiento del iScreen (nuevo producto). Ver gráfico 6	0	120	0
	Desarrollar nuevas funcionalidades innovadoras a través de comités de trabajo multidisciplinarios, manteniendo la simplicidad e integración en el ecosistema	48	49	50
	Adquirir <i>startups</i> con tecnologías innovadoras y de vanguardia que incrementen valor a los productos y servicios de la compañía (inteligencia de negocios)	32	45	45
	Organizar eventos sensacionales para nuevos lanzamientos de funcionalidades en productos ya existentes	30	35	30
	Deslizar fugas de información planificadas a través de los medios de comunicación	0	3	0
Reciclaje	Reforzar la marca a través de eventos de responsabilidad social empresarial (RSE)	8	12	8
	Asignar crédito por entrega de equipo antiguo para la compra de nuevos equipos	0	0	0
	Incrementar el número de proveedores recicladores de 140 a 160 a nivel mundial	12	18	20
<b>TOTALES</b>		<b>391</b>	<b>946</b>	<b>478</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El presupuesto mensual correspondiente al año 2016, se muestra en el anexo 6.

## 2. Plan de operaciones

### 2.1 Objetivos del plan de operaciones

Se han definido los siguientes objetivos (ver tabla 44).

**Tabla 44. Objetivos del plan de operaciones**

OBJETIVOS	INDICADOR DE MEDICIÓN	2016	2017	2018
Reducir el costo de producción (proceso tercerizado) como porcentaje de las ventas en 5% al 2018	Costo de producción de dispositivos Ventas netas de dispositivos	1%	3%	5%
Reducir el porcentaje de artículos defectuosos en 3% al 2018	Número de artículos defectuosos Número total de artículos recibidos	1%	2%	3%
Incrementar 100 megawatts de energías renovables anualmente, en los proveedores Foxconn y Pegatron en China	Número de megawatts por año	100 Mw	100 Mw	100 Mw
Desarrollo de un nuevo reloj inteligente a ser lanzado en el año 2017; y 5 nuevas funcionalidades por año para los productos existentes	Nuevo reloj inteligente		1	
	Nuevas funcionalidades	5	5	5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.2 Estrategia de operaciones

Apple deberá mantener sus operaciones en un entorno global. Su oficina principal en Cupertino conservará la centralización del diseño y desarrollo de productos, mientras que en China mantendrá el proceso de manufactura, dados los menores de costos de mano de obra. Asimismo, aprovechará la flexibilidad de tener, en los países asiáticos, la mayor parte de los proveedores de componentes tecnológicos, maximizando beneficios, debido a su eficiente cadena de suministros.

### 2.3 Plan de actividades de operaciones

A continuación, se muestra la tabla 45 que contiene el plan de actividades de operaciones.

**Tabla 45. Plan de actividades de operaciones**

OBJETIVOS	ENFOQUE	ACCIONES
Reducir el costo de producción (proceso tercerizado) como porcentaje de las ventas en 0.5% al 2018	Costos	Ejecutar inversiones en equipos y plantas automatizadas (Capex) a instalarse en Foxconn y Pegatron para reducir el costo de producción.
		Reutilizar materiales reciclables para abaratar los costos.
Reducir el porcentaje de artículos defectuosos en 3% al 2018	Calidad	Efectuar 2 auditorías anuales a los proveedores para asegurar el cumplimiento de especificaciones técnicas requeridas.
Incrementar 100 megawatts de energías renovables anualmente, en los proveedores Foxconn y Pegatron en China	Proceso	Efectuar donaciones para implementar plantas eólicas y solares de manera conjunta con Foxconn y Pegatron para generar energías limpias.
Desarrollo de un nuevo reloj inteligente a ser lanzado en el año 2017; y 5 nuevas funcionalidades por año para los productos existentes	Proceso	Diseño, desarrollo y producción de nuevo producto a lanzar. Reloj inteligente, con pantalla panorámica, controles táctiles, proyector de holograma, y con capacidad de conectar dispositivos a una red.
	Proceso	Diseño, desarrollo y producción de las nuevas funcionalidades para los productos ya existentes.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El cronograma de las actividades mensuales para el año 2016 se muestra en el anexo 7.

## 2.4 Presupuesto de operaciones

En la tabla 46 se tiene el presupuesto de operaciones proyectado para Apple. Los montos indicados en la tabla son marginales, es decir, adicionales al presupuesto de gastos corrientes.

**Tabla 46. Presupuesto del plan de operaciones (cifras expresadas en millones de dólares)**

OBJETIVOS	ACCIONES	2016	2017	2018
Reducir el costo de producción (proceso tercerizado) como porcentaje de las ventas en 5% al 2018	Adquisición de robots Liam para incrementar el volumen de reciclaje de materiales	83	200	200
Reducir el porcentaje de artículos defectuosos en 3% al 2018	Efectuar 2 auditorías anuales a los proveedores para asegurar el cumplimiento de especificaciones técnicas requeridas (ver nota 1)	12	14	17
Incrementar 100 megawatts de energías renovables anualmente, en los proveedores Foxconn y Pegatron en China	Efectuar donaciones para implementar plantas eólicas y solares de manera conjunta con Foxconn y Pegatron para generar energías limpias.	140	84	84
Desarrollo de un nuevo reloj inteligente a ser lanzado en el año 2017; y 5 nuevas funcionalidades por año para los productos existentes	Diseño, desarrollo y producción del nuevo producto a lanzar. Reloj inteligente, con pantalla panorámica, controles táctiles, proyector de holograma, y con capacidad de conectar dispositivos a una red.	7.215	9.759	12.300
	Diseño, desarrollo y producción de las nuevas funcionalidades de productos ya existentes.			
<b>Total presupuesto operaciones</b>		<b>223</b>	<b>284</b>	<b>284</b>

Nota 1: El presupuesto de las auditorías anuales a proveedores, se ha incluido como gastos de administración. Por ello, no está incluido en la sumatoria de este presupuesto.

Nota 2: El presupuesto de I+D se encuentra incluido directamente en el estado de ganancias y pérdidas de Apple. Por ello, no se considera en la sumatoria de este presupuesto.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El presupuesto mensual correspondiente al año 2016, se muestra en el anexo 8.

## 3. Plan de recursos humanos (RR. HH)

### 3.1 Objetivos del plan de RR. HH.

A continuación, se presentan los objetivos de RR. HH. en la tabla 47.

**Tabla 47. Objetivos del plan de RR. HH.**

OBJETIVOS	INDICADOR DE MEDICIÓN	2016	2017	2018
Asegurar colaboradores con conocimientos tanto transversales así como aquellos vinculados al <i>core</i> del negocio	Número de programas implementados	3	4	4
	Número de equipos de trabajo multidisciplinarios	10	0	0
	Horas de Capacitación	192	288	384
Mantener el conocimiento generado al interior de la compañía	Índice de Rotación de Personal	19%	15%	12%
Alta motivación de los colaboradores	<i>Best Places to Work 2015 Employees' Choice</i> (Glassdoor)	4,0	4,1	4,2
Mantener una cultura de innovación en todos los niveles de la organización	Número de patentes registradas por año	2.035	2.137	2.243
Mantener una política de diversidad e inclusión en la contratación de personal	Porcentaje de Mujeres trabajadoras	32%	35%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2 Plan de actividades de RR. HH.

