



**“PLAN ESTRATÉGICO DE APPLE PARA EL PERIODO
2016 – 2018”**

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

Presentado por

**Sr. Joe Manuel Romero Zevallos
Sra. Marvi Felicia Quispe Saavedra
Sr. Martín Santiago Pachas Serrano**

Asesora: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, noviembre de 2020

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación, pretende ser una propuesta estratégica para Apple para el periodo 2016-2018. La situación para 2015 no podría ser mejor para la marca, pues su valoración había crecido 17 % frente al año 2014, y se ubicaba por quinto año consecutivo como la empresa más valiosa del mundo, según la revista Forbes. No obstante, el principal ingreso provenía de los teléfonos inteligentes, dependencia que podría convertirse en un problema, ya que marcas como Samsung, Huawei e inclusive Xiaomi estaban siguiendo las mismas estrategias de diferenciación del iPhone con menores costos.

Las tendencias identificadas en el análisis externo, como el crecimiento del uso de *smartphones*, el interés del consumidor por la adquisición de nueva tecnología, el desarrollo de la red 5G, y, por otro lado, las fortalezas identificadas en el análisis interno basadas en las capacidades de su capital humano tanto para la comercialización como para el desarrollo conducen a la conclusión de que el camino más seguro para la marca es el desarrollo de la nueva versión del iPhone con más características basadas en los interés del consumidor que le permitan mantener su liderazgo en innovación.

El presupuesto destinado para los planes funcionales es de USD 19.773,41 (2016), USD 29.390,71 (2017) y USD 31.277,55 (2018). El objetivo más destacado es el incremento de las ventas y el aumento de la participación del mercado a 21 % al cierre del año 2018.

Con la implementación del plan estratégico, se busca obtener ventas de USD 292.144 (2016), USD 373.944 (2017) y USD 489.867 (2018); el objetivo es conseguir 29 % de EBITDA al cierre de 2018.

Con el lanzamiento de iPhone 7, basado en diferenciales de diseño y funcionalidad como la duración de la batería, se busca mantener el liderazgo en el mercado. Para ello, se analizó la viabilidad del proyecto, y el TIR VAN 72 % y VAN 15.291,80 indican que se debe proseguir con la inversión.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x

Capítulo I. Introducción1

1. Descripción y perfil estratégico de la empresa	1
1.1 Antes de la salida de Jobs de Apple (1976 – 1985)	1
1.2 Doce años sin Jobs (1985 – 1997)	2
1.3 El regreso de Jobs y la importancia del iPhone para Apple (1997 – 2011).....	2
2. Situación actual de la empresa.....	3
3. Definición del problema.....	6
4. Propuesta de solución: plan estratégico.....	6
5. Conclusiones.....	7

Capítulo II. Análisis externo.....8

1. Internacionalización	8
2. Análisis del entorno general (PESTEL).....	10
2.1 Factores políticos	11
2.2 Factores económicos	12
2.3 Factores sociales	13
2.4 Factores tecnológicos	14
2.5 Factores ecológicos	15
2.6 Factores legales.....	16
3. Análisis de la industria o sector. Grado de atraktividad	16
3.1 Amenaza de nuevos ingresantes	17
3.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	17
3.2.1 Características de las empresas productoras de teléfonos inteligentes	18
3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	19
3.4 Poder de negociación de los compradores.....	20
3.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos	20
3.6 Conclusión.....	21
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	21
5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	22

6. Conclusiones del análisis externo	23
Capítulo III. Análisis interno.....	24
1. Análisis de las áreas funcionales	24
1.1 Administración y recursos humanos	24
1.2 Marketing	24
1.3 Producción y operaciones.....	25
1.4 Finanzas y contabilidad.....	26
1.5 Tecnología, e investigación y desarrollo	26
2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	26
3. Matriz de Ventaja Competitiva (VRIO).....	27
4. Determinación de la estrategia genérica.....	28
5. Conclusiones del análisis interno.....	28
Capítulo IV. Formulación de estrategias y objetivos	29
1. Propuesta de misión y visión para iPhone	29
1.1 Misión actual	29
1.2 Misión propuesta.....	29
1.3 Visión actual.....	29
1.4 Visión propuesta	30
2. Objetivo general.....	30
3. Objetivos estratégicos	30
3.1 Objetivos de rentabilidad (OE 1)	30
3.2 Objetivo de crecimiento (OE 2).....	30
3.3 Objetivos de supervivencia (OE 3, OE 4, OE 5)	31
Capítulo V. Selección de la estrategia.....	32
1. Matriz FODA cruzado.....	32
2. Alineamiento de objetivos con las estrategias	33
3. Estrategia de crecimiento (Matriz de Ansoff).....	33
Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social	35
1. Plan funcional de marketing	35
1.1 Objetivos del plan de marketing	35
1.2 Plan de marketing	35

1.2.1 Segmentación de mercado	35
1.2.2 Posicionamiento de marca	36
1.3 Análisis de las 4P	36
1.3.1 Producto	36
1.3.2 Precio	37
1.3.3 Plaza o distribución	38
1.3.4 Promoción	38
1.4 Actividades de marketing para conseguir los objetivos	38
1.5 Cronograma de actividades	39
1.6 Presupuesto.....	39
2. Plan funcional de operaciones	40
2.1 Objetivos del plan de operaciones	40
2.2 Plan de operaciones.....	40
2.3 Actividades para obtener los objetivos de operaciones	41
2.4 Cronograma de actividades	41
2.5 Presupuesto.....	42
3. Plan funcional de recursos humanos	42
3.1 Objetivos del plan de recursos humanos	42
3.2 Plan de recursos humanos	42
3.3 Actividades para conseguir los objetivos de recursos humanos	43
3.4 Cronograma de actividades	43
3.5 Presupuesto.....	44
4. Plan funcional de responsabilidad social corporativa (RSC) y su impacto en la organización	
.....	44
4.1 Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa	44
4.2 Plan de responsabilidad social corporativa.....	44
4.3 Actividades para cumplir con los objetivos de responsabilidad social	45
4.4 Cronograma de actividades	46
4.5 Presupuesto.....	47
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	47
5.1 Objetivos del plan de finanzas	47
5.2 Plan y evaluación financiera.....	47
5.3 Resumen de presupuestos del plan estratégico	48

5.4 Tasa de descuento	49
5.5 Estado de resultados proyectados sin el plan estratégico	51
5.5.1 Estado de resultados sin estrategia	51
5.5.2 Flujo de caja sin estrategia	51
5.6 Estados de resultados y flujo de caja proyectados con estrategia	52
5.6.1 Estado de resultados con estrategia	52
5.6.2 Flujo de caja con el plan estratégico	52
5.6.3 Flujo de caja incremental.....	53
5.6.4 Análisis de sensibilidad.....	53
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	55
1. Mapa estratégico (BCG).....	55
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	55
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	58
Bibliografía.....	59
Anexos	64
Nota biográfica.....	73

Índice de tablas

Tabla 1.	Descripción de productos Apple	4
Tabla 2.	Participación de categorías	5
Tabla 3.	Volumen de distribución de los cinco principales fabricantes de <i>smartphones</i>	5
Tabla 4.	Ventas netas por región de Apple Inc. (en millones de dólares)	6
Tabla 5.	Análisis CAGE.....	10
Tabla 6.	Análisis del entorno político	12
Tabla 7.	Análisis del entorno económico	13
Tabla 8.	Análisis del entorno social.....	14
Tabla 9.	Análisis del entorno tecnológico.....	15
Tabla 10.	Análisis del entorno ecológico.....	16
Tabla 11.	Análisis del entorno legal	16
Tabla 12.	Atractividad del sector sobre la base de la amenaza de nuevos ingresantes	17
Tabla 13.	Atractividad del sector sobre la base de la rivalidad entre los competidores existentes	18
Tabla 14.	Atractividad del sector sobre la base del poder de negociación de los proveedores.....	20
Tabla 15.	Atractividad del sector sobre la base del poder de negociación de los compradores.....	20
Tabla 16.	Atractividad del sector sobre la base de la amenaza de productos y servicios sustitutos	21
Tabla 17.	Resumen de atractividad de la industria	21
Tabla 18.	Matriz de Perfil Competitivo	22
Tabla 19.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	23
Tabla 20.	Análisis de la administración y recursos humanos de Apple.....	24
Tabla 21.	Análisis del marketing de Apple.....	25
Tabla 22.	Análisis de la producción y operaciones de Apple.....	25
Tabla 23.	Análisis de las finanzas y contabilidad de Apple	26
Tabla 24.	Análisis de la tecnología, e innovación y desarrollo de Apple	26
Tabla 25.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	27
Tabla 26.	Matriz de Ventaja Competitiva (VRIO)	28
Tabla 27.	Tasa de crecimiento de ventas	30

Tabla 28.	Análisis FODA.....	32
Tabla 29.	Matriz de Alineamiento de Objetivos.....	33
Tabla 30.	Matriz Ansoff.....	34
Tabla 31.	Objetivos del plan de marketing	35
Tabla 32.	Precios de iPhone para venta al mercado	37
Tabla 33.	Cronograma de actividades de marketing.....	39
Tabla 34.	Presupuesto de marketing (en miles de millones de dólares)	40
Tabla 35.	Objetivos de operaciones	40
Tabla 36.	Cronograma de actividades de operaciones	42
Tabla 37.	Presupuesto de operaciones (en miles de millones de dólares).....	42
Tabla 38.	Objetivos del plan de recursos humanos	42
Tabla 39.	Cronograma de actividades de recursos humanos.....	43
Tabla 40.	Presupuesto de recursos humanos (en miles de millones de dólares)	44
Tabla 41.	Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa.....	44
Tabla 42.	Cronograma de actividades de responsabilidad social	46
Tabla 43.	Presupuesto de responsabilidad social (en miles de millones de dólares)	47
Tabla 44.	Objetivos del plan de finanzas	47
Tabla 45.	Resumen de gastos (en millones de dólares)	48
Tabla 46.	Plan de financiamiento del proyecto	48
Tabla 47.	Beta promedio de las industrias	49
Tabla 48.	Datos Impuesto a la Renta en Estados Unidos.....	49
Tabla 49.	Tasa de interés de los bonos del tesoro americano a diferentes plazos	50
Tabla 50.	Prima de riesgo mercado	50
Tabla 51.	Cálculo del K_e (tasa accionista) y WACC (costo de la empresa) de Apple	50
Tabla 52.	Estado de resultados sin estrategia (en millones de dólares)	51
Tabla 53.	Flujo de caja sin estrategia (en millones de dólares)	51
Tabla 54.	Estado de resultados - Escenario probable conservador (en millones de dólares)	52
Tabla 55.	Flujo de caja con estrategia (en millones de dólares).....	52
Tabla 56.	Cálculo del WACC de Apple.....	53
Tabla 57.	Análisis de sensibilidad	54
Tabla 58.	Cuadro de mando integral.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Distancia cultural	8
Gráfico 2.	Distancia administrativa	9
Gráfico 3.	Distancia geográfica	9
Gráfico 4.	Distancia económica	10
Gráfico 5.	Plan de operaciones de Apple	41
Gráfico 6.	Mapa estratégico (<i>balanced scorecard</i>)	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de distancias CAGE para los mercados más importantes de iPhone	65
Anexo 2.	Estados financieros sin estrategia.....	66
Anexo 3.	Estados financieros con estrategia.....	67
Anexo 4.	Cálculo del WACC de Apple.....	68
Anexo 5.	Flujo de caja incremental (en millones de dólares)	69

Capítulo I. Introducción

1. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Apple es la primera empresa de la era moderna en alcanzar un valor de mercado de USD 1.000 millones, equiparable al producto bruto interno de Indonesia, que es la economía número 16 en el mundo. Su impacto global en las economías y en el modo de vivir de las personas es innegable.

La empresa fue creada en Estados Unidos el 1 de abril de 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak con el nombre de Apple Computer Company. Con sede central en Apple Park, en Cupertino – California (Estados Unidos), la compañía se encarga actualmente de diseñar y producir equipos electrónicos, *software* y servicios en línea (Curiosfera 2020).

La importancia de Steve Jobs en Apple es incuestionable, no sólo porque logró convertir a la empresa en una de las más rentables del mundo luego de estar al borde de la bancarrota, sino también porque creó una cultura a través de la marca. Por ello, surgió la intención de describir los pasos de Apple contando la historia de Jobs.

1.1 Antes de la salida de Jobs de Apple (1976 – 1985)

En 1976, Steve Joe Jobs logró vender doscientas unidades de Apple I a un valor unitario de USD 666,66. Las prestaciones del Apple I fueron limitadas, por lo que se buscó financiación, y se logró atraer en 1977 a Mike Markkula Jr., quien dirigió Apple entre 1981 y 1983 (Archanco 2016a). Cuatro años después, en diciembre de 1980, la empresa lanzó una exitosa oferta pública inicial mediante la cual se vendieron 4,6 millones de acciones a USD 22 cada una en pocos minutos. Fue la oferta pública más exitosa luego del lanzamiento a la bolsa de Ford en 1956. En ese mismo año, se lanzó Apple III (Duarte 2012).

El año de 1981 fue bastante duro para Apple y Mike Markkula tomó la dirección de la compañía luego de despedir al CEO Mike Scott; asimismo, decidió retirar a Steve Jobs del proyecto Lisa porque sus pedidos ya no estaban siendo tolerables. Entre 1981 y 1984, los ingresos netos de Apple cayeron 62 %, y en 1985 Steve Jobs fue expulsado luego de un golpe de Estado de la directiva que dejó al mando a John Sculley, el ejecutivo de Pepsi-Cola a quien Jobs había reclutado en 1983 (Archanco 2016b).