A continuación, se muestra la tabla 48 que contiene el plan de actividades de RR. HH.

**Tabla 48. Plan de actividades de RR. HH.**

OBJETIVOS	ENFOQUE	ACCIONES
Asegurar colaboradores con conocimientos tanto transversales así como aquellos vinculados al <i>core</i> del negocio	Capacitación y gestión del conocimiento	Efectuar programas de <i>cross-training</i> para jóvenes talentos identificados
		Formar equipos de trabajo multidisciplinarios para el desarrollo de los nuevos productos.
		Implementar capacitaciones en habilidades blandas a los colaboradores por niveles jerárquicos
Mantener el conocimiento generado al interior de la compañía	Compensación y retención del talento	Reforzar el programa de bonos mensuales, trimestrales y anuales en función del éxito de los proyectos, y otros beneficios (prácticas usuales de la industria)
Alta motivación de los colaboradores	Clima laboral	Diseñar e implementar un plan de trabajo sobre la base del diagnóstico de clima encontrado
Mantener una cultura de innovación en todos los niveles de la organización	Cultura organizacional	Premiar las ideas innovadoras que se convierten en patentes
Mantener una política de diversidad e inclusión en la contratación de personal	Responsabilidad social empresarial (RSE)	Incrementar los porcentajes de mujeres trabajadoras

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El cronograma de las actividades mensuales para el año 2016 se muestra en el anexo 9.

### 3.3 Presupuesto de RR. HH.

A continuación, se muestra la tabla 49 con el presupuesto para los años 2016, 2017 y 2018, el cual asciende a US\$1.174 millones para los tres años.

**Tabla 49. Presupuesto de RR. HH. (Cifras expresadas en millones de dólares)**

ACCIONES	2016	2017	2018
Efectuar programas de <i>cross-training</i> para jóvenes talentos identificados.	49	50	51
Formar equipos de trabajo multidisciplinarios para el desarrollo de los nuevos productos.	61	1	1
Implementar capacitaciones en habilidades blandas a los colaboradores por niveles jerárquicos.	9,2	8,9	9,8
Reforzar el programa de bonos mensuales, trimestrales y anuales en función del éxito de los proyectos, y otros beneficios (prácticas usuales de la industria).	121,0	155,5	208,1
Diseñar e implementar un plan de trabajo sobre la base del diagnóstico de clima encontrado.	115,5	121	127
Premiar las ideas innovadoras que se convierten en patentes.	4,1	4,3	4,5

<b>ACCIONES</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Incrementar los porcentajes de mujeres trabajadoras.	0	0	0
<b>Total Presupuesto RR. HH.</b>	<b>360</b>	<b>341</b>	<b>402</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El presupuesto mensual correspondiente al año 2016 se muestra en el anexo 10.

#### **4. Plan de finanzas y evaluación financiera**

##### **4.1 Objetivos financieros**

A continuación, se presentan los objetivos financieros:

- Obtener al menos un 19% de margen neto (utilidad neta sobre ventas)
- Incrementar las ventas anuales en 3% para el 2016, 35% para el 2017 (lanzamiento de nuevo producto) y 26% para el 2018
- Obtener anualmente un EBITDA del 28% sobre las ventas

##### **4.2 Consideraciones generales**

- Para proyectar las ventas, se utilizó el método de regresión lineal. La proyección por el método lineal se muestra en el anexo 11.
- Dado que la inflación anual en EE. UU. no representa variaciones relevantes, esta no ha sido considerada en los valores proyectados.

##### **4.3 Supuestos**

- Para efectos de la proyección del costo de venta, se ha estimado el porcentaje promedio de los últimos diez años, el cual asciende al 62% como porcentaje de las ventas.
- Para proyectar las inversiones en I+D, se ha estimado el promedio de los últimos diez años, el cual asciende al 3% de las ventas anuales.
- Para efectos de la proyección de los gastos de ventas, generales y de administración, se ha estimado la tendencia de los últimos diez años, la cual asciende al 6% como porcentaje de las ventas.
- Para proyectar los ingresos y/o egresos diversos, se ha estimado la tendencia de los últimos diez años, el cual asciende al 1% como porcentaje de las ventas.

- Para proyectar el impuesto a la renta anual, se ha estimado el promedio anual de los últimos diez años, el cual asciende al 27,5% sobre la utilidad antes de impuestos.
- Dado que Apple no ha brindado información pública con respecto al costo de su robot Liam, se ha estimado un valor de US\$ 800.000, el cual se utilizará en el presupuesto de operaciones.

#### 4.2 Presupuesto de finanzas

A continuación, se muestra la tabla 50 con el resumen de los presupuestos funcionales.

**Tabla 50. Cuadro resumen de presupuestos de áreas funcionales en dólares**

	2016	2017	2018	TOTALES
Marketing	US\$ 391	US\$ 946	US\$ 478	US\$ 1,815
Operaciones - Costo	US\$ 223	US\$ 284	US\$ 284	US\$ 791
Operaciones - Gasto	US\$ 12	US\$ 14	US\$ 17	US\$ 43
RRHH	US\$ 360	US\$ 341	US\$ 402	US\$ 1.102
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 986</b>	<b>US\$ 1.585</b>	<b>US\$ 1.181</b>	<b>US\$ 3.752</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4.5 Proyección de resultados 2016-2018

A continuación, se muestra la tabla 51 con la proyección de resultados, considerando la ejecución de los planes funcionales - escenario esperado. Las proyecciones de ventas bajo los escenarios: esperado, optimista y pesimista, se muestran en el anexo 12. Para efectos del escenario optimista, se consideró los valores esperados más dos desviaciones estándar; y, para el escenario pesimista, los valores esperados menos dos desviaciones estándar.

**Tabla 51. Estado de ganancias y pérdidas proyectado para los años 2016, 2017 y 2018 en millones de dólares**

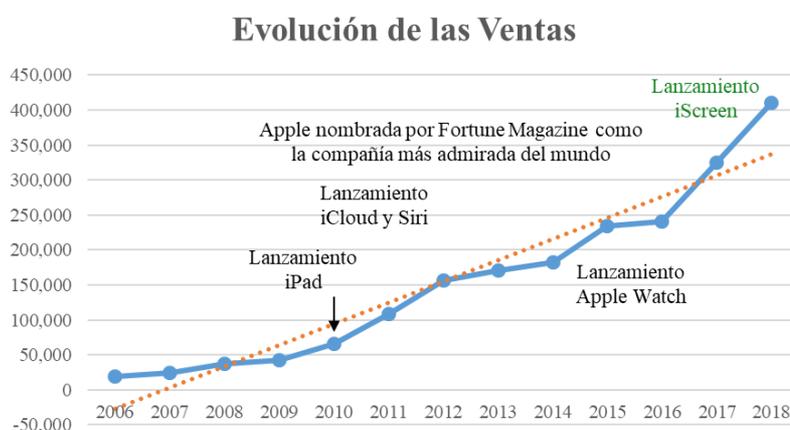
	2016	2017	2018
Ventas netas	240.514	325.314	409.994
Costo de ventas	149.753	202.535	255.182
<b>Utilidad bruta</b>	<b>90.760</b>	<b>122.779</b>	<b>154.813</b>
<i>Margen bruto como % de ventas</i>	<i>37,7%</i>	<i>37,7%</i>	<i>37,8%</i>
Gastos de investigación y desarrollo	7.215	9.759	12.300

Gastos de ventas, generales y de Admin.	21.342	29.136	35.977
<b>Total gastos de operación</b>	<b>28.557</b>	<b>38.895</b>	<b>48.277</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>62.203</b>	<b>83.884</b>	<b>106.536</b>
<i>Utilidad operativa como % de ventas</i>	<i>25,9%</i>	<i>25,8%</i>	<i>26,0%</i>
Otros ingresos/(egresos)	3.289	5.095	5.901
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>65.492</b>	<b>88.979</b>	<b>112.437</b>
Provisión por Impuesto a la Renta	18.037	24.506	30.966
	<i>27,5%</i>	<i>27,5%</i>	<i>27,5%</i>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>47.455</b>	<b>64.473</b>	<b>81.470</b>
<i>Utilidad neta como % de ventas</i>	<i>19,7%</i>	<i>19,8%</i>	<i>19,9%</i>
Depreciation & Amortization	8.219	9.199	10.178
<b>EBITDA</b>	<b>70.423</b>	<b>93.082</b>	<b>116.713</b>
	<i>29,3%</i>	<i>28,6%</i>	<i>28,5%</i>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La evolución de las ventas de Apple del año 2006 al 2018 se muestran en el gráfico 9.

### Gráfico 8. Evolución de las ventas de Apple



Fuente: Elaboración propia, 2019.

A continuación, en la tabla 52, se muestra el flujo de caja proyectado para Apple.

**Tabla 52. Flujo de caja proyectado para Apple**

	<b>ESPERADO</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ventas netas	240.514	325.314	409.994
Costo de ventas	149.753	202.535	255.182
<b>Utilidad bruta</b>	<b>90.760</b>	<b>122.779</b>	<b>154.813</b>
Gastos de investigación y desarrollo	7.215	9.759	12.300
Gastos de ventas, generales y de admin.	21,342	29,136	35,977

<b>Total gastos operativos</b>	<b>28.557</b>	<b>38.895</b>	<b>48.277</b>
Depreciación y amortización	8.219	9.199	10.178
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>70.423</b>	<b>93.082</b>	<b>116.713</b>
Otros ingresos/(egresos)	3.289	5.095	5.901
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>73.711</b>	<b>98.178</b>	<b>122.615</b>
Provisión por Impuesto a la Renta	18.037	24.506	30.966
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>55.674</b>	<b>73.672</b>	<b>91.648</b>
	23,1%	22,6%	22,4%
<b>WACC</b>	<b>2,43%</b>		
<b>VAN</b>	<b>209.859</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el anexo 13 se muestra el cálculo del WACC para Apple.

Se ha obtenido US\$ 208 millones como valor presente neto (VPN), lo cual muestra que el proyecto es rentable y, en consecuencia, se recomienda su ejecución.

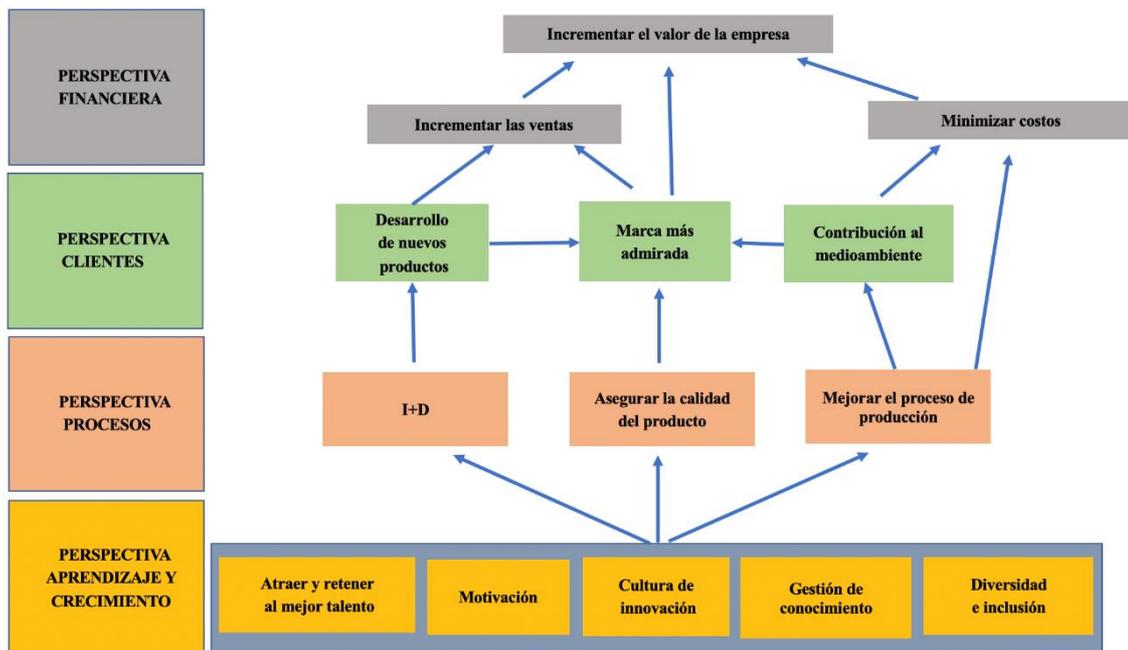
No se ha calculado la tasa interna de retorno (TIR), porque las inversiones sugeridas en el este plan estratégico, se realizan a lo largo de todo el horizonte de análisis (tres años). Por ello, el flujo de caja del proyecto es no convencional, es decir, son flujos irregulares. En consecuencia, no existirá una sola TIR sino varias TIR.

## Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

### 1. Mapa estratégico (Balance Scorecard - BSC)

En el gráfico 10, se muestra el mapa estratégico de Apple, que permite evaluar las estrategias desde las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Gráfico 9. Mapa estratégico (Balanced Scorecard)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En el anexo 14, se muestra el cuadro integral de mando. Para cada perspectiva, se detallan los objetivos estratégicos y sus indicadores, lo que permite monitorear y controlar el logro de los objetivos.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Desde el lanzamiento del iPad en el 2010, no ha habido otro lanzamiento de algún producto diferenciador que revolucione el mercado tecnológico. El lanzamiento del Apple Watch, en el 2015, no tuvo el éxito esperado.
- El mayor porcentaje de ventas de Apple se debe a las ventas de iPhone, que en el año 2015 representó el 52% del total de sus ventas, lo que implica un riesgo potencial para el negocio dada la alta dependencia en un solo producto.
- Las buenas perspectivas económicas para los próximos años, la innovación creciente y las expectativas generadas por la tecnología 5G representan oportunidades para el mercado de la tecnología. Sin embargo, las nuevas regulaciones para el manejo de la información digital y la protección de la privacidad de la información personal representan potenciales amenazas.
- La estrategia de marketing utilizada durante todos estos años ha llevado a Apple a ser considerada una de las marcas más admiradas del mundo, con productos diferenciados e innovadores, que se caracterizan por su simplicidad de uso.
- Apple es una compañía con una fuerte cultura de innovación, que le ha permitido desarrollar productos y servicios tecnológicos que destacan por su atractividad y simplicidad.
- Apple tiene un sólido programa de sostenibilidad y responsabilidad social que refuerza su imagen ante los consumidores como una compañía respetuosa y responsable con el medioambiente.
- La competencia en la industria de la tecnología ha estado incrementándose y se prevé que continuará intensificándose, lo que reducirá la distancia entre Apple y sus competidores.