1.2 Doce años sin Jobs (1985 – 1997)

John Sculley introdujo el Mac en nuevos mercados como el educativo, que lo ayudó a recuperar su cuota de mercado. En 1990, Apple disponía de USD 1.000 millones en efectivo y era el fabricante de ordenadores personales más rentable del mundo; sin embargo, la estructura de costes de Apple era elevada. Los precios de los ordenadores compatibles seguían disminuyendo y la Mac era cada vez más cara, por lo que Sculley decidió lanzar en 1990 el Mac Classic, un ordenador de USD 999 para comercialización masiva. No obstante, los márgenes brutos de beneficios de Apple cayeron y, en 1993, Sculley fue sustituido por Michael Spindler.

El plan de adaptar Mac OS a los chips de Intel fue cancelado por Spindler y facilitó que se fabricase un número limitado de clones del Mac. En 1996, fue reemplazado por Gilbert Amelio, tras la pérdida de USD 69 millones en el primer trimestre fiscal de ese año. Amelio adquirió Next, empresa de Steve Jobs; luego, anunció que se retomaría la estrategia de diferenciación en altas gamas y contrató a Jobs como asesor a tiempo parcial (Computer World 2012).

1.3 El regreso de Jobs y la importancia del iPhone para Apple (1997 – 2011)

En setiembre de 1997, Steve Jobs volvió a la empresa como su sexto CEO. En 1998, Apple lanzó al mercado el primer modelo de la computadora de escritorio iMac y, tres años después, el iPod, un reproductor digital portátil que fue responsable del crecimiento de Apple. En mayo de 2001, Apple puso a disposición de los usuarios el primer punto de encuentro para que el comprador viviera la experiencia de la marca, al que llamaron Apple Store.

Entre 1997 y 2005, el valor de las acciones de Apple casi mantuvo la misma tendencia. Recién en 2007, en la feria Macworld, Jobs presentó el iPhone, considerado el invento del año por la revista Time, que le brindó un gran impulso a la marca. Con iPhone, la empresa ingresó al mercado de la telefonía móvil, que, para entonces, era dominado por Nokia, Motorola y Samsung con casi el 60% del mercado (El País 2007).

En aquel año, el mercado de los teléfonos inteligentes se caracterizaba por sus ciclos cortos y el uso de tecnologías como la radio, en que la marca tenía poca experiencia. A ello se sumaba, a nivel de distribución, la fuerza de operadores como T-Mobile y Vodafone, que controlaban las redes. En Estados Unidos, el mercado era controlado por Verizon Wireless y AT&T, que

abarcaran las dos terceras partes del mercado. Sin embargo, iPhone cambió las reglas de juego con su revolucionaria pantalla táctil de 3,5 pulgadas y sistema operativo iOS.

En poco más de un año, se vendieron alrededor de seis millones de unidades de iPhone. En los años siguientes, Apple siguió lanzando nuevas versiones del teléfono inteligente con nuevas características, como, por ejemplo, el 4s – en 2011 –, que incluía el sistema Siri, una tecnología activada por la voz. En ese mismo año, murió Steve Jobs, luego de lanzar al mercado el iPad.

2. Situación actual de la empresa

Apple presentó resultados financieros al primer trimestre del año fiscal 2015 con unos ingresos de USD 74.600 millones, un beneficio de USD 18.000 millones y unas ventas de USD 74.400 millones de iPhone, lo que denota la importancia del *smartphone* para los ingresos de la marca de la manzana (Lara 2015).

Para el año 2014, la situación financiera de Apple era estable y sus ventas netas habían superado los USD 182.000 millones, lo cual significaba más de veintidós veces la cifra alcanzada por la empresa diez años antes. No obstante, sus costes de ventas eran superiores a los USD 112.000 millones. Para aquel tiempo, sus retornos sobre las ventas eran de aproximadamente 22 % y su inversión en I+D representaba el 3 % (Yoffie y Baldwin 2015). Asimismo, Su disponibilidad de efectivo y valores líquidos superaban los USD 155.000 millones y sus ventas internacionales eran del 62 %. Su número de empleados en 2014 era de 92.600, el doble del número registrado en 2010.

En 2014, iPhone significaba el 55,8 % de las ventas de Apple, lo cual era 3,4 veces más que la segunda categoría de producto que más aportaba al negocio. Para el cierre de ese año, se habían vendido más de 169 millones de unidades. En 2015, iPhone significaba el 58 % de las ventas de Apple (Yoffie y Baldwin 2015). Con respecto a aquel año, se deben considerar los siguientes datos relevantes:

- **Sede corporativa:** Cupertino, California, Estados Unidos, desde donde se realizan la planificación estratégica, la comunicación corporativa, las finanzas, el marketing, etc.
- **CEO:** Timothy Donald Cook, miembro del consejo de administración y director ejecutivo desde 2011

- **Negocios en los que participa:** la compañía diseña, fabrica y comercializa dispositivos electrónicos y sistemas de comunicación móviles, así como contenidos y aplicaciones digitales (ver Tabla 1)

Tabla 1. Descripción de productos Apple

Productos	iPhone
	iPad
	iPod
	iWatch
	Otros productos y servicios
<i>Hardware y software</i>	iOS
	Safari
	iPhoto
	Otros servicios de <i>software</i>
Canal de contenido digital	iCloud
	iTunes Store
	App Store
	Otros canales

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del caso Harvard Business School (Yoffie y Baldwin 2015).

- **Ventas totales:** en 2014, las ventas netas de Apple eran de USD 182.975 millones, lo que significaba 14,4 % más de lo alcanzado en el año anterior (USD 156.508 millones); las ventas fueron principalmente impulsadas por el iPhone 6 y el iPhone 6+. Por otro lado, los ingresos netos eran de USD 39.510 millones, que significaban un 5,3 % menos respecto de 2013.
- **Canales de distribución:** se contaba con 458 tiendas Apple Store distribuidas en dieciséis países. El 58 % de estas tiendas se ubicaban en Estados Unidos y ya en menor cantidad en mercados principales como Inglaterra, Canadá, Australia y China. Además, contaba con tiendas virtuales en 39 países.
- **Formación de empleados:** Apple ofrecía programas de ayuda educativa para que sus trabajadores adquirieran las habilidades que les permitiesen seguir creciendo en la organización.
- **Aspectos administrativos:** se basaba en administrar bien el inventario y tener una buena gestión de proveedores. Por ejemplo, en 2013, Apple negoció con 154 proveedores clave, una cifra mucho menor que Amazon. Esto facilitaba una mejor y más cercana relación con los proveedores y permitía tener un almacén central con una sincronización idónea con sus aproximadamente 250 tiendas en el mundo.
- **Aspectos económicos:** Apple había crecido en los últimos cuatro años en aproximadamente 29 %. La compañía había registrado ventas trimestrales de USD 42.100 millones y un beneficio neto trimestral de USD 8.500 millones, equivalente a USD 1,42 por acción. Estos resultados se comparan con las ventas de USD 37.500 millones y el beneficio neto de USD 7.500 millones o USD 1,18 por acción, obtenidos el mismo trimestre de 2014. El margen

bruto de la compañía fue del 38 %, comparado con el 37 % del mismo trimestre del año fiscal precedente. El 60 % de las ventas trimestrales las concretó Apple fuera de Estados Unidos.

- **Venta por categoría de producto:** el crecimiento de iPhone desde 2008 fue importante para la empresa. En 2014, esta categoría contribuía con el 55,8 % de los ingresos de la compañía, como lo muestra la Tabla 2, es decir, 3,4 veces más de la segunda categoría que contribuía más en los ingresos para la compañía.

Tabla 2. Participación de categorías

Macintosh	13,2 %
iPad	16,6 %
iPod	1,3 %
iPhone y productos relacionados	55,8 %
Accesorios	3,3 %
iTunes, <i>software</i> y otros servicios	9,9 %

Fuente: Elaboración propia, a partir del caso Harvard Business School (Yoffie y Baldwin 2015).

- **Cuota de mercado mundial de teléfonos inteligentes:** la principal característica de este mercado era la permanente entrega de nuevos modelos y/o productos basados en desarrollo tecnológico. En 2014, el mercado total era de USD 1.301,1 millones, y Samsung era la marca con la mayor participación del mercado global. Para ese momento, Nokia, que también había sido líder del sector, había salido del mercado y Apple era el segundo, pues había logrado una cuota del 14,8 %. Por su parte, la marca china Huawei había conseguido 5,7 % del *share* y Lenovo, el 5,4 %.

La Tabla 3 presenta las cinco principales marcas. Es relevante resaltar que Xiaomi, empresa china que lanzó su primer teléfono inteligente en 2011, mediante su Xiaomi Mi 2S se convirtió en el móvil más popular de China por delante del S4 de Samsung y el iPhone 5 de Apple. Xiaomi es una empresa de rápida expansión con proyecciones de crecimiento no sólo en China, sino también en los principales países de Europa; no obstante, su principal debilidad es la falta de distribución oficial, según la consultora IDC (Pastor 2015).

Tabla 3. Volumen de distribución de los cinco principales fabricantes de *smartphones*

Participación de mercado – data preliminar 2014 (en millones)					
Fabricantes	2014 – volumen de distribución	2014 – <i>market share</i>	2013 – volumen de distribución	2013 – <i>market share</i>	Cambio año a año
Samsung	318.2	24.5 %	316.4	31.0 %	0.6 %
Apple	192.7	14.8 %	153.4	15.1 %	25.5 %
Huawei	76.3	5.7 %	49.0	4.8 %	50.4 %
*Lenovo	70.0	5.4 %	45.5	4.5 %	54.1 %
LG	59.2	4.6 %	47.8	4.7 %	24.0 %
Otros	583.1	45.1 %	407.4	40.0 %	44.2 %
Total	1301.1	100.0 %	1019.4	100.0 %	27.6 %
*Lenovo + Motorola	96.5	7.4 %	58.4	5.7 %	65.4 %

Fuente: Elaboración propia, a partir del informe de la consultora IDC, 2020.

Por otro lado, según el reporte de la industria mundial de *smartphones* por regiones de la página especializada Android Authority, los mercados con más ventas para marcas como Apple y Samsung son Norteamérica, principalmente Estados Unidos; la Unión Europea, principalmente países de la zona oriental; y Asia-Pacífico, donde principalmente destaca China (Triggs 2014). Como puede observarse en la Tabla 4, los mejores mercados para seguir incentivando las ventas de la marca eran Estados Unidos, Europa y China. Otro mercado interesante en crecimiento era Japón; sin embargo, en términos absolutos comparados con otras regiones, se veía más pequeño.

Tabla 4. Ventas netas por región de Apple Inc. (en millones de dólares)

Región	2014	Cambio	2013	Cambio	2012
Américas	65,232	4%	62,739	9%	57,512
Europa	40,929	8%	37,883	4%	36,323
China	29,846	17%	25,417	13%	22,533
Japón	14,982	11%	13,482	27%	19,571
Resto de Asia-Pacífico	10,344	7%	11,181	4%	10,741
<i>Retail</i>	21,462	6%	20,228	7%	18,828
Total	182,785	7%	170,910	9%	156,506

Fuente: Apple, 2016.

Elaboración: Propia.

La característica estratégica de Apple es ser una empresa innovadora que genera una fuerte influencia sobre los cambios en el entorno tecnológico global, basados en el cuidado por el diseño, la calidad del producto, los procesos de innovación y la experiencia del cliente. Durante muchos años, ha sido líder indiscutido en el rubro; sin embargo, en los años previos a 2014, aparecían otros competidores en el mercado como Samsung, Huawei o inclusive el propio Xiaomi, que estaban buscando alinear sus estrategias también sobre un enfoque de diseño y experiencia del cliente, pero con precios más accesibles.

3. Definición del problema

Esa situación amenazaba la posición de liderazgo de Apple, lo cual no podía ser permitido por la empresa. Por tal razón, debe revisarse el entorno, y reevaluar oportunidades y amenazas; al mismo tiempo, debe contrastarse si sus ventajas competitivas seguían siendo válidas para satisfacer las necesidades de los clientes y enfrentar a la competencia.

4. Propuesta de solución: plan estratégico

En este contexto, se propone realizar un plan estratégico para Apple y específicamente para la unidad de negocios de teléfonos inteligentes sobre la base de los siguientes aspectos:

- Según el reporte de ventas netas por categoría, iPhone contribuye con más del 50 % de ingresos de la compañía. De hecho, lo hacía desde 2010, cuando representaba el 38,6 % de los ingresos de Apple.
- La información de cuotas de mercado mundial de los teléfonos inteligentes de la consultora especializada IDC pone en evidencia una reducción de la participación de Apple desde 2012, cuando había alcanzado el 25,1 % del mercado, pero para 2014 se encontraba en 14,8 %. Otro dato resaltante es que el mercado se encontraba en crecimiento acelerado e ingresaban competidores agresivos como Huawei, Lenovo y Xiaomi, que venían capturando mercado.
- En términos de mercados geográficos, Estados Unidos seguía siendo el mercado más importante para la marca; no obstante, resultaban igual de atractivos el mercado europeo y China, donde, si bien la marca era valorada, existía una oferta variada que permitía a los consumidores optar por marcas con tecnologías de alta gama y de gama media con buena performance en diseño y con mejores precios.