### **2. Recomendaciones**

- Se recomienda efectuar el lanzamiento del nuevo producto propuesto: iScreen, un reloj pulsera de pantalla panorámica y controles táctiles, con un proyector de hologramas y capacidad de interconexión digital a todos los objetos conectados al Internet, que revolucionará el mercado tecnológico.
- Se sugiere ejecutar las actividades propuestas en el plan de marketing presentado, orientadas a incrementar las ventas de productos existentes (penetración de mercado), y lanzar el nuevo producto (desarrollo de producto) con una fuerte inversión en gastos de publicidad y marketing.

- Mantener las inversiones en I+D enfocadas a la mejora de las funcionalidades de los productos ya existentes para maximizar los resultados de estos productos y alargar su ciclo de vida.
- Continuar con el programa de responsabilidad social empresarial, incluido dentro de cada uno de los planes funcionales, que permitirá mantener la imagen de la compañía como responsable con el cuidado del medioambiente.

## Bibliografía

Alarcón, G. (2018). “OCDE: Si siguen las tendencias, informalidad de Perú caerá de 70% a 50% al 2030”. 20 de abril de 2018. Fecha de consulta: 18/04/2019. <<https://gestion.pe/economia/ocde-siguen-tendencias-informalidad-peru-caera-70-50-2030-231870>>

Apple Inc. (2011). “iWork de Apple, disponible ahora para usuarios de iPhone y iPod touch”. En: *Newsroom - Comunicado de prensa*. 31 de mayo de 2011. Fecha de consulta: 01/08/2019. <<https://www.apple.com/la/newsroom/2011/05/31Apple-iWork-Now-Available-For-iPhone-iPod-touch-Users/>>

Apple Inc. (2015). *Annual Report Form 10-K*. California: Apple Inc.

Apple Inc. (2016). “Apple y SAP se alían para revolucionar el trabajo con iPhone e iPad” En: *Newsroom - Comunicado de prensa*. 5 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 01/08/2019. <<https://www.apple.com/es/newsroom/2016/05/05Apple-and-SAP-Partner-to-Revolutionize-Work-on-iPhone-and-iPad/>>

Applesfera (2015). “Leyendo entre líneas: qué podemos deducir de los cambios en la cúpula de Apple”. 18 diciembre de 2015. Fecha de consulta: 01/08/2019 <<https://www.applesfera.com/apple-1/leyendo-entre-lineas-que-podemos-deducir-de-los-cambios-en-la-cupula-de-apple>>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). “Niveles Socioeconómicos 2016”. En: *Portal Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Fecha de consulta: 22/09/2017. <<http://apeim.com.pe/niveles.php>>

Banco Mundial (2016). *Informe sobre el desarrollo mundial 2016: dividendos digitales*. Washington D.C.: Banco Mundial.

Barret, J. (2004). *Side effect of virtual environments: A review of the literature*. Edimburgo: DSTO Information Sciences Laboratory.

BBC News (2015). “India 'to overtake China's population by 2022' – UN”. En: *BBC News*. 30 de julio de 2015. Fecha de consulta: 01/07/2019. <<https://www.bbc.com/news/world-asia-33720723>>

Business Insider (2011). “We believe that we’re on the face of the Earth to make great products, and that’s not...”. En: *Business Insider*. 17 de enero de 2011. Fecha de consulta: 01/08/2019. <<https://www.businessinsider.com/we-believe-that-were-on-the-face-of-the-earth-to-make-great-products-and-thats-not-2011-1>>

Business Wire (2015). “Worldwide smartphone market will see the first single digit growth year on record, according to IDC”. *Business Wire*. Nueva York.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las adquisiciones*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de CV.

Cisco (2015). “Cisco global cloud index projects cloud traffic to quadruple by 2019”. En: *Portal Cisco*. 28 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 28/07/2019. <<https://newsroom.cisco.com/press-release-content?articleId=1724918>>

CNN en Español (2015). “¿Quién compra más productos Apple?”. En: *CNN en Español*. 31 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 01/08/2019. <<https://cnnespanol.cnn.com/2015/10/31/quien-compra-mas-productos-apple/#0>>

Collier, D. A. y Evans, J. R. (2009). *Administración de operaciones. Bienes, servicios y cadena de valor*. México D.F.: Cengage Learning.

Conexión ESAN. (2016). “La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma”. En: *Portal Conexión ESAN*. 19 de enero de 2016. Fecha de consulta: 15/08/2017. <<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma>>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson educación.

David, Fred R. y David, Forest R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15ª ed. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. De CV.

D'Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. 2ª ed. México D.F.: Pearson Educación de México S.A.

Dirección Nacional de Cuentas Claves (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 4*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Fecha de consulta: 18/03/2019. Obtenido de Disponible en <<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-todas-las-actividades>>

Europapress (2015). “Así ha cambiado la clase media en una década”. En: *Europapress*. 9 de julio de 2015. Fecha de consulta: 01/08/2019. <<https://www.europapress.es/internacional/noticia-asi-cambiado-clase-media-decada-20150709124948.html>>

Fortune 500 (2015). “World’s Most Admired Companies”. En: *Portal Fortune 500*. Fecha de consulta: 07/06/2019. <<https://fortune.com/worlds-most-admired-companies/2015/search/>>

Franco, Pedro (2017). *Planes de negocios: Una metodología alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Franco, Pedro (2017). *Planes de negocios: Una metodología alternativa. Cuaderno de trabajo*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Goldman, David (2015). “Así será el mundo con la tecnología 5G”. En: *CNN en Español*. 5 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 01/08/2019. <<https://cnnespanol.cnn.com/2015/12/05/que-es-la-tecnologia-5g/#0>>

Gómez-Mejía, Luis y Balkin, David y Cardy, Robert (2016). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.

Heizer, Jay y Render, Barry (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. 7ª ed. México: Pearson Educación de México S.A. De CV.

ICD Research Report (2016). *Apple Inc.: Technology and Communications - Company Profile, SWOT & Financial Analysis*. Londres: Global Data. Fecha de consulta: 25/05/2019. <<https://search.proquest.com/docview/1813410424?accountid=41232>>

Interbrand. (2015). "The Best 100 Brands 2015". En: *Portal Interbrand*. Fecha de consulta: 07/06/2019. <<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *PBI Trimestral según actividad económica - Nivel 14 / 2007 - 2017*. Lima: INEI.

Jacob, F.R. y Chase, R.B.(2008). *Operations and supply management. The core*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.

Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. 11ª ed. México: Pearson Educación de México S.A.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2016). *Dirección de Marketing*. 15ª ed. México: Pearson Educación de México S.A.

Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B., & Fernie, S. (2011). *Service Marketing*. Edimburgo: Edinburgh Business School.

Louffat, E. (2011). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México D.F.: Pearson Educación.

Management Society (2015). "Europa contra los gigantes tecnológicos estadounidenses". En: *Management Society*. 6 de abril de 2015. Fecha de consulta: 14/07/2019. <<https://www.managementsociety.net/2015/04/06/europa-contra-los-gigantes-tecnologicos-estadounidenses/>>

Monleón - Getino, Antonio (2015). "El impacto del big-data en la sociedad de la información. Significado y utilidad. *Historia y comunicación social*. Madrid, vol. 20, núm 2. Fecha de consulta: 08/07/2019.

<<https://search.proquest.com/docview/1771773091/abstract/453DC821D1DC42A4PQ/7?accountid=41232>>

Organización de las Naciones Unidas (2015). “Convención Marco sobre el Cambio Climático”. Fecha de publicación: 12 de diciembre del 2015. Fecha de consulta: 01/08/2019. <<https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/spa/109s.pdf>>

Peñaranda, César. (s.a.). “Tasas de interés en el mundo aún influenciadas por el bajo crecimiento global”. En: *Cámara de Comercio de Lima*. Fecha de consulta: 03/08/2019. <[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r747\\_1/1.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r747_1/1.pdf)>

Pope, J. (1984). *Investigación de mercados*. Cali: Grupo Editorial Norma.

Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Quora (2014). “Does Apple Inc. give employees a bonus for filing patents?”. En: *Portal Quora*. Fecha de consulta: 03/08/2019. <<https://www.quora.com/Does-Apple-Inc-give-employees-a-bonus-for-filing-patents>>

Statista (2019). “Previsión de las ventas de relojes inteligentes a nivel mundial de 2015 a 2018 (en millones unidades)”. En: *Portal Statista*. 8 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 18/09/2019. <<https://es.statista.com/estadisticas/664393/prevision-de-las-ventas-mundiales-de-smartwatches/>>

Tong, Jesús (2018). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Biblioteca Universitaria.

Whitney, Lance (2015). “Apple Watch snags 75% of global smartwatch market”. En: *Portal Cnet*. 22 de julio de 2015. Fecha de consulta: 19/08/2019. <<https://www.cnet.com/news/apple-watch-snags-75-percent-of-global-smartwatch-market/>>

World Economic Forum (2016). *The Global Risks Report 2016*. 11ª ed. Ginebra: World Economic Forum.

## **Anexos**

## Anexo 1. Información financiera comparativa de competidores de Apple



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 2. Información financiera histórica de Apple en millones dólares

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas netas	19.315	24.006	37.491	42.905	65.225	108.249	156.508	170.910	182.795	233.715
Costo de ventas	13.717	15.852	24.294	25.683	39.541	64.431	87.846	106.606	112.258	140.089
<b>Margen bruto</b>	<b>5.598</b>	<b>8.154</b>	<b>13.197</b>	<b>17.222</b>	<b>25.684</b>	<b>43.818</b>	<b>68.662</b>	<b>64.304</b>	<b>70.537</b>	<b>93.626</b>
<i>Margen bruto como % de ventas</i>	29,0%	34,0%	35,2%	40,1%	39,4%	40,5%	43,9%	37,6%	38,6%	40,1%
Gastos de investigación y desarrollo	712	782	1.109	1.333	1.782	2.429	3.381	4.475	6.041	8.067
Gastos de ventas, generales y de Admin.	2.433	2.963	3.761	4.149	5.517	7.599	10.040	10.830	11.993	14.329
<b>Total gastos de operación</b>	<b>3.145</b>	<b>3.745</b>	<b>4.870</b>	<b>5.482</b>	<b>7.299</b>	<b>10.028</b>	<b>13.421</b>	<b>15.305</b>	<b>18.034</b>	<b>22.396</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>2.453</b>	<b>4.409</b>	<b>8.327</b>	<b>11.740</b>	<b>18.385</b>	<b>33.790</b>	<b>55.241</b>	<b>48.999</b>	<b>52.503</b>	<b>71.230</b>
<i>Utilidad operativa como % de Ventas</i>	12,7%	18,4%	22,2%	27,4%	28,2%	31,2%	35,3%	28,7%	28,7%	30,5%
Otros ingresos/(egresos)	365	599	620	326	155	415	522	1.156	980	1.285
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>2.818</b>	<b>5.008</b>	<b>8.947</b>	<b>12.066</b>	<b>18.540</b>	<b>34.205</b>	<b>55.763</b>	<b>50.155</b>	<b>53.483</b>	<b>72.515</b>
Provisión por Impuesto a la Renta	829	1.512	2.828	3.831	4.527	8.283	14.030	13.118	13.973	19.121
		30,2%	31,6%	31,8%	24,4%	24,2%	25,2%	26,2%	26,1%	26,4%
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.989</b>	<b>3.496</b>	<b>6.119</b>	<b>8.235</b>	<b>14.013</b>	<b>25.922</b>	<b>41.733</b>	<b>37.037</b>	<b>39.510</b>	<b>53.394</b>
<i>Utilidad neta como % de ventas</i>	10,3%	14,6%	16,3%	19,2%	21,5%	23,9%	26,7%	21,7%	21,6%	22,8%

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en reportes anuales 10-K de Apple Inc.