5. Conclusiones

Se considera que la situación de la empresa y, en especial, el aporte de iPhone conducen al planteamiento de una propuesta competitiva para esta línea de negocio y el desarrollo de estrategias para su consolidación global, sobre todo en mercados como Estados Unidos; países desarrollados de Europa como Alemania, Reino Unido y Francia; y en China, donde la marca cuenta con tiendas Apple Store. En todos estos mercados, existe capacidad de gasto e interés de los consumidores por la tecnología.

Por otro lado, la información de la consultora Statista indica que el mercado de teléfonos inteligentes viene creciendo desde 2011 y que los incrementos más importantes se están registrando en el mercado asiático (Statista 2019). No obstante, siguen siendo muy atractivos mercados como Estados Unidos y los países europeos más desarrollados, donde la tecnología y principalmente la marca Apple es bien valorada.

Asimismo, es importante tomar en consideración la solidez mostrada por Samsung como líder en el mercado y la relevancia que comienzan a obtener las marcas chinas que han comenzado a adaptar sus diseños y *software* a las expectativas del mercado.

Capítulo II. Análisis externo

1. Internacionalización

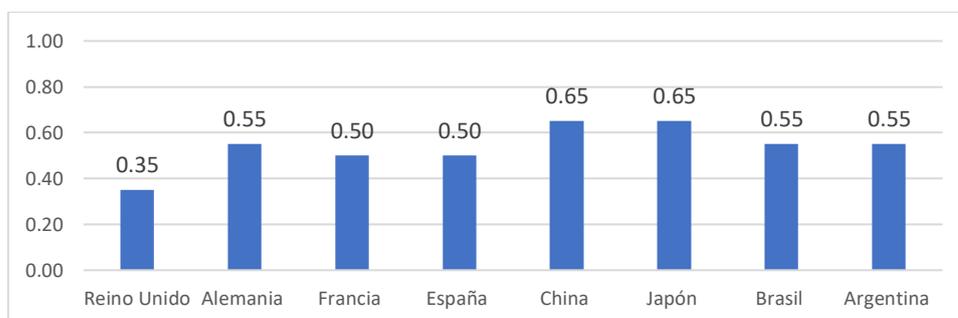
Con su enfoque en innovación y amplitud de servicios, Apple generó nuevas tendencias de mercado, en especial, con el iPhone, lo que otorgó a la empresa un nuevo posicionamiento y cuotas de mercado a nivel global. Por ello, resulta importante analizar el impacto para la marca de las relaciones comerciales y otros aspectos que pueden hacer expandir o detener el crecimiento de Apple en el mercado de teléfonos inteligentes.

El modelo CAGE o marco de distancias es una matriz de cuatro componentes que permite identificar las diferencias o distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas que las empresas deben abordar al elaborar estrategias internacionales (Ghemawat s. f.). Se han escogido para realizar este análisis países donde iPhone ya está posicionado, tales como Reino Unido, Alemania, Francia, España, China, Japón, Brasil y Argentina.

Para la elaboración de la matriz, se tomaron en consideración un total de quince variables distribuidas entre las cuatro dimensiones o distancias mostradas (ver Anexo 1) que podrán ayudar a determinar los mercados más atractivos para Apple. A cada una de estas cuatro dimensiones se le asignará un peso de 0,25.

Respecto a la distancia cultural, la menor distancia indica que los países más atractivos para Apple son los países europeos, y, luego, los latinoamericanos como Brasil y Argentina (ver Gráfico 1). Si bien China se ve menos atractivo, es importante considerarlo, pues se está incrementando el uso del idioma inglés en la población; además, allí son atractivos los comportamientos y el estilo de vida de la cultura occidental.

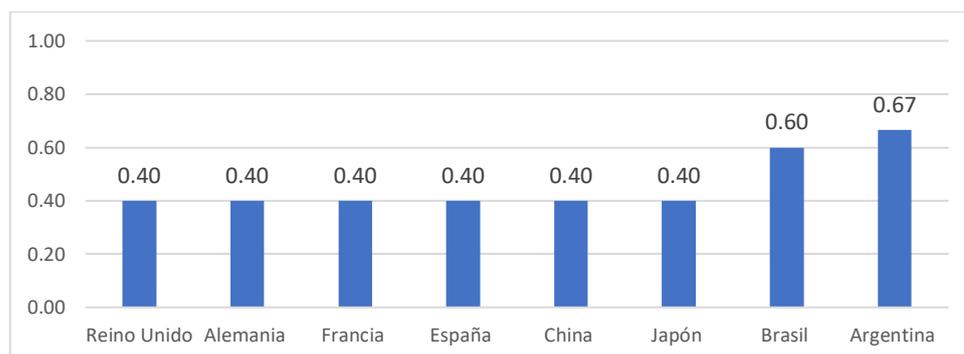
Gráfico 1. Distancia cultural



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los resultados correspondientes a la distancia administrativa indican que Brasil y Argentina son países menos atractivos para Apple, en especial el segundo, que presenta inestabilidad en su tipo de cambio y los impuestos para empresas extranjeras; a ello se suma la inestabilidad política. En ese sentido los países europeos son quienes brindan más ventajas para la marca debido a sus menores distancias, sobre todo por los acuerdos comerciales (ver Gráfico 2).

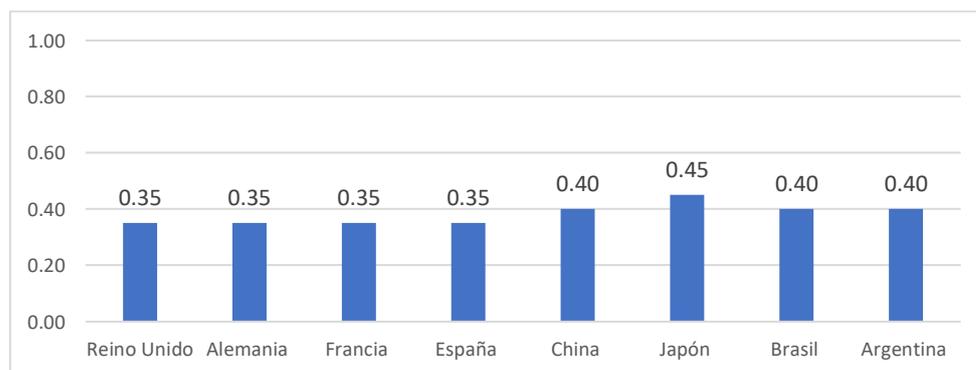
Gráfico 2. Distancia administrativa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Respecto a la distancia geográfica, casi todos los países analizados presentan las mismas condiciones para Apple (ver Gráfico 3). En esta dimensión, la principal ventaja que se identifica en los países europeos es la facilidad de comunicación; por ello, son muy atractivos para la marca.

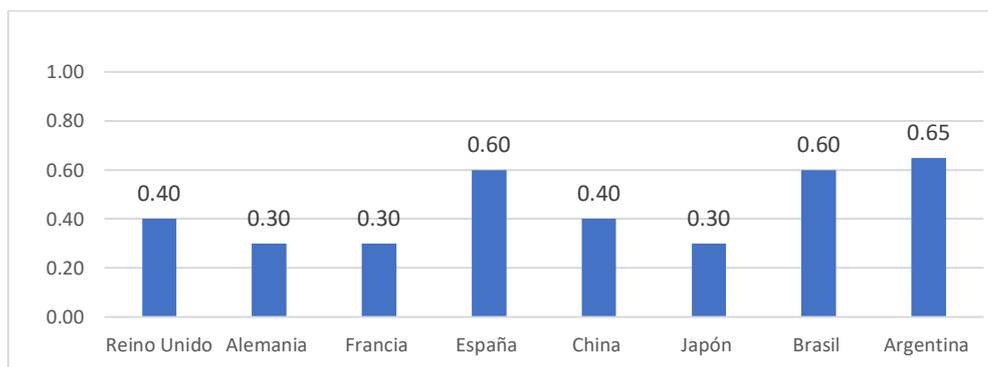
Gráfico 3. Distancia geográfica



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Acerca de la distancia económica, los países menos atractivos son España, Brasil y Argentina. El país europeo principalmente porque aún se encuentra saliendo de los problemas de empleo generados por la crisis de 2008. Los países donde Apple debería concentrar sus esfuerzos son Reino Unido, Alemania y Francia (ver Gráfico 4). En el caso de China, las políticas de inversión del Estado están generando mejores ingresos que, como consecuencia, originarán mayor demanda.

Gráfico 4. Distancia económica



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En conclusión, según el análisis CAGE, además de Estados Unidos, el país de origen de la marca, Apple debería priorizar sus planes de acción en países como Reino Unido, Alemania, Francia y China debido a su performance en cada una de las dimensiones analizadas (ver Tabla 5).

Tabla 5. Análisis CAGE

	Reino Unido	Alemania	Francia	España	China	Japón	Brasil	Argentina
Distancia cultural	0.35	0.55	0.50	0.50	0.65	0.65	0.55	0.55
Distancia administrativa	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.60	0.67
Distancia geográfica	0.35	0.35	0.35	0.35	0.40	0.45	0.40	0.40
Distancia económica	0.40	0.30	0.30	0.60	0.40	0.30	0.60	0.65
KPI Total CAGE	1.50	1.60	1.55	1.85	1.85	1.80	2.15	2.27

Fuente: Elaboración propia, sobre la base del modelo CAGE Ghemawat (First Work Places 2020).

2. Análisis del entorno general (PESTEL)

Para desarrollar el plan estratégico de la empresa, se analizaron el entorno general y el específico. El entorno general de la empresa se realizó mediante el análisis PESTEL en países como Estados Unidos y aquellos que se identificaron de mayor atractivo para Apple, según el análisis CAGE, que son Reino Unido, Alemania, Francia y China. En tanto, para el análisis específico, se procedió al análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector de teléfonos inteligentes por ser el más relevante para Apple.

La metodología utilizada para examinar el impacto de los factores que están fuera del control de la empresa es el análisis PESTEL. Esta herramienta permitirá profundizar sobre aspectos

políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, y conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que se presenten para las empresas de la industria de celulares. La presentación de las conclusiones se basará en la matriz de David (David y David 2017).

2.1 Factores políticos

De acuerdo al mapa de riesgo político 2015, elaborado por la corredora de seguros y gestión de riesgos Marsh en colaboración con Business Monitor International (BMI) (Marsh 2015), era muy probable que el riesgo político se mantuviera agudizado en muchos lugares del mundo debido principalmente a la violencia política, los movimientos separatistas y la caída del petróleo. Pese a beneficiar a muchos países importadores, un periodo prolongado de precios bajos podría afectar de forma negativa a aquellos países que dependen de ingresos por exportaciones.

El mismo informe advirtió que, debido a las elecciones programadas para 2017, aquel sería un año crucial para los riesgos políticos. Además, puso énfasis en las elecciones de Estados Unidos, la posibilidad de referéndum sobre la pertenencia de Reino Unido a la Unión Europea y elecciones en países importantes para la economía, como Francia, Alemania y Hong Kong (Marsh 2015).

Las empresas globales están sujetas al pago de impuestos no sólo en Estados Unidos, sino en cada país donde operan, las cuales están condicionadas por sus propias regulaciones políticas y económicas. Las tasas impositivas de estas empresas se ven afectadas por los ingresos provenientes de los diferentes países, por los cambios de valoración de los activos por impuestos diferidos y por los cambios de las leyes fiscales. Existen varias compañías tecnológicas estadounidenses que ha acumulado una gran cantidad de efectivo. Esto está generando llamados a una mayor imposición corporativa en los Estados Unidos, donde la desigualdad de ingresos se ha convertido en un problema político importante.

Muchas empresas globales dependen en gran medida de la fabricación de menor costo en China, por lo que los disturbios sociales y políticos en ese país podrían interrumpir la fabricación o aumentar los costos de fabricación en ese país. El costo de encontrar alternativas a la fabricación china podría ser alto. A continuación, en la Tabla 6, se presentan las conclusiones del análisis de los factores políticos.

Tabla 6. Análisis del entorno político

Aspecto	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Aprovechamiento de tratados comerciales	De concluir positivamente las negociaciones entre Estados Unidos y China, los beneficios serían más ventajosos.	Mejoramiento de las negociaciones	Oportunidad	Banco Santander, 2015
Políticas para generación de empleos	Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania y China trabajan en políticas para generar mayor empleo luego de la crisis de 2008.	Más confianza en el nivel de gasto como resultado del incremento del empleo	Oportunidad	Comisión Europea, 2015
Riesgos políticos debido a elecciones	Elecciones en países como Estados Unidos, Francia, Alemania y Hong Kong, y el referéndum para la permanencia del Reino Unido en la Unión Europea generan inestabilidad.	Cambio en las reglas de juego o regulaciones	Amenaza	Business Monitor International (BMI), 2015
Políticas para reducir exceso de trabajo en China	Suicidios de trabajadores por exceso de trabajo alarman a la población y el Gobierno chino establece medidas de mejoramiento de condiciones laborales.	Reducción en la producción y mayor costo por mano de obra	Amenaza	La Información, 2014

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

2.2 Factores económicos

Según el Banco Mundial (2016), se esperaba que la expansión del producto interno bruto (PIB) mundial se consolidara en 3,2 % en 2014 (de 2,4 % en 2013), y se estabilizara en 3,4 % y 3,5 % en 2015 y 2016, respectivamente. Gran parte de la aceleración inicial reflejaría un mayor crecimiento en las economías de ingresos altos. El crecimiento en los países en desarrollo, aunque más lento de lo esperado previamente, repuntaría de 4,8 % en 2013 a 5,3 % en 2014, 5,5 % en 2015 y 5,7 % en 2016.

De acuerdo con el informe de gestión 2014 de la empresa de gestión de activos Carmignac (s. f.), las grandes economías se encuentran en ciclos económicos diferentes. Estados Unidos se encuentra en proceso de aceleración en tanto que la zona Euro se está acercando a su estabilización. China es un caso diferente, pues se encuentra en una etapa de ralentización de su economía; sin embargo, dispone de gran liquidez tanto de su banca central como su banca comercial.

Con respecto a la tasa de desempleo, el Organismo Internacional del Trabajo (OIT 2013), en su informe de 2013, resaltó que los lugares con mayor tasa de desempleo se encuentran en África, Oriente Medio y en Europa, en especial en países como Grecia (27,3 %), España (26,6 %), Portugal (16,5 %) e Italia (12,2 %). Concluyó que en economías en desarrollo estaba creciendo la

tasa de empleo informal, lo cual impactaba en los indicadores de pobreza. Por otro lado, un dólar estadounidense fuerte podría aumentar los tipos de cambio, y causar que a las empresas globales les resulte más caro entablar negocios en mercados clave como Europa y China. A continuación, en la Tabla 7, se presentan las conclusiones del análisis de los factores económicos.

Tabla 7. Análisis del entorno económico

Aspecto	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Recuperación de la economía	Se pronostica expansión económica de Estados Unidos en 3,6 %. Reino Unido, Alemania y Francia muestran mejor estabilidad que los demás países europeos.	Mayor confianza de la población y reactivación del consumo	Oportunidad	Fondo Monetario Internacional (FMI), 2015
Mejora de tasa de desempleo	La tasa de desempleo desde 2008 comienza a reducirse en Estados Unidos y Europa.	Mejora del nivel de gasto	Oportunidad	Radiotelevisión Española [RTVE], 2016
Aumento de costos laborales en China	El incremento de costos laborales en China afecta a marca multinacionales.	Eliminación de ventajas de costos de producción	Amenaza	Justo, 2015
Fortalecimiento del dólar, que encarece los negocios en Europa y China	El dólar comienza a fortalecerse frente a otras monedas. El euro se debilita.	Reducción de ingresos por el tipo de cambio	Amenaza	Peñaranda, 2016

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

2.3 Factores sociales

Según el Banco Mundial (2016), se evidencia nivel de desigualdad de los ingresos en los países mediante el coeficiente Gini. El índice mide en el intervalo de (0,1), donde 0 significa que es una renta perfecta en tanto que, cuanto más se acerque el índice a 1, la renta es desigual. El informe 2014 indica que países como Estados Unidos, China y la mayor parte de países de la Unión Europea se encuentran por debajo del intervalo de 0,5, lo que denota desigualdad de riqueza moderada.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta los movimientos migratorios hacia países en desarrollo debido a los mejores ingresos que pueden encontrarse en ellos. Los países que más se afectan con estos comportamientos sociales son Estados Unidos y los países más desarrollados de la Unión Europea. Otro aspecto relevante para las empresas globales es la evolución sociodemográfica. En Estados Unidos, la mayor proporción de la población es menor de 45 años, según el reporte de julio de 2014 de Statista; según Index Mundi (2020), el 50 % de la población china se encuentra entre los 25 y 54 años. A continuación, en la Tabla 8, se presenta el análisis del entorno social.

Tabla 8. Análisis del entorno social

Aspecto	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
La clase media es aspiracional.	El 51,3 % de la población de Estados Unidos pertenece a la clase media. En Reino Unido, esta cifra es de 58,3 %; en Francia, 68,4 %; en Alemania, el 63,9 %; y en China, el 48,3 %.	Capacidad de gasto orientada a compra de sofisticación y alta gama	Oportunidad	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2015
El crecimiento urbano de China permite el mayor uso de tecnología.	Se produce una urbanización debido a desplazamientos de zonas agrícolas a la ciudad para obtener trabajo (China).	Mayor uso de productos móviles, de los cuales el producto principal es el <i>smartphone</i>	Oportunidad	Orr, 2014
Tendencia de uso de <i>smartphones</i>	En 2015, había más de 1.800 millones de usuarios de <i>smartphones</i> en el mundo. Para el 2020, se calcula que habrá más de 2.700 millones.	Crecimiento de mercado	Oportunidad	Statista, 2015
Crecimiento de redes sociales	El 40% de la población mundial se conecta a redes sociales a través de dispositivos móviles.	Crecimiento de mercado	Oportunidad	Cerezal, 2015
Inseguridad ciudadana	La tasa de violencia, drogadicción y robos crece en Estados Unidos y el mundo.	El consumidor restringe su compra de producto de alta gama.	Amenaza	Christensen, 2015

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

2.4 Factores tecnológicos

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2015), China se convertirá en el país que más está invirtiendo en desarrollo tecnológico debido a las restricciones de Estados Unidos y Japón en sus presupuestos de I+D. En cuanto a patentes, el Organismo Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), en su informe de 2013 indicó que los países con mayor crecimiento en solicitud de patentes eran China, Estados Unidos, Japón, Corea y la Unión Europea, donde se registraban ocho de cada diez solicitudes a nivel mundial (OMPI 2013).

Competidores como Google y Samsung han demostrado una gran capacidad para duplicar los productos y servicios de marcas como Apple con las mismas capacidades. Esto significa que muchos de los servicios y productos exclusivos de las marcas ya no son únicos por mucho tiempo.

Por otro lado, las capacidades crecientes de los ciberdelincuentes hacen que los sistemas de empresas como Apple sean menos seguros y les quitan una de sus ventajas competitivas más fuertes: su reputación de altos niveles de seguridad. A continuación, en la Tabla 9, se presenta el análisis del entorno tecnológico.

Tabla 9. Análisis del entorno tecnológico

Aspecto	Tendencia	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Desarrollo de negocios basados en tecnología	Se incrementan los negocios basados en el uso de tecnología.	Consumidor más digitalizado	Oportunidad	King, 2015
Incremento de aplicaciones	Además de Estados Unidos, países como Francia y Alemania están impulsando fuertemente el desarrollo de aplicativos para ser usados en dispositivos móviles.	Mayor compra de <i>smartphones</i> para usar aplicativos	Oportunidad	Dinero, 2015
Mayor acceso a redes 5G	Los consumidores gozan de mayor nivel de velocidad de transmisión de datos.	Incremento de interés en uso de <i>smartphones</i>	Oportunidad	Goldman, 2015
Capacidad de réplica	Google y Samsung han demostrado gran capacidad para replicar productos de Apple.	La diferenciación es más difícil de sostener.	Amenaza	BBC News, 2013
Mayor uso del sistema operativo Android	El uso de celulares basados en el sistema operativo Android está en crecimiento.	Acortamiento del mercado para Apple.	Amenaza	Microsoft, 2015
Rápida obsolescencia de desarrollos	La entrega de nuevas versiones acorta el tiempo de permanencia de las tecnologías en el mercado.	Falta de capacidad de comercializadores para colocación de productos, lo que provoca altos niveles de <i>stock</i> .	Amenaza	Microsoft, 2015

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

2.5 Factores ecológicos

El mayor problema ambiental que enfrentan las empresas tecnológicas es la eliminación de dispositivos electrónicos usados o que no funcionan. El costo de desechar dispositivos, particularmente aquellos que contienen baterías de litio, podría ser alto. Esto lleva a las empresas de tecnología a asumir ese gasto debido a las preocupaciones sobre tales dispositivos en los vertederos.

La contaminación y otros efectos secundarios ambientales de las instalaciones de fabricación en China son una preocupación creciente. Esto podría conducir a una mayor regulación y mayores costos de fabricación en algún momento en el futuro. Los esfuerzos de China para reducir los gases de efecto invernadero y limitar el uso de combustibles fósiles podrían aumentar las tarifas de electricidad y los costos de fabricación para las empresas en ese país.

El cambio climático creado por el calentamiento global podría interrumpir el envío transoceánico y la cadena de suministro de empresas globales que venden productos tecnológicos. La preocupación por el uso de energía y otros efectos secundarios de los centros de datos podría conducir a una mayor regulación y costos. A continuación, en la Tabla 10, se presenta el análisis del entorno ecológico.

Tabla 10. Análisis del entorno ecológico

Aspecto	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Conciencia sobre medio ambiente	Cada vez las empresas son más conscientes sobre el cuidado del medio ambiente y las personas.	Menos riesgo de empresas que violen estas normas	Oportunidad	Banco Mundial, 2015
Eliminación de dispositivos electrónicos	Cada vez se hace más difícil eliminar dispositivos electrónicos usados y baterías de litio.	Alto costo por desechar o reciclar dispositivos	Amenaza	OMPI, 2014
Aumento en los costos de electricidad	Se busca el empleo de energía limpia y renovable, pues la energía convencional no solo es más cara, sino altamente contaminante,	Vulnerabilidad al aumento de costos de electricidad	Amenaza	Banco Mundial, 2015

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

2.6 Factores legales

Las empresas del sector tecnológico cubiertas por las leyes de propiedad intelectual, como *software* y música, suelen enfrentar mayores niveles de litigio y estar inmersas en aspectos regulatorios y supervisión gubernamental. Por otro lado, son vulnerables a la piratería al dejar expuestos los registros de las patentes. A continuación, en la Tabla 11, se presenta el análisis del entorno legal.

Tabla 11. Análisis del entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Oportunidad / Amenaza	Fuente
Mayor protección de la propiedad intelectual	Regulación sobre la protección de propiedad intelectual a nivel mundial	Registro de avances tecnológicos	Oportunidad	OMPI, 2015
Crecimiento de ciberpiratería	Los registros de patentes dejan expuestas las tendencias e incrementa la posibilidad de piratería.	Réplica de productos a cero costos	Amenaza	IFI Claims, 2015
Sensibilidad por vacíos sobre protección de datos	Cumplimiento de requisitos internacionales respecto a protección de datos	Demanda de parte de los consumidores	Amenaza	Plaza, 2015

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

3. Análisis de la industria o sector. Grado de atraktividad

El sector que se analizó es el de teléfonos móviles inteligentes, que surge en la década de 1990 como consecuencia de la combinación de las características del teléfono celular tradicional con las de sistemas operativos que permiten conectarse a Internet. Este mercado evidencia una fuerte competencia entre compañías que para permanecer en el mercado lanzan permanentemente

nuevos modelos y productos de innovación, basados en el tamaño, el peso, la capacidad de memoria, la resolución de imágenes, el tiempo de carga, entre otros aspectos.

Esta parte del análisis estructural de la industria se basará en la revisión de las cinco fuerzas del mercado desarrolladas por Michael Porter, complementada con las matrices de Hax y Majluf (2004). Este marco de referencia, basado en el entendimiento de los nuevos ingresantes, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y riesgo de sustitución, permitirá conocer el grado de atractividad que existe en el mercado de teléfonos inteligentes.

3.1 Amenaza de nuevos ingresantes

Esta fuerza tiene como propósito medir la facilidad o dificultad de entrada de nuevas empresas al mercado. Su análisis podrá determinar si las empresas ya establecidas podrían ser impactadas en sus utilidades. Para este sector, se presentan las condiciones de la Tabla 12.

Tabla 12. Atractividad del sector sobre la base de la amenaza de nuevos ingresantes

Factores de éxito	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor	
Economías de escala	10 %	Baja			3			Alta	0.30	
Procesos productivos	10 %	Baja			3			Alta	0.30	
Curva de experiencia	10 %	Baja			3			Alta	0.30	
Uso de tecnología	10 %	Baja				4		Alta	0.40	
Posicionamiento de marca	10 %	Baja				4		Alta	0.40	
Patentes	5 %	Baja			3			Alta	0.15	
Nivel de inversión I+D	15 %	Baja				4		Alta	0.60	
Acceso de canales	10 %	Baja			3			Alta	0.30	
Nivel de liquidez	10 %	Baja			3			Alta	0.30	
Capacidad de endeudamiento	10 %	Baja			3			Alta	0.30	
	100 %		TOTAL							3.35

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

En conclusión, la amenaza de nuevos ingresantes es pequeña debido a las altas barreras de entrada, entre las que destaca que el nivel de inversión destinado a I+D es importante en función del tiempo que tiene que esperar para la recuperación y que antes de lograr este objetivo entra a un nuevo ciclo de inversión en I+D. La atractividad del sector en este punto es alta.

3.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La revisión de esta fuerza permite identificar el nivel de rivalidad entre los competidores del mercado. En este sector se presentan las siguientes condiciones (ver Tabla 13).

Tabla 13. Atractividad del sector sobre la base de la rivalidad entre los competidores existentes

Factores de éxito	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor	
Costos de nuevas tecnologías	15%	Baja			3			Alta	0.45	
Certificación de patentes	10%	Baja			3			Alta	0.30	
Acuerdo con distribuidores	10%	Baja			3			Alta	0.30	
Cambios en el precio	15%	Baja			3			Alta	0.45	
Posicionamiento de marca	15%	Baja			3			Alta	0.45	
Nivel de liquidez	10%	Baja			3			Alta	0.30	
Acceso a canales	10%	Baja			3			Alta	0.30	
Inversión en I+D	15%	Baja			3			Alta	0.45	
	100%		TOTAL							3.00

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

3.2.1 Características de las empresas productoras de teléfonos inteligentes

A continuación, se presenta una pequeña descripción de los principales competidores del mercado de teléfonos inteligentes.