### Anexo 3. Productos Apple vigentes al 2015

Año	Fecha de lanzamiento	Modelo	Familia
2013	28-Ene	Apple TV (3rd gen Rev A)	Apple TV
2013	10-Jun	AirPort Extreme 802.11ac (6th gen)	AirPort
2013	10-Jun	Time Capsule (5th gen)	AirPort, drives
2013	1-Nov	iPad Air (16 & 32 GB)	iPad
2013	12-Nov	iPad Mini 2 (16 GB)	iPad
2013	12-Nov	iPad Mini 2 (32 GB)	iPad
2013	19-Dic	Mac Pro (Late 2013)	Mac Pro
2014	18-Jun	iMac (21.5") (Mid 2014)	iMac
2014	19-Set	iPhone 6 (16 & 64 GB)	iPhone
2014	19-Set	iPhone 6 Plus (16 & 64 GB)	iPhone
2014	19-Set	Mac Mini (Late 2014)	Mac Mini
2014	22-Oct	iPad Air 2 (16 & 64 GB)	iPad
2014	22-Oct	iPad Air 2 (128 GB)	iPad
2015	9-Mar	MacBook Air (13") (Early 2015)	MacBook Air
2015	9-Mar	MacBook Air (11") (Early 2015)	MacBook Air
2015	9-Mar	MacBook Pro with Retina display (3rd gen) (13") (Early 2015)	MacBook Pro
2015	10-Abr	MacBook (Early 2015)	MacBook
2015	24-Abr	Apple Watch	Apple Watch
2015	24-Abr	Apple Watch Sport	Apple Watch
2015	24-Abr	Apple Watch Edition	Apple Watch
2015	30-Abr	MacBook Pro with Retina display (3rd gen) (15") (Mid 2015)	MacBook Pro
2015	15-Jul	iPod Touch (6th gen) (32 GB and 128 GB)	iPod Touch
2015	15-Jul	iPod Touch (6th gen) (16 GB and 64 GB)	iPod Touch
2015	9-Set	iPad Mini 4 (16 GB and 64 GB)	iPad
2015	9-Set	iPad Mini 4 (32 GB)	iPad
2015	9-Set	iPad Mini 4 (128 GB)	iPad
2015	25-Set	iPhone 6S (16GB and 64GB)	iPhone
2015	25-Set	iPhone 6S (128 GB)	iPhone
2015	25-Set	iPhone 6S Plus (16GB and 64GB)	iPhone
2015	25-Set	iPhone 6S Plus (128 GB)	iPhone
2015	13-Oct	iMac with Retina 4K display (21.5") (Late 2015)	iMac
2015	13-Oct	iMac with Retina 5K display (27") (Late 2015)	iMac
2015	13-Oct	Magic Mouse 2	Apple Mouse
2015	13-Oct	Magic Trackpad 2	Trackpad
2015	26-Oct	Apple TV (4th generation) (32 GB)	Apple TV
2015	26-Oct	Apple TV (4th generation) (64 GB)	Apple TV
2015	11-Nov	iPad Pro (12.9") (32 and 128 GB)	iPad
2015	11-Nov	Apple Pencil	iPad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### Anexo 4. Estudio de mercado de fuente secundaria

##### Despachos globales de relojes inteligentes en millones de unidades

Global smartwatch vendor shipments (millions of units)	Q2'14	Q2'15
Apple	0,0	4,0
Samsung	0,7	0,4
Others	0,6	0,9
<b>Total</b>	<b>1,0</b>	<b>5,3</b>

Global smartwatch vendor shipments (millions of units)	Q2'14	Q2'15
Apple	0,0%	75,5%
Samsung	73,6%	7,5%
Others	26,4%	17,0%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: CNet: Apple Watch snags 75% of global smartwatch market, (2015)

##### Principales acontecimientos en la historia de Apple

Año	Ventas Millones de USD	Var. %	Acontecimiento
2006	19,315		
2007	24,006	24%	
2008	37,491	56%	iPhone
2009	42,905	14%	
2010	65,225	52%	iPad
2011	108,249	66%	iCloud y Siri
2012	156,508	45%	Compañía más admirada del mundo
2013	170,910	9%	
2014	182,795	7%	
2015	233,715	28%	Apple Watch
2016	240,514	3%	
2017	325,314	35%	iScreen
2018	409,994	26%	

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Reportes anuales 10-K de Apple Inc.

Anexo 5. Cronograma de actividades mensuales de marketing para el año 2016

Objetivos	Acciones	Frecuencia	2016												
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Incrementar las ventas anualmente	Colocar publicidad digital en los sitios web de noticias tecnológicas.	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Emitir comunicados de prensa para apoyar la estrategia de Marketing	Trimestral			X				X			X			X
	Realizar entrevistas exclusivas a los altos ejecutivos de Apple así como experiencias exclusivas con celebridades.	Trimestral		X				X				X			X
	Mantener el dinamismo de la página web www.apple.com	Permanente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Realizar alianzas Co-branding como tecnología deportiva Apple + Nike	Anual	X												
	Aplicar precios rebajados en modelos antiguos.	Permanente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Incrementar el número de tiendas de propiedad de la compañía ubicadas en los mercados en donde estamos, al menos 5 por año	Anual				X			X		X		X		
	Generar acuerdos con principales operadores como Verizon, AT&T, Sprint y Telefónica ofreciendo los productos como parte del servicio de comunicaciones	Anual		X											
	Efectuar el lanzamiento de una versión actualizada de cada producto anualmente, adicionando nuevas funcionalidades	Cuatrimestral			X			X				X			X
	Ofrecer gratuitamente algunas de sus aplicaciones, para atraer a los consumidores a que utilicen las funcionalidades mínimas y si requieren mayores funcionalidades, deberán pagar por éstas.	Permanente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Generar acuerdos con sitios web más visitados.	Anual		X											
	Efectuar presentaciones de productos en ferias de Tecnología como CES - Consumer Electronics Show.	Según programa		X	X										
	Participar en eventos donde se congregan estrellas (Premios Oscar, Premios Grammy, Premios Globo de Oro).	Según programa													
	Generar alianzas con las productoras de eventos musicales y colocar publicidad en los conciertos.	Según programa			X						X			X	
	Realizar alianzas con productoras de cine y televisión para estrenos de películas y series televisivas.	Según programa				X					X			X	
Generar alianzas con productoras de cine para uso exclusivo de la marca Apple durante el rodaje de la película.	Anual	X													
Configurar la tienda de tal forma que maximice la experiencia de compra del cliente.	Trimestral	X			X					X			X	X	
Lanzamiento de Nuevo Producto y versiones actualizadas de productos existentes	Generar el lanzamiento del iScreen (nuevo producto). Ver gráfico XX	2017													
	Formar comités de trabajo multidisciplinarios de I+D y desarrollar nuevas funcionalidades innovadoras manteniendo la simplicidad e integración en el ecosistema.	Permanente													
	Adquirir startups con tecnologías innovadoras y de vanguardia que incrementen valor a los productos y servicios de la compañía	Permanente													
	Organizar eventos sensacionales para nuevos lanzamientos de funcionalidades en productos ya existentes	Trimestral		X				X				X			X
	Deslizar fugas de información planeadas a través de los medios de comunicación.	2018													
Reciclaje	Reforzar la marca a través de eventos de responsabilidad social empresarial (RSE)	Trimestral			X				X			X			X
	Asignar crédito por entrega de equipo antiguo para la compra de nuevos equipos.	Permanente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Incrementar el número de proveedores recicladores de 140 a 160 a nivel mundial, al año 2018.	Mensual		X		X	X								

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Presupuesto mensual de marketing para el año 2016 en millones de dólares