- **Samsung:** ha sido reconocida por Booz & Co. y Boston Consulting Group en 2013 como la segunda empresa más innovadora del mundo, por detrás de Volkswagen, luego de aumentar a 15 % las partidas en I+D. Desde 2010, tiene problemas de demanda por patentes contra Apple. El sistema operativo utilizado en sus últimos modelos es Android, y ha presentado teléfonos de media y alta gama como el Galaxy Note, Galaxy S5, Galaxy A5, Galaxy J y Galaxy Grand.
- **Apple:** la empresa en la actualidad comercializa a través de trescientas tiendas propias en nueve países y miles de distribuidores llamados Apple Premium Resellers. Además, cuenta con una tienda en línea y brinda asistencia técnica para sus clientes. En 2014, se comercializaban iPhone 6 y iPhone 6 Plus (octava generación), que incluían pantallas más grandes que sus predecesores de 4,5 y 5,7 pulgadas, respectivamente. El diseño es más delgado, con botones redondeados y el botón de encendido en la parte lateral para mayor comodidad.
- **Huawei:** Huawei superó a Xiaomi para convertirse en el cuarto mayor proveedor de teléfonos inteligentes con una participación de mercado del 6,6 % durante el 4T 2014. La exitosa expansión de la marca Honor está dando resultados para Huawei con presencia en más de sesenta países de todo el mundo. La marca Honor ha logrado ganar una participación significativa en el segmento de teléfonos inteligentes de gama media a alta, un segmento que

tradicionalmente era un punto débil para Huawei. Otros modelos de media y alta gama comercializadas en 2014 eran Ascend 6, Ascend P y Ascend Y.

- **Lenovo (Motorola):** Lenovo completó su adquisición de Motorola en 2014. Con Motorola, Lenovo ahora tiene un alcance más allá de su mercado local, especialmente en América. Sin embargo, Europa sigue siendo un punto débil para el vendedor chino.

Lenovo es más fuerte en el nivel bajo a medio, mientras que Motorola está más en el nivel medio a alto y, naturalmente, esto debería ayudar a Lenovo a ampliar la cartera en todos los precios. Para 2014, Lenovo se encontraba en más de veinte mercados, incluyendo Alemania, Reino Unido y China. Ese mismo año, adquirió Motorola Mobility por USD 2.900 millones en un acuerdo de pago en efectivo y acciones.

- **Xiaomi:** Xiaomi mantuvo su posición entre los cinco principales proveedores de teléfonos inteligentes en el mundo, y su cuota de mercado mundial es 4,6 % para el 4T 2014. Además, está vendiendo sus teléfonos inteligentes a más de siete países fuera de China y logró una notable hazaña de cruzar millones de ventas dentro de los cinco meses posteriores al lanzamiento en India.

En conclusión, el sector viene creciendo y la intensidad de la rivalidad entre competidores es media; sin embargo, se hace necesario evolucionar constantemente en los productos y lanzarlos al mercado. El líder sigue siendo Apple, pero hay que observar a Samsung y Huawei, que vienen invirtiendo más en I+D y buscan captar el mayor número de mercado posible. En general, se puede concluir que con esta fuerza la industria es medianamente atractiva.

3.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, pues no tienen capacidad para incrementar los precios, ni restringir servicios de los participantes del sector. De hecho, tratan de proteger el sector cobrando precios razonables. A continuación, en la Tabla 14, se presenta la atractividad del sector sobre la base del poder de negociación de los proveedores.

Tabla 14. Atractividad del sector sobre la base del poder de negociación de los proveedores

Factores de éxito	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
Número de proveedores	30%	Alta				4		Baja	1.20
Volumen de compra	30%	Baja			3			Alta	0.90
Costos de cambio del proveedor	20%	Baja			3			Alta	0.60
Contribución del proveedor a la calidad del servicio	20%	Baja			3			Alta	0.60
	100%		TOTAL						3.30

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

En conclusión, al analizar esta fuerza, se determina que su poder de negociación es bajo, por lo cual la industria es atractiva.

3.4 Poder de negociación de los compradores

Si bien los consumidores tienen una gran cantidad de marcas disponibles e información para su toma de decisión de compra, su bajo nivel de organización produce que ejerzan poco impacto sobre el sector; es decir, su poder de negociación es bajo. En efecto, no son capaces de influir sobre la fijación de precio y se adaptan a la oferta de mercado con tal de obtener nueva tecnología a su disposición. En la Tabla 15, se aprecia la atractividad del sector sobre la base del poder de negociación de los compradores.

Tabla 15. Atractividad del sector sobre la base del poder de negociación de los compradores

Factores de éxito	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
Número de compradores	30%	Alta				4		Baja	1.20
Costo de cambio del cliente	30%	Baja			3			Alta	0.90
Contribución a la calidad o servicio	20%	Baja			3			Alta	0.60
Diferenciación de los productos	20%	Baja			3			Alta	0.60
	100%		TOTAL						3.30

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

Por tanto, la conclusión sobre esta fuerza es que resulta atractiva para la industria. No obstante, el cambio de percepciones, necesidades y expectativas de los consumidores obliga a la industria a realizar cambios con ciclos cada vez más cortos.

3.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

El mercado de teléfonos inteligentes no tiene productos sustitutos, por lo que su probabilidad de amenaza en la rentabilidad de los participantes es baja. De momento, las llamadas por Skype o

WhatsApp, o el uso de Internet por computadora no son una amenaza para el sector, pues, más bien, el consumidor prefiere el *smartphone* debido a que es de más fácil uso, transporte y bajo costo. En la Tabla 16, se presenta la atraktividad del sector con base en la amenaza de productos y servicios sustitutos.

Tabla 16. Atraktividad del sector sobre la base de la amenaza de productos y servicios sustitutos

Factores de éxito	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor	
Disponibilidad de sustitutos	40%	Alta				4		Baja	1.60	
Costo de cambio	30%	Alta			3			Baja	0.90	
Agresividad de crecimiento	30%	Alta			3			Baja	0.90	
	100%		TOTAL							3.40

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

En conclusión, esta fuerza resulta atractiva para la industria.

3.6 Conclusión

Respecto al análisis de las cinco fuerzas, se concluye que el sector es atractivo; no obstante, debe considerarse que la rivalidad entre los competidores actuales es una amenaza que obliga a fuertes inversiones y riesgo de pérdida de mercado, por lo cual no debe descuidarse. A continuación, en la Tabla 17, se presenta el resumen de atraktividad de la industria.

Tabla 17. Resumen de atraktividad de la industria

	Valor
Amenaza de nuevos ingresantes	3.35
Rivalidad entre los competidores existentes	3.00
Poder de negociación de los proveedores	3.30
Poder de negociación de los compradores	3.30
Amenaza de productos y servicios sustitutos	3.40
Promedio	3.27

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Con el fin de comprender mejor la ubicación de Apple en relación con la competencia en la industria de teléfonos inteligentes, se utilizará la Matriz de Perfil Competitivo. Los pesos relativos de la matriz oscilan entre 0,00 (baja importancia) y 1,00 (alta importancia). El número indica la importancia del factor dentro de la industria. En cuanto a las calificaciones, estas varían entre 1 y 4, donde 1 significa gran debilidad y 4 significa gran fortaleza. El *benchmarking* revelará que Apple está sacando ventaja competitiva en comparación con sus principales competidores.

Como se puede observar en la Tabla 18, Apple y Samsung no sólo tienen gran performance en los factores a través de los cuales se los compara, sino que su alcance es bastante similar. Apple se ha caracterizado por su mayor volumen de inversión en I+D, lo cual le permite liderar la innovación dentro del sector. Por otro lado, Huawei y Lenovo (Motorola) están bastante más distanciados; sin embargo, cabe destacar su gasto en I+D con la finalidad de seguir ganando participación dentro del mercado. Por último, Xiaomi se revela como un competidor menos fuerte; sin embargo, si el análisis fuese en la zona asiática, las distancias se acortarían, pues no sólo está ganando mercado, sino que está logrando un gran número de consumidores fieles debido a sus precios y alcance tecnológico.

Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave	Peso	Apple		Samsung		Huawei		Lenovo (Motorola)		Xiaomi	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Participación de mercado	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Solidez financiera	0.25	4	1.00	4	1.00	3	0.75	3	0.75	2	0.50
Calidad de sus productos	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Inversión en I+D	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40
Fortaleza de marca	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Retención de consumidores	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20
TOTAL	1.00		3.50		3.45		2.25		2.25		1.85

Nota. 1.- Gran debilidad, 2.- Debilidad menor, 3.- Fuerza menor, 4.- Gran fortaleza.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En conclusión, aunque Apple lidera el mercado por ser la marca que promueve la tendencia dentro del sector, las distancias se están acortando, pues competidores como Samsung están avanzando en la rápida renovación de sus productos y logrando compromisos de fidelidad adecuados con los consumidores.

5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Parte del éxito de una estrategia es analizar los factores externos que afectan a una empresa y para ello se utilizará la herramienta de diagnóstico llamada Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para ello, se debe tomar en consideración un peso determinado para cada variable (oportunidad o amenaza), una calificación cuyo máximo valor, 4, significa que se aprovecha al máximo esa oportunidad o que la marca se encuentra completamente protegida con las estrategias actuales utilizadas por ella. Como se puede observar en la Tabla 19, los factores de éxito más resaltantes son las tendencias en el uso de *smartphones*, el incremento de la red 5G, el incremento de aplicativos, el crecimiento de las redes sociales y la no existencia de productos sustitutos.

Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderación	Total
Oportunidades				
O1 Aprovechamiento de tratados comerciales	0.05	3	0.24	2.41
O2 Crecimiento de la red 5G	0.12	3	0.32	
O3 Incremento de tasa de empleo	0.06	3	0.18	
O4 Tendencia de uso de <i>smartphones</i>	0.15	3	0.45	
O5 Crecimiento de uso de redes sociales	0.08	3	0.24	
O6 Desarrollo de negocios basados en tecnología	0.08	3	0.24	
O7 Incremento de uso de aplicaciones	0.10	3	0.30	
O8 Bajo poder de negociación de los proveedores	0.04	3	0.12	
O9 No existencia de productos sustitutos	0.08	4	0.32	
Amenazas				
A1 Costos laborales	0.03	3	0.09	0.64
A2 Capacidad de réplica	0.03	3	0.09	
A3 Crecimiento de uso del sistema operativo Android	0.05	3	0.12	
A4 Crecimiento de la piratería	0.05	2	0.10	
A5 Dificultad para eliminar dispositivos en desuso	0.08	3	0.24	
TOTAL	1.00			3.05

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

Sobre la base del puntaje, 3,05, se concluye que las estrategias actuales de la empresa están aprovechando adecuadamente las oportunidades y se están defendiendo con eficacia de las amenazas del entorno.

6. Conclusiones del análisis externo

La industria se encuentra en un momento de crecimiento debido a que los consumidores cada vez están más ávidos por adquirir nueva tecnología móvil, acceso a Internet y a las redes sociales. A esto se suma que no existen productos sustitutos para los teléfonos inteligentes hacia los cuales los consumidores puedan trasladar su atención. Por otro lado, las marcas de mayor relevancia en el mercado se han dado cuenta de la importancia de inversión en I+D, por lo que los ciclos de novedades cada vez serán más frecuentes y los precios más accesibles.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de las áreas funcionales

Los recursos por sí solos no generan ventaja competitiva, por lo que se hace necesario analizar las capacidades de la empresa y su relación con los recursos. Estos recursos y capacidades también son descritas como fortalezas de las empresas; asimismo, la carencia de algún recurso o capacidad importante en el sector se describirá como una debilidad de la empresa. A continuación, se revisarán las áreas funcionales de Apple con el fin de obtener sus fortalezas y debilidades relevantes.

1.1 Administración y recursos humanos

Apple es una empresa que maneja toda su estrategia desde Copérnico, Estados Unidos, donde el Consejo Directivo establece la estrategia, las operaciones y la comunicación corporativa que debe seguir la empresa. La empresa busca impulsar la diversidad y la igualdad del empleo, y con oportunidades para el desarrollo dentro de la empresa. En la Tabla 20, se presenta el análisis.

Tabla 20. Análisis de la administración y recursos humanos de Apple

Fortalezas	
Planeación	Su planeación estratégica está enfocada en el liderazgo en innovación.
Organización	El Consejo Administrativo es de primer nivel.
Dirección	Tim Cook es el CEO y está a cargo de todas las ventas y operaciones mundiales.
Integración de personal	Busca desarrollar las habilidades de los empleados para retener talento y ser los primeros en innovación.
Control	Los productos de Apple se elaboran con tal precisión que sean tal como se espera.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

1.2 Marketing

En la compañía Apple, esta área es fundamental a la hora de hacer el lanzamiento no solo del iPhone, sino de todos los productos que fabrican. Ello ha sido tan impactante que, solo con el logo de la empresa, que es una manzana, se sabe que es una marca reconocida sin necesidad de mencionar su nombre, asociado a productos de alta calidad.

La aparición de cada nuevo producto de Apple llega siempre acompañada de un despliegue publicitario y de todo tipo de acciones de marketing con el objetivo de generar el mayor ruido e impacto posible en el mercado. Incluso, la especulación sobre sus nuevos productos genera tales efectos que su repercusión se refleja en los propios valores de bolsa de la compañía.

En 2014, fue nombrada por Interbrand y Forbes como la marca más valiosa del mundo con una valoración alrededor de los USD 120.000 millones. Sus capacidades en marketing y habilidad para la publicidad la han posicionado como una empresa líder. A continuación, en la Tabla 21, se presenta el análisis.

Tabla 21. Análisis del marketing de Apple

Fortalezas	
Clientes	Sus estrategias están basadas en las necesidades y las expectativas del cliente.
Productos y servicios	Desarrollo de productos y servicios integrados. Alta calidad en los productos y servicios que desarrolla.
Distribución	Implementa constantemente técnicas más eficientes para mejorar sus operaciones.
Comunicación	Basada en la experiencia y alta calidad de los productos. Su publicidad es única a nivel global (no hay publicidad local).
Marca	Tiene un gran posicionamiento en el mercado. Es considerada la iniciadora de los cambios en el mercado y fue nombrada la marca más valiosa a nivel mundial (2014).
Debilidades	
Productos y servicios	Uso de su propio sistema (iOS). No se integra con el sistema Android.
Precios	Sus precios son elevados en comparación de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

1.3 Producción y operaciones

Uno de los factores determinantes del éxito de Apple en los últimos años ha sido la habilidad de controlar todos los procesos de manufactura, producción y logística necesarios para la distribución de sus productos. En este tiempo, Apple ha sido capaz de aplicar las más novedosas técnicas para llevar a cabo sus operaciones de forma realmente eficiente. Sin duda, esta es un área que Tim Cook conoce con mucho detalle: fue quien ganó la confianza de Steve Jobs destacando y liderando esta área. Así pues, Apple ha construido un ecosistema propio que controla cada paso del proceso de la *supply chain* desde el concepto y el diseño a la Apple Store más cercana. De hecho, en muchas ocasiones y debido a las sinergias en este proceso, Apple obtiene descuentos en algunas piezas, mejora su capacidad de producción y ahorra en tasas para el transporte aéreo. A continuación, en la Tabla 22, se presenta el análisis.

Tabla 22. Análisis de la producción y operaciones de Apple

Fortalezas	
Procesos	El programa de diseño está alineado con el programa de suministros EPM Mafia (Apple y Foxconn); es decir, no sólo pone atención en el producto, sino también en el empaque y los canales de distribución.
Inventarios	Informe Gartner: Hay 75 rotaciones de inventario al año, es decir que cada cinco días renueva su <i>stock</i> , que es casi dos veces menor que su más cercano competidor.
Fuerza laboral	No emplea a trabajadores ilegales o menores de edad porque se preocupa en el desarrollo de las personas. Busca desarrollar profesional y socialmente a sus empleados.
Calidad	Es una de las pocas empresas que hace una revisión de calidad mediante rayos X.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

1.4 Finanzas y contabilidad

La solvencia financiera de Apple le permite seguir creciendo en el mercado y destinar fuertes cantidades de sus ingresos en Investigación + Desarrollo. En la Tabla 23, se presenta el análisis.

Tabla 23. Análisis de las finanzas y contabilidad de Apple

Fortalezas	
Liquidez	Alta capacidad y solvencia financiera superior al sector
Endeudamiento	
Rentabilidad	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

1.5 Tecnología, e investigación y desarrollo

La empresa ha incrementado sus gastos en investigación y desarrollo. En seguida, en la Tabla 24, se presenta el análisis de la tecnología, e innovación y desarrollo de Apple.

Tabla 24. Análisis de la tecnología, e innovación y desarrollo de Apple

Fortalezas	
Calidad de productos	Preocupación desde el diseño y la entrega de cada producto. Otras empresas, por ejemplo, no le ponen tanta atención al empaque.
Servicio al cliente	Es una de las primeras empresas orientada a la experiencia del cliente, por lo cual sus canales funcionan de manera omnicanal
Rapidez de lanzamiento	Lanzamientos constantes. Anticipación al lanzamiento de la competencia,
Automatización	Alto niveles de automatización para la producción de iPhone.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta que permite entender la situación real de la empresa, ayudando a entender las fortalezas y debilidades de una forma clara. Este análisis permitirá decidir las estrategias a seguir dentro de Marketing o cualquier área funcional de la empresa. Los índices de valor varían entre 0,00 y 1,00 para cada uno de los factores de la lista, y la calificación asignada oscila entre 1 a 4, intervalo en el cual 1 y 2 son considerados puntuaciones de debilidad, y 3 y 4, puntuaciones de fortaleza. A continuación, en la Tabla 25, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderación	Total
Fortalezas				
F1 Planeación estratégica centrada en liderazgo e innovación	0.10	3	0.30	3.03
F2 Consejo Administrativo de primer nivel	0.05	3	0.15	
F3 Desarrollo de las habilidades de sus empleados para retener talento	0.10	4	0.40	
F4 Desarrollo de productos y servicios integrados	0.10	4	0.40	
F5 Implementación constante de técnicas para mejorar eficiencias operativas	0.05	3	0.15	
F6 Alto posicionamiento de marca	0.12	4	0.48	
F7 Integración de procesos de diseño con suministro	0.05	3	0.15	
F8 Mejor rotación de inventarios (vende más rápido lo que produce)	0.05	3	0.15	
F9 Alta capacidad y solvencia financiera	0.10	3	0.30	
F10 Orientación al servicio del cliente	0.10	4	0.40	
F11 Anticipación a los lanzamientos de la competencia	0.05	3	0.15	
Debilidades				
D1 Sus productos no se integran con el sistema Android	0.05	2	0.1	0.18
D2 Precios elevados en comparación de la competencia	0.08	1	0.08	
TOTAL	1.00			3.21

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

En conclusión, el valor de 3,21 obtenido en el análisis interno de la empresa indica que Apple cuenta con gran fortaleza interna. Entre sus principales fortalezas, destacan su posicionamiento de marca, soluciones integradas, orientación al cliente, y su visión para desarrollar y retener talento. Una de las debilidades más notorias está relacionada con el precio de sus productos.

3. Matriz de Ventaja Competitiva (VRIO)

La Matriz de Ventaja Competitiva (VRIO) es una herramienta que permite conocer que puntos de ventaja competitiva dispone la empresa dentro del mercado en el que participa. Este sistema de análisis fue planteado por Barney y Griffin (1992), y se basa en cuatro cuestiones fundamentales de una empresa; el valor, la singularidad o rareza, la imitabilidad y la organización.

- **Valiosos (V):** se entiende por la capacidad de explotar alguna oportunidad o mitigar amenazas del entorno.
- **Raros (R):** se entiende que es limitado a unos pocos.
- **Inimitables (I) o difíciles de imitar:** no deben ser fáciles de duplicar o ser caros de duplicar.
- **Organización (O) o sinérgicos:** la empresa puede explotarlos o aplicarlos.

A continuación, en la Tabla 26, se presenta la Matriz de Ventaja Competitiva de la compañía.

Tabla 26. Matriz de Ventaja Competitiva (VRIO)

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
F1 Planeación estratégica centrada en liderazgo e innovación	SÍ	NO	-	-	Paridad competitiva
F2 Consejo Administrativo de primer nivel	SÍ	NO	-	-	Paridad competitiva
F3 Desarrollo de las habilidades de sus empleados para retener talento	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
F4 Desarrollo de productos y servicios integrados	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
F5 Implementación constante de técnicas para mejorar eficiencias operativas	SÍ	SÍ	NO	-	Ventaja competitiva
F6 Alto posicionamiento de marca	SÍ	SÍ	SÍ	-	Ventaja competitiva temporal
F7 Integración de procesos de diseño con suministro	SÍ	SÍ	NO	-	Ventaja competitiva
F8 Mejor rotación de inventarios (vende más rápido lo que produce)	SÍ	SÍ	SÍ	-	Ventaja competitiva temporal
F9 Alta capacidad y solvencia financiera	SÍ	NO	-	-	Paridad competitiva
F10 Orientación al servicio del cliente	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
F11 Anticipación a los lanzamientos de la competencia	SÍ	NO	SÍ	-	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Barney y Griffin, 1992.

En conclusión, las ventajas competitivas de Apple se encuentran en el desarrollo de productos y servicios integrados, así como en la búsqueda de desarrollo y retención de talento para mantener el liderazgo en el mercado. Además, se observan en el alto posicionamiento que lleva a los consumidores a volverse fanáticos de la marca de la manzana.

4. Determinación de la estrategia genérica

Para Michael Porter (2009), las estrategias que adopta una organización permiten que aproveche sus ventajas competitivas sobre otras. Él consideró tres posibles estrategias genéricas: liderazgo de costos, enfoque y diferenciación. Sobre la base de las ventajas competitivas obtenidas en el análisis VRIO, se puede concluir que la mejor estrategia genérica para Apple es la diferenciación.

5. Conclusiones del análisis interno

Apple es una marca con fuerte posicionamiento en el mercado, lo cual le ha permitido ser financieramente sostenible y cultivar comunidades de *fans* a nivel global, que otras marcas envidiarían, debido principalmente a su enfoque en la simplicidad en el diseño de productos y generación de experiencias para sus clientes. Sin embargo, entre sus principales debilidades destacan el precio de sus productos y el sistema iOS, que no permite que clientes acostumbrados al sistema Android puedan modificar sus comportamientos de uso fácilmente.

Capítulo IV. Formulación de estrategias y objetivos

1. Propuesta de misión y visión para iPhone

1.1 Misión actual

La misión actual fue extraída de un comunicado de prensa de 2011, ya que en la página web oficial no se presenta la misión oficial: «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 2011).

1.2 Misión propuesta

La misión propuesta es la siguiente: «Mejorar la experiencia de nuestros clientes adaptándonos a sus necesidades y expectativas para cada situación diferente de sus vidas que implique el uso de tecnología a través de productos y servicios innovadores».

1.3 Visión actual

La visión actual fue extraída de una entrevista realizada a Tim Cook en enero de 2009: «Creemos que estamos en la faz de la Tierra para hacer grandes productos y esos 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 sólo 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 quien esté en el trabajo, esos valores están tan integrados en esta empresa que Apple lo hará extremadamente bien» (Blodget 2011).

1.4 Visión propuesta

La visión propuesta es la siguiente: «Creemos en que podemos transformar satisfactoriamente la vida de las personas a través del desarrollo de productos basados en un enfoque de innovación centrados en el reconocimiento de las necesidades del ser humano y cuidado del medioambiente en el cual habitamos».

2. Objetivo general

El objetivo general será mantener la orientación en seguir siendo diferente y único en el mercado, maximizando el valor de la compañía a través del desarrollo de productos y/o servicios con enfoque de innovación y calidad, que se vea redituado en las ventas.

3. Objetivos estratégicos

3.1 Objetivos de rentabilidad (OE 1)

- Incrementar las ventas con respecto al año anterior 25 % (2016), 28 % (2017) y 31 % (2018)

A continuación, en la Tabla 27, se presenta la tasa de crecimiento de ventas entre los años 2016 y 2018.

Tabla 27. Tasa de crecimiento de ventas

Objetivo	Indicador	2015 (año base)	2016	2017	2018
Crecimiento en las ventas	Tasa de crecimiento con estrategia	--	25%	28%	31%
	Tasa de crecimiento sin estrategia	--	4%	11%	21%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2 Objetivo de crecimiento (OE 2)

- El objetivo de crecimiento está enfocado en el incremento de las ventas. Luego del cierre fiscal 2015 con un volumen de USD 155.000 millones para las ventas de iPhone, se propone el siguiente crecimiento:
 - Cerrar 2016 con USD 292.000 millones
 - Cerrar 2017 con USD 373.000 millones
 - Cerrar 2018 con USD 489.000 millones

3.3 Objetivos de supervivencia (OE 3, OE 4, OE 5)

El objetivo de supervivencia tiene un enfoque interno basado en el empleado y externo basado en la respuesta del cliente. A continuación, se detallan los objetivos planteados.

- El nivel de satisfacción del empleado deberá ser no menor al 80 % para el cierre de 2016 y se debe terminar al cierre de 2018 con no menos de 86 %.
- El nivel de satisfacción del cliente en relación con el producto deberá ser no menor al 80 % al cierre de 2016 y se debe terminar al cierre de 2018 con no menos del 86 %.
- El nivel de recomendación sobre la marca no deberá ser menor del 50 % para el cierre de 2016 y se debe terminar al cierre de 2018 con no menos del 60 %.

Capítulo V. Selección de la estrategia

1. Matriz FODA cruzado

La Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) cruzado permitirá observar las características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) de Apple que pueden afectar de forma significativa su participación en el mercado. A continuación, en la Tabla 28, se presenta el análisis FODA.