Objetivos	Acciones	2016												2016	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Incrementar las ventas anualmente	Colocar publicidad digital en los sitios web de noticias tecnológicas.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	Emitir comunicados de prensa para apoyar la estrategia de Marketing			1			1			2			1		5
	Realizar entrevistas exclusivas a los altos ejecutivos de Apple así como experiencias exclusivas con celebridades.		0,5			0,5			0,5			0,5			2
	Mantener el dinamismo de la pagina web www.apple.com	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	Realizar alianzas <i>cobranding</i> como tecnología deportiva Apple + Nike			45											45
	Aplicar precios rebajados en modelos antiguos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Incrementar el número de tiendas de propiedad de la compañía ubicadas en los mercados en donde estamos, al menos 5 por año				8				8		16				32
	Generar acuerdos con principales operadores como Verizon, AT&T, Sprint y Telefónica ofreciendo los productos como parte del servicio de comunicaciones		0												0
	Efectuar el lanzamiento de una versión actualizada de cada producto anualmente, adicionando nuevas funcionalidades		5	5			5		5	5	5		7		37
	Ofrecer gratuitamente algunas de sus aplicaciones, para atraer a los consumidores a que utilicen las funcionalidades mínimas y si requieren mayores funcionalidades, deberán pagar por éstas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Generar acuerdos con sitios web más visitados.	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	17
	Efectuar presentaciones de productos en ferias de Tecnología como CES - Consumer Electronics Show.		4	5											9
	Participar en eventos donde se congregan estrellas (Premios Oscar, Premios Grammy, Premios Globo de Oro).	2	8												10
	Generar alianzas con las productoras de eventos musicales y colocar publicidad en los conciertos.			2				3			2				7
	Realizar alianzas con productoras de cine y televisión para estrenos de películas y series televisivas.				3			3			3				9
	Generar alianzas con productoras de cine para uso exclusivo de la marca Apple durante el rodaje de la película.	10													10
Configurar la tienda de tal forma que maximice la experiencia de compra del cliente.	1			1			1			2			1	6	
Lanzamiento de nuevo producto y versiones actualizadas de productos existentes	Generar el lanzamiento del iScreen (nuevo producto). Ver gráfico 6.													0	
	Desarrollo de nuevas funcionalidades innovadoras a través de comités de trabajo multidisciplinarios, manteniendo la simplicidad e integración en el ecosistema.	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	48
	Adquirir <i>startups</i> con tecnologías innovadoras y de vanguardia que incrementen valor a los productos y servicios de la compañía (Inteligencia de Negocios)	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	32
	Organizar eventos sensacionales para nuevos lanzamientos de funcionalidades en productos ya existentes		3	5		4	3		3	3	4	5			30
	Deslizar fugas de información planificadas a través de los medios de comunicación.														0
Reciclaje	Reforzar la marca a través de eventos de responsabilidad social empresarial (RSE)			2			2			2			2	8	
	Asignar crédito por entrega de equipo antiguo para la compra de nuevos equipos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Incrementar el número de proveedores recicladores de 140 a 160 a nivel mundial.		2		4	6									12
<b>TOTALES</b>														<b>391</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019

### Anexo 7. Cronograma mensual de actividades de operaciones para el año 2016

OBJETIVOS	ACCIONES	FRECUENCIA	2016											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Reducir el costo de producción (proceso tercerizado) como porcentaje de las ventas en 0,5% al 2018	Ejecutar inversiones en equipos y plantas automatizadas (Capex) a instalarse en Foxconn y Pegatron para reducir el costo de producción.	Anual					X							
	Reutilizar materiales reciclables para abaratar los costos.	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Reducir el porcentaje de artículos defectuosos en 3% al 2018	Efectuar 2 auditorías anuales a los proveedores para asegurar el cumplimiento de especificaciones técnicas requeridas.	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incrementar 100 megawatts de energías renovables anualmente, en los proveedores Foxconn y Pegatron en China	Efectuar donaciones para implementar plantas eólicas y solares de manera conjunta con Foxconn y Pegatron para generar energías limpias.	Anual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo de un nuevo reloj inteligente a ser lanzado en el año 2017; y 5 nuevas funcionalidades por año para los productos existentes	Diseño, desarrollo y producción de nuevo producto a lanzar. Reloj inteligente, con pantalla panorámica, controles táctiles, proyector de holograma, y con capacidad de conectar dispositivos a una red.	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Diseño, desarrollo y producción de las nuevas funcionalidades para los productos ya existentes	Mensual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 8. Presupuesto mensual Operaciones para el año 2016 en millones de dólares

OBJETIVOS	2016												2016	2017	2018
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
Reducir el costo de producción (proceso tercerizado) como porcentaje de las ventas en 5% al 2018	0	0	0	0	0	0	0	16,7	16,7	16,7	16,7	16,7	83	200	200
Reducir el porcentaje de artículos defectuosos en 3% al 2018	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	14	17
Incrementar 100 megawatts de energías renovables anualmente, en los proveedores Foxconn y Pegatron en China	0	0	140	0	0	0	0	0	0	0	0	0	140	84	84
Desarrollo de un nuevo reloj inteligente a ser lanzado en el año 2017; y 5 nuevas funcionalidades por año para los productos existentes	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	7.215	9.759	12.300
													<b>223</b>	<b>284</b>	<b>284</b>

Nota 1: El presupuesto de las auditorías anuales a proveedores, se ha incluido como Gastos de Administración, por ello no está incluido en la sumatoria de este presupuesto.

Nota 2: El presupuesto de I+D se encuentra incluido directamente en el estado de Ganancias y Pérdidas de Apple, por ello no se considera en la sumatoria de este presupuesto.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 9. Cronograma mensual de actividades de RR. HH. para el año 2016**

OBJETIVOS	ACCIONES	FRECUEN.	2016											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Asegurar colaboradores con conocimientos tanto transversales así como aquellos vinculados al <i>core</i> del negocio	Efectuar programas de <i>cross-training</i> para jóvenes talentos identificados	Anual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Formar equipos de trabajo multidisciplinarios para el desarrollo de los nuevos productos.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Implementar capacitaciones en habilidades blandas a los colaboradores por niveles jerárquicos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mantener el conocimiento generado al interior de la compañía	Reforzar el programa de bonos mensuales, trimestrales y anuales en función del éxito de los proyectos, y otros beneficios (prácticas usuales de la industria)	Anual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alta motivación de los colaboradores	Diseñar e implementar un plan de trabajo sobre la base del diagnóstico de clima encontrado	Anual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mantener una cultura de innovación en todos los niveles de la organización	Premiar las ideas innovadoras que se convierten en patentes	Anual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mantener una política de diversidad e inclusión en la contratación de personal	Incrementar los porcentajes de mujeres trabajadoras	Anual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 10. Presupuesto mensual de RR. HH. para el 2016 en millones de dólares**

ACCIONES	2016												2016
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Efectuar programas de cross-training para jóvenes talentos identificados.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
Formar equipos de trabajo multidisciplinares para el desarrollo de los nuevos productos.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	61
Implementar capacitaciones en habilidades blandas a los colaboradores por niveles jerárquicos.	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	9,2
Reforzar el programa de bonos mensuales, trimestrales y anuales en función del éxito de los proyectos, y otros beneficios (prácticas usuales de la industria).	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	121,0
Diseñar e implementar un plan de trabajo sobre la base del diagnóstico de clima encontrado.	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	115,5
Premiar las ideas innovadoras que se convierten en patentes.	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	4,1
Incrementar los porcentajes de mujeres trabajadoras.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Presupuesto RR. HH.</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>360</b>										

Fuente: Quora, 2014.