Tabla 28. Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Planeación estratégica centrada en liderazgo e innovación	D1	Sus productos no se integran con el sistema Android
F2	Consejo Administrativo de primer nivel	D2	Precios elevados en comparación de la competencia
F3	Desarrollo de las habilidades de sus empleados para retener talento		
F4	Desarrollo de productos y servicios integrados		
F5	Implementación constante de técnicas para mejorar eficiencias operativas		
F6	Alto posicionamiento de marca		
F7	Integración de procesos de diseño con suministro		
F8	Mejor rotación de inventarios (vende más rápido lo que produce)		
F9	Alta capacidad y solvencia financiera		
F10	Orientado al servicio del cliente		
F11	Anticipación a los lanzamientos de la competencia		
Oportunidades		Amenazas	
O1	Aprovechamiento de tratados comerciales	A1	Costos laborales
O2	Crecimiento de la red 5G	A2	Capacidad de réplica
O3	Tendencia de uso de energía limpia	A3	Crecimiento de uso del sistema operativo Android
O4	Tendencia de uso de <i>smartphones</i>	A4	Crecimiento de la piratería
O5	Crecimiento de uso de redes sociales	A5	Dificultad para eliminar dispositivos en desuso
O6	Desarrollo de negocios basados en tecnología		
O7	Incremento de uso de aplicaciones		
O8	Bajo poder de negociación de los proveedores		
O9	No existencia de productos sustitutos		
Estrategias FO			
FO1	Desarrollar nuevas aplicaciones que satisfagan las necesidades de los clientes F3, F4, F10, O2, O6, O7		
FO2	Fortalecer la cultura Apple a través del incremento de <i>fans</i> a través de redes sociales F6, F11, O5		
FO3	Afianzar tratados comerciales con China F1, F2, O1		
FO4	Fortalecer la experiencia del cliente en Apple Store F10, O4, O5		
FO5	Fortalecer las campañas en las redes sociales para generar interacciones de los consumidores F6, O5		
FO6	Fortalecer los acuerdos con los proveedores para mantener su buen desempeño de rotación F5, F6, F7, F8, F9, O8, O9		
FO7	Desarrollo de nuevo iPhone F6, F8, O2, O4		
FO8	Fortalecer posicionamiento sobre cuidado del medio ambiente F5, O3		
Estrategias DO			
DO1	Fortalecer la comunicación sobre el cuidado de la privacidad a través del sistema Android D1, O4, O5		
DO2	Desarrollar aplicativos adaptados a las necesidades de los clientes D2, O7		
Estrategias FA			
FA1	Crear iPhone con diseños coleccionables, lo que permitirá conservar los productos y reducir el desecho F4, A5		
FA2	Vender seguro para pago USD 0,00 o pago mínimo por reparaciones de iPhone, lo que prolonga su uso y permite controlar el desecho F4, A5		
FA3	Lanzar campañas sobre ser auténtico para no sólo resaltar la diferenciación de la marca, sino combatir la piratería F6, A2, A4		
FA4	Controlar el abandono (<i>churn</i>) de clientes por falta de adaptación al sistema iOS F10, A3		
FA5	Contratar sólo con proveedores que respeten las condiciones laborales de sus trabajadores F2, A1		
Estrategias DA			
DA1	Fortalecer el posicionamiento del sistema operativo iOS D1, A3		

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David y David, 2017.

2. Alineamiento de objetivos con las estrategias

El alineamiento de los objetivos con las estrategias permitirá saber si todos los objetivos podrán ser alcanzados, pues tienen asignadas iniciativas estratégicas. En la Tabla 29, se presenta la Matriz de Alineamiento de Objetivos.

Tabla 29. Matriz de Alineamiento de Objetivos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Se plantean cinco objetivos estratégicos y quince iniciativas estratégicas)	Rentabilidad (incremento de ganancias)	Crecimiento (incremento de ventas)	Sostenibilidad (satisfacción del empleado)	Sostenibilidad (satisfacción del cliente)	Sostenibilidad (Recomendación de marca / producto)
1. Desarrollar nuevas aplicaciones que satisfagan las necesidades de los clientes	SÍ	SÍ	--	SÍ	SÍ
2. Fortalecer la cultura Apple a través del incremento de <i>fans</i> a través de redes sociales	--	SÍ	--	SÍ	SÍ
3. Afianzar tratados comerciales con China	SÍ	SÍ	--	--	--
4. Fortalecer la experiencia del cliente en Apple Store	--	SÍ	--	SÍ	SÍ
5. Fortalecer las campañas en las redes sociales para generar interacciones de los consumidores	--	SÍ	--	SÍ	SÍ
6. Fortalecer los acuerdos con los proveedores para mantener su buen desempeño de rotación	SÍ	SÍ	--	SÍ	--
7. Desarrollar un nuevo iPhone	SÍ	SÍ	SÍ	--	--
8. Fortalecer la comunicación sobre el cuidado de la privacidad a través del sistema Android	SÍ	SÍ	--	SÍ	SÍ
9. Desarrollar aplicativos adaptados a las necesidades de los clientes	SÍ	SÍ	SÍ	--	--
10. Crear iPhone con diseños coleccionables, lo que permitirá conservar los productos y reducir el desecho	SÍ	SÍ	--	SÍ	SÍ
11. Vender seguro para pago USD 0,00 o pago mínimo por reparaciones de iPhone, lo que prolonga su uso y permite controlar el desecho	--	SÍ	--	SÍ	SÍ
12. Lanzar campañas sobre ser auténtico para no sólo resaltar la diferenciación de la marca, sino combatir la piratería	SÍ	SÍ	--	SÍ	SÍ
13. Controlar el abandono de clientes por falta de adaptación al sistema iOS	SÍ	SÍ	--	SÍ	SÍ
14. Contratar sólo con proveedores que respeten las condiciones laborales de sus trabajadores	--	SÍ	--	SÍ	SÍ
15. Fortalecer el posicionamiento del sistema operativo iOS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Estrategia de crecimiento (Matriz de Ansoff)

La matriz Ansoff (Fernández 2008) permite identificar la estrategia de crecimiento más adecuada para cumplir con los objetivos estratégicos de Apple. Se considera que la marca debería usar la estrategia de desarrollo de nuevos productos en los mercados que opera actualmente ya que estos se encuentran en constante cambio; por tanto, la modificación o actualización de los productos actuales permitirá satisfacer las nuevas necesidades generadas por tales cambios. A continuación, en la Tabla 30, se presenta la Matriz Ansoff.

Tabla 30. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social

1. Plan funcional de marketing

1.1 Objetivos del plan de marketing

A continuación, en la Tabla 31, se detallan los objetivos de marketing alineados a los objetivos estratégicos.

Tabla 31. Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Indicador	2015 Año Base	2016	2017	2018
Incrementar las ventas con el lanzamiento de nueva versión de iPhone	Cumplimiento de ventas y facturación (miles de millones de dólares)	233	292	373	489
Incrementar participación de mercado	Mayor <i>share</i> en el mercado	16 %	18 %	19 %	21 %
Incrementar el nivel de conocimiento de la marca	Nivel de conocimiento de marca entre usuarios de <i>smartphone</i>	90 %	90 %	92 %	94 %
Fortalecer el nivel de asociación con las variables diferenciales	Nivel de posicionamiento en innovación, diseño, etc.	50 %	55 %	60 %	65 %
Satisfacción del cliente con el producto	Nivel de satisfacción entre clientes de Apple	80 %	82 %	84 %	86 %
Recomendación del cliente con marca / producto	Nivel de recomendación entre clientes de Apple	50 %	54 %	58 %	60 %

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El crecimiento de ventas será verificado a través del cumplimiento de ventas y facturación por áreas geográficas, canales de venta que serán diferenciados del nuevo lanzamiento versus las gamas anteriores. Para contar con cifras comparativas, el crecimiento de la participación en el mercado será verificado a través de los datos de la consultora internacional Statista (2015). La revisión del fortalecimiento de conocimiento de marca, satisfacción y recomendación de los clientes se realizará a través de la aplicación de encuestas, para lo cual se contratará a consultoras globales especializadas.

1.2 Plan de marketing

1.2.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercados permite conocer a los consumidores con mayor precisión al mirarlos a través de grupos con características y/o necesidades comunes. Para los fines estratégicos, se considerará la segmentación a través de los siguientes criterios: (i) segmentación geográfica, y (ii) segmentación basada en expectativas y necesidades.

- **Segmentación geográfica:** este criterio se aplicará para conocer la participación de mercado por regiones y para alinear la distribución de productos. Las regiones son las siguientes:
 - Región América, que incluye Norteamérica y Sudamérica
 - Región Europa
 - Región China
 - Región Japón
 - Región Asia-Pacífico y Australia

- **Segmentación basada en expectativas y necesidades:** este enfoque busca identificar cuáles son las tendencias o necesidades en las que está inmerso el cliente en su vida diaria, y resolverlas a través de aplicaciones o servicios complementarios que permitan generar valor en el cliente. Algunos de los segmentos actuales identificados por la marca son (i) creativos, (ii) sofisticados, (iii) profesionales y (iv) estudiantes. Esta clusterización deberá ser validada de manera periódica a través de estudios de investigación de mercados dentro de los principales países donde la marca está presente con la finalidad de mantener sólida la propuesta de valor.

1.2.2 Posicionamiento de marca

El posicionamiento de Apple a nivel de marca es sinónimo de liderazgo e innovación, en tanto que a nivel producto su asociación se relaciona con sofisticación, exclusividad, excelencia en el diseño y funcionalidad. Las características funcionales y emocionales que representan la marca deberán ser validadas constantemente a través de estudios de investigación de mercados. Su asociación positiva o negativa con las variables diferenciales permitirá hacer ajustes en las estrategias de la marca.

1.3 Análisis de las 4P

1.3.1 Producto

Con respecto al lanzamiento del nuevo iPhone 7S, para el desarrollo del producto se considera un mejoramiento sobre características del producto iPhone 6S que se encuentra actualmente en el mercado; además, se toma en cuenta una serie de productos coleccionables que ayudarán a reducir

el volumen de equipos desechados por desuso. A continuación, se describe las características propuestas para el producto.

- **Diseño:** está basado en la elegancia y simplicidad.

- **Características**
 - Pantalla súper retina de 6,0” y 6,8”
 - Capacidad de 16 GB, 32 GB y 128 GB, y procesador de cuatro núcleos
 - Tamaño 1 (alto 148 mm, ancho 74 mm y grosor 8 mm)
 - Tamaño 2 (alto 160 mm, ancho 80 mm y grosor 8 mm)
 - Color gris, color oro y color plata
 - Cámara de doce megapíxeles que incluye gran angular y teleobjetivo
 - Grabación de video en HD que incluye estabilización cinemática de video y *zoom* de audio
 - Mayor resistencia al agua
 - Batería con mayor duración

- **Empaque:** es una caja de color blanco, producida con materiales reciclables, con el logo y foto del producto.

- **Garantía y devoluciones:** cubre cambio de equipo en casos de falla de fábrica y devoluciones sin excusas del valor pagado dentro de los primeros quince días de compra.

1.3.2 Precio

La marca utiliza principalmente dos estrategias para establecer los precios o rango de precios de sus productos:

- **Precios Premium:** se ofrecen productos con una prima buscando maximizar los márgenes del beneficio. A continuación, en la Tabla 32, se detallan los precios que se consideran en los productos por lanzar.

Tabla 32. Precios de iPhone para venta al mercado

Producto	Precio (USD)
iPhone 7S (16 GB)	899
iPhone 7S (32 GB)	999
iPhone 7S (128 GB)	1.099
iPhone 7S Plus (16 GB)	1.099
iPhone 7S Plus (32 GB)	1.199
iPhone 7S Plus (128 GB)	1.299

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Precios Freemium o gratuitos:** el cliente, en realidad, paga el acceso a funciones más avanzadas o mejores, como, por ejemplo, el almacenamiento en iCloud, aplicativos de producción de videos, etc. Los precios parten desde USD 4,99.

1.3.3 Plaza o distribución

Este elemento de la mezcla de marketing implica la selección de lugares apropiados a través de los cuales distribuir los productos. El caso comercial de Apple involucra tanto ubicaciones propias de la compañía como aquellas autorizadas para la distribución. Los puntos estratégicos que Apple considera para su distribución son (i) locales de Apple Store, (ii) sitios web, (iii) lugares autorizados (franquiados) y (iv) compañías de telecomunicaciones.

1.3.4 Promoción

Este elemento del *mix* de marketing determina las tácticas de comunicación que la empresa utiliza para llegar a sus clientes. La marca promueve de varias maneras, involucrando a diferentes canales de comunicación, y enfatizando la imagen y calidad de sus servicios. Se considerarán las siguientes tácticas en la combinación promocional de Apple.

- **Publicidad:** la publicidad está centralizada en la sede corporativa. Será transmitida en canales ATL y BTL, e incluye red de publicidad digital de Google y sitios web de noticias de tecnología.
- **Venta personal:** se trata de comisiones por ventas obtenidas.
- **Promoción de ventas:** se trata de descuentos especiales por campaña, como Black Friday.
- **Relaciones públicas:** se trata de gastos por *lobbies* o negociaciones particulares.

1.4 Actividades de marketing para conseguir los objetivos

- Incrementar los beneficios de la empresa mejorando el cumplimiento de compromisos de venta
- Actualizar los perfiles de los clientes (segmentación)
- Dar a conocer las cualidades de posicionamiento entre los consumidores que se desean captar (captación)
- Reforzar las variables de posicionamiento entre los clientes actuales (fidelización)

- Analizar el nivel de satisfacción de los clientes en los diferentes procesos de interacción de los clientes: compra, consultas o búsqueda de información, pagos, reclamos, etc.
- Analizar el nivel de recomendación para identificar las principales razones que generan a promotores y detractores de la marca
- Lanzar nuevo producto al mercado. Determinar y organizar los presupuestos que se utilizarán para el lanzamiento del nuevo iPhone 7
- Seguimiento de la calidad de las características del nuevo iPhone 7 que se lanzará al mercado
- Selección de la comunicación y los medios que se utilizarán para el lanzamiento del nuevo iPhone 7 que se lanzará al mercado
- Mejorar el retorno de inversión en el uso de publicidad. Determinar el *mix* de comunicación que se utilizarán en el lanzamiento del nuevo iPhone 7
- Revisar los presupuestos que se emplearán para las fuerzas de ventas en el lanzamiento del nuevo iPhone 7 que se lanzará al mercado
- Determinar los eventos que se activarán para el lanzamiento del nuevo iPhone 7 y para reforzar el posicionamiento de marca.