**Anexo 11. Ventas proyectadas de Apple bajo el método de regresión lineal en millones de dólares**

Periodo	Año	Ventas estimadas	Producto disruptivo	Ventas totales proyectadas
1	2006	-7.489	0	-7.489
2	2007	17.311	0	17.311
3	2008	42.111	0	42.111
4	2009	66.911	0	66.911
5	2010	91.712	0	91.712
6	2011	116.512	0	116.512
7	2012	141.312	0	141.312
8	2013	166.113	0	166.113
9	2014	190.913	0	190.913
10	2015	215.713	0	215.713
11	2016	240.514	0	<b>240.514</b>
12	2017	265.314	60.000	<b>325.314</b>
13	2018	290.114	119.880	<b>409.994</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 12. Proyección de ventas de Apple bajo los escenarios optimista y pesimista en millones de dólares**

**Ventas proyectadas: escenario optimista (en millones de dólares)**

Periodo	Año	Ventas estimadas	Más 2 desviaciones estándar	Ventas totales proyectadas
11	2016	240.514	37.247	<b>277.761</b>
12	2017	325.314	37.247	<b>362.561</b>
13	2018	409.994	37.247	<b>447.241</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Ventas proyectadas: escenario pesimista (en millones de dólares)**

Periodo	Año	Ventas estimadas	Menos 2 desviaciones estándar	Ventas totales proyectadas
11	2016	240.514	-37.247	<b>203.267</b>
12	2017	325.314	-37.247	<b>288.067</b>
13	2018	409.994	-37.247	<b>372.747</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 13. Cálculo del WACC – *Weighted Average Cost of Capital*

$$WACC = \frac{E}{(E + D)} * K_A + \frac{D}{(E + D)} * K_D * (1 - T)$$

Donde:

E = Valor de mercado de las acciones

D = Valor de la deuda

$K_E$  = COK (Costo de oportunidad del capital)

$K_D$  = Costo promedio de la deuda

T = Tasa de impuesto a la renta

E= Volumen de acciones x Precio de mercado de acciones

$$E = 40.635 * 105.26$$

$$E = 4,277$$

$$K_E = R_f * \text{Beta} * (R_m - R_f)$$

$$K_E = 5.20\% * (1.0157) (1.41\%)$$

$$K_E = 6.63\%$$

E =	4,277	Valor de mercado de las acciones
$K_A$ =	6.63%	Costo de oportunidad del capital
D =	55,701	Valor de mercado de la deuda
$K_D$ =	2.90%	Costo promedio de la deuda
T =	27.50%	Tasa de impuesto a la renta

Calculamos el WACC:

$$WACC = \frac{E}{(E + D)} * K_A + \frac{D}{(E + D)} * K_D * (1 - T)$$

$$WACC = \frac{4,277}{59,978} * 6.63\% + \frac{55,701}{59,978} * 2.90\% * 72.50\% = 2.43\%$$

$$WACC = 2,43\%$$

## Anexo 14. Cuadro de mando integral de Apple

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta al 2018	Iniciativa estratégica	Responsable
Financieros	Obtener al menos un 19% de margen neto (utilidad neta sobre ventas)	Utilidad neta sobre ventas	19%	FO1	Finanzas
	Incrementar las ventas anuales en 10% para el 2016, 28% para el 2017 (lanzamiento de nuevo producto) y 32% para el 2018	Incremento anual en ventas	32%	FO1, FO2, FO3	Finanzas
Clientes	Lanzamiento de un producto innovador que nos mantenga como la marca más admirada del mundo	Posición en el Ranking de Fortune's World's Most Admired Companies	1	FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, DO1	Marketing
	Alcanzar al 2018, el 90% de recolección de <i>e-waste</i> [medido sobre el total del peso de los productos que se han vendido en los últimos 7 años previos] (RSE)	Toneladas métricas recolectadas/ Peso de los productos vendidos en los 7 años previos	90%	FO5	Marketing
Procesos internos	Desarrollo de un nuevo reloj inteligente a ser lanzado en el año 2017; y 5 nuevas funcionalidades por año para los productos existentes	Desarrollo de un nuevo reloj inteligente	1	FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, DO1	Operaciones
		Nuevas funcionalidades de productos ya existentes.	15		
	Reducir el costo de producción (proceso tercerizado) como porcentaje de las ventas en 5% al 2018	Costo de producción de dispositivos/ Ventas netas de dispositivos	5%	FO7	Operaciones
	Reducir el porcentaje de artículos defectuosos en 3% al 2018	Número de artículos defectuosos/ Número total de artículos recibidos	3%	DA1	Operaciones
	Incrementar 100 mega watts de energías renovables anualmente, en los proveedores Foxconn y Pegatron en China	Número de mega watts por año	100 mw	FO5	Operaciones
Aprendizaje y desarrollo	Asegurar colaboradores con conocimientos tanto transversales así como aquellos vinculados al <i>core</i> del negocio	Equipos de trabajo multidisciplinarios	10	FO3, DO2	RR. HH.
		Horas de capacitación	384	FO3, DO2	RR. HH.
	Mantener el conocimiento generado al interior de la compañía	Índice de rotación de personal	12%	FO3, DO2	RR. HH.
	Alta motivación de los colaboradores	Best Place to Work 2015, Employees Choice (Glassdoor)	4,2	FO3, DO2	RR. HH.
	Mantener una cultura de innovación en todos los niveles de la organización	Número de patentes registradas por año	2.243	FO3	RR. HH.
	Mantener una política de diversidad e inclusión en la contratación de personal	Porcentaje de mujeres trabajadoras	40%	FO5	RR. HH.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Notas biográficas**

### **Rocio del Pilar Ardiles Reyes**

Nació en Lima, el 22 de marzo de 1969. Contadora pública colegiada de la Universidad de Lima. Cuenta con estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico y con estudios de especialización en CENTRUM, Kellogg School of Management y Harvard Business School.

Tiene 25 años de experiencia profesional en áreas de administración y finanzas, en diversos sectores como telecomunicaciones, hotelería y manufactura. Ha sido docente universitario desde el año 2012 hasta el 2016; y, actualmente, es gerente de Administración y Finanzas de Gilat Peru.

### **Fernando Manuel Jesús Casanova Claros**

Nació en Lima, el 01 de mayo de 1962. Estudió en la Escuela Naval del Perú, donde se graduó como oficial de marina el 28 de diciembre de 1982. Tiene una Maestría en Política Marítima, una Maestría en Estrategia Marítima de la Escuela Superior de Guerra Naval y estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico.

Posee 35 años de experiencia laboral en los sectores de defensa, industria metal mecánica, logística, gestión de riesgos y seguridad. Es docente universitario y actualmente se encuentra administrando su propia empresa.

### **José Felipe Castillo Porras**

Nació en Lima, el 13 de noviembre de 1960. Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Cuenta con estudios de postgrado en Ingeniería de Sistemas en la UNI, estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico y una especialización en el Programa de Desarrollo Directivo de la Universidad de Piura.

Tiene 35 años de experiencia profesional en las áreas de tecnología, en los sectores de banca, industria y *retail*. Actualmente, es gerente de Tecnología de Información en Química Suiza Industrial Perú.