1.5 Cronograma de actividades

A continuación, en la Tabla 33, se detalla el cronograma de actividades a seguir entre los años 2016 y 2018.

Tabla 33. Cronograma de actividades de marketing

Actividades	2016				2017				2018			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Estudio de segmentación		■								■		
Estudio de posicionamiento		■								■		
Estudio de satisfacción (CSAT)				■				■				■
Estudio de recomendación (NPS)				■				■				■
Lanzamiento de iPhone 7						■						
Publicidad (incluye digital)		■			■			■			■	
Promociones (fuerza de ventas)				■				■	■			
Relaciones públicas			■				■				■	
Eventos				■				■				■

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.6 Presupuesto

A continuación, en la Tabla 34, se detalla el presupuesto de cada una de las actividades del plan de Marketing.

Tabla 34. Presupuesto de marketing (en miles de millones de dólares)

Actividades	2016	2017	2018
Estudio de segmentación	500.00	300.00	1,200.00
Estudio de posicionamiento	500.00	500.00	1,000.00
Estudio de satisfacción (CSAT)	500.00	300.00	500.00
Estudio de recomendación (NPS)	500.00	300.00	500.00
Lanzamiento de iPhone 7	1,000.00	3,000.00	1,000.00
Publicidad (incluye digital)	100.00	100.00	100.00
Promociones (fuerza de ventas)	500.00	2,000.00	1,000.00
Relaciones públicas	1,000.00	3,000.00	2,000.00
Eventos	1,000.00	2,000.00	2,000.00
TOTAL	5,600.00	11,500.00	9,300.00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Objetivos del plan de operaciones

A continuación, en la Tabla 35, se detallan los objetivos de operaciones alineados a los objetivos estratégicos.

Tabla 35. Objetivos de operaciones

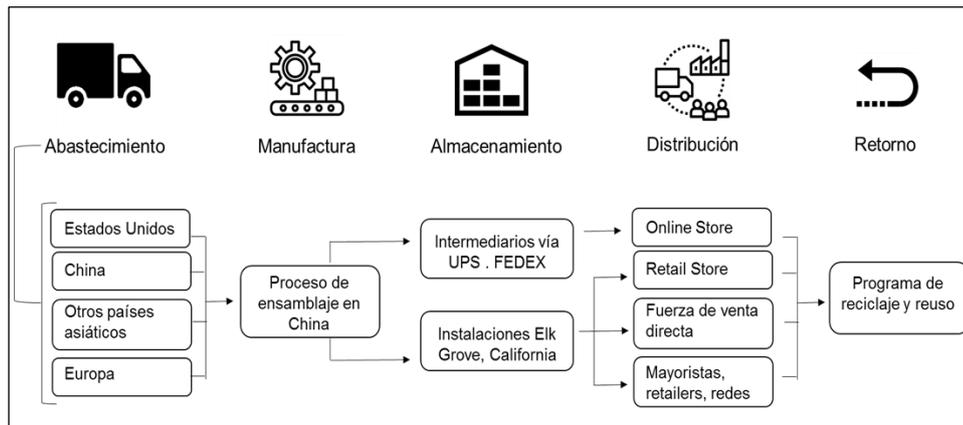
Objetivo	Indicador	2015	2016	2017	2018
Aumentar las operaciones con uso de energía renovable	Porcentaje de cambio de equipos de eficiencia energética	80 %	90 %	95 %	100 %
Reducir los costos de producción	Porcentaje de ahorro de producción por equipo	--	0.5 %	1.5 %	3 %
Reducir el uso de materiales de embalaje	Porcentaje del uso de envoltorios	--	--	--	40 %
Reducir el número de piezas defectuosas	Porcentaje de piezas defectuosas sobre lote de fabricación	--	2 %	1.5 %	1 %

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.2 Plan de operaciones

El plan consiste en controlar la eficiencia en las operaciones y distribución con el objetivo de abaratar costes e impactar de manera positiva sobre los márgenes. Esto conduce a controlar cada paso del proceso desde el concepto del nuevo producto, diseño de los canales de venta y retorno de equipos en desuso. A continuación, en el Gráfico 5, se presenta el plan de operaciones de Apple.

Gráfico 5. Plan de operaciones de Apple



Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.3 Actividades para obtener los objetivos de operaciones

Se describen las actividades a seguir para cumplir con los objetivos de operaciones.

- Aumentar las operaciones con el uso de energía renovable implementando plantas con paneles solares para los procesos de producción que no necesiten de aseguramiento de energía continua
- Reducir los costos de producción controlando el volumen de producción en función de las estimaciones de demanda por área geográfica; disminuir el tiempo de aprovisionamiento como consecuencia de la comunicación en tiempo real; revisar la automatización, los sistemas de información y la gestión de programas técnicos; diseñar y personalizar la maquinaria para optimizar la capacidad y los costos; y revisar el seguimiento de fechas de entrada de suministro, plazos de producción y redes de embarque
- Reducir el uso de materiales de embalaje revisando que no afecte la protección del producto a vender
- Reducir el número de piezas defectuosas mediante la revisión de los procesos de producción para identificar puntos de mejora para la reducción de gastos

2.4 Cronograma de actividades

A continuación, en la Tabla 36, se presenta el cronograma de actividades de operaciones.

Tabla 36. Cronograma de actividades de operaciones

Actividades	2016				2017				2018			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Operar con energías renovables												
Reducir costos de producción												
Reducir materiales de embalaje												
Reducir el número de piezas defectuosas												

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.5 Presupuesto

A continuación, en la Tabla 37, se presenta el presupuesto de operaciones.

Tabla 37. Presupuesto de operaciones (en miles de millones de dólares)

Actividades	2016	2017	2018
Operar con energías renovables	2,000.00	4,000.00	5,000.00
Reducir costos de producción	4,000.00	3,000.00	1,500.00
Reducir materiales de embalaje	400.00	300.00	300.00
Reducir el número de piezas defectuosas	800.00	1,200.00	2,000.00
TOTAL	7,200.00	8,500.00	8,800.00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivos del plan de recursos humanos

A continuación, en la Tabla 38, se detallan los objetivos de recursos humanos alineados a los objetivos estratégicos.

Tabla 38. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo	Indicador	2015	2016	2017	2018
Mejorar el clima laboral y satisfacción del empleado	CSAT	80 %	82 %	84 %	86 %
Mejorar el bienestar de salud y estrés del empleado	Encuesta de nivel de estrés	--	20 %	15 %	10 %
Gestionar la cultura organizacional de alto rendimiento	Evaluación de desempeño	--	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2 Plan de recursos humanos

Se mantiene el reconocimiento del capital humano como elemento clave para la competitividad general. El objetivo principal es atraer y retener empleados proporcionándoles beneficios de empleo y compensación, es decir, incluir cobertura de seguro, programa de compra de acciones,

plan de inversión y ahorro y descuentos en productos. Por otro lado, se les brindará oportunidad de línea de carrera entregándoles formación y desarrollo en habilidades innovadoras.

3.3 Actividades para conseguir los objetivos de recursos humanos

Se describen las actividades a seguir para cumplir con los objetivos de Recursos Humanos:

- Se realizará una encuesta de clima laboral con frecuencia anual.
- Para mejorar el bienestar de salud y estrés del empleado, se realizarán evaluaciones semestrales con expertos y se aplicarán encuestas que permitan lograr al final de 2018 un porcentaje de 10 % o menor de empleados con síntomas de estrés.
- Para mejorar las habilidades blandas de los empleados, se brindarán capacitaciones semestrales con expertos del mercado.

Otras actividades del área son las siguientes:

- Se realizará una encuesta de transparencia de las comunicaciones internas.
- Se realizará un plan de reclutamiento.
- Se efectuarán visitas programadas a las mejores universidades para reclutar a los principales talentos alineados a las necesidades del negocio.
- Se desarrollará el plan de capacitaciones de formación de empleados para prepararlos para mayores responsabilidades.
- Se trabajará en la planificación y aplicación del programa Apple Fellows Program, en el cual los empleados reciben reconocimiento de líderes y orientadores de la organización en su campo de experiencia.
- Se trabajará en la planificación y aplicación del programa de evaluación de desempeño de las habilidades del empleado.

3.4 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades de recursos humanos se presenta a continuación en la Tabla 39.

Tabla 39. Cronograma de actividades de recursos humanos

Actividades	2016				2017				2018			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Mejorar el clima laboral y satisfacción del empleado												
Mejorar el bienestar de salud y estrés del empleado												
Gestionar la cultura organizacional de alto rendimiento												

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.5 Presupuesto

El presupuesto de recursos humanos se presenta en la Tabla 40.

Tabla 40. Presupuesto de recursos humanos (en miles de millones de dólares)

Actividades	2016	2017	2018
Mejorar el clima laboral y satisfacción del empleado	300.00	250.00	250.00
Mejorar el bienestar de salud y estrés del empleado	100.00	150.00	150.00
Gestionar la cultura organizacional de alto rendimiento	100.00	100.00	100.00
TOTAL	500.00	500.00	500.00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Plan funcional de responsabilidad social corporativa (RSC) y su impacto en la organización

El plan funcional de responsabilidad social corporativa busca garantizar la creación de valor continua para el accionista y para todos aquellos grupos de interés que importan a la empresa, como los empleados, los clientes, los proveedores y la sociedad en la que se desarrolla.

4.1 Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa

Apple ha definido para el plan de responsabilidad social del periodo 2016-2018 una serie de objetivos que se exponen en la Tabla 41.

Tabla 41. Objetivos del plan de responsabilidad social corporativa

Objetivo	Indicador	2015	2016	2017	2018
Mejorar el ingreso de los accionistas a través del valor reputacional	Porcentaje de crecimiento de reputación	50 %	60 %	65 %	70 %
Reducir el impacto ambiental con el uso de energía limpia	Porcentaje de uso de equipos de consumo de energía limpia	60 %	65 %	70 %	80 %
Promover hábitos por el uso de tecnología para el conocimiento	Participación en eventos de desarrollo tecnológico	10	20	30	30
Promover hábitos de salud y nutrición	Contribución voluntaria a entidades benéficas (en miles de millones de dólares)	30	50	50	60
Promover hábitos de desarrollo personal	Desarrollo de aplicativos de descarga gratuita	4	6	8	12
Fortalecer las capacidades de los grupos de interés incorporándolos a la cadena de valor	Apoyo para el desarrollo de habilidades e implementación (en miles de millones de dólares)	50	80	100	120

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.2 Plan de responsabilidad social corporativa

El plan de responsabilidad social corporativa buscará la implicación de todas las áreas o departamentos de la empresa en el cumplimiento de las preocupaciones sociales y

medioambientales en sus operaciones comerciales o relaciones con los distintos grupos de interés bajo una visión a largo plazo (Argandoña 2007).

4.3 Actividades para cumplir con los objetivos de responsabilidad social

A continuación, se detallan las acciones de responsabilidad social alineadas a los diferentes *stakeholders*.

- Para cumplir con el mejoramiento de los ingresos a través del valor reputacional, el área de Marketing y la de Responsabilidad Social Corporativa se encargarán de trabajar en minimizar los impactos de comunicaciones negativas sobre la marca e incrementar la imagen de marca. En tanto, el área de Finanzas se encargará de mantener informados a los accionistas de manera periódica y transparente de aquellos aspectos que ponen en riesgo su inversión.
- Para la reducción del impacto ambiental, el área de operaciones se encargará de revisar que la cadena de valor funcione con el objetivo de garantizar la reducción de las emisiones de carbono, el uso de energía renovable y cualquier acción que contribuya al cuidado del medio ambiente. Ello implica trabajar en eficiencia energética a través del mejoramiento de los sistemas y la implementación de uso de energía solar y/o eólica para la movilidad de maquinarias e iluminación en instalaciones.
- Para promover el hábito del uso de tecnología, se participará proactivamente en eventos de desarrollo tecnológicos organizados por la misma empresa o como soporte de universidades o instituciones de prestigio. Ello estará a cargo del área de Marketing y la de Responsabilidad Social Corporativa.
- Para promover hábitos de salud y nutrición a nivel externo (comunidad), se realizarán contribuciones voluntarias a entidades benéficas, en tanto que a nivel interno se mejorará el ambiente de trabajo y el acceso a los servicios de salud para los empleados y sus familiares, lo cual estará a cargo del área de Recursos Humanos.
- Para promover los hábitos de desarrollo personal a nivel externo (comunidad), se desarrollarán aplicativos de acceso gratuito que permitan el autodesarrollo del individuo, que estarán a cargo del área de Marketing y TI, en tanto que, a nivel interno, se organizarán campañas de desarrollo personal para los empleados y familiares a cargo del área de Recursos Humanos.

- Para fortalecer las capacidades de los grupos de interés, se incorporarán a la cadena de valor a través de diferentes actividades:
 - **Clientes (a cargo del área de Marketing)**
 - Promover entre los clientes ideas de innovación que pueden desarrollar la marca a través de sus opiniones (voz del cliente)
 - Brindar tranquilidad a los clientes mediante la entrega de productos y servicios de alta calidad
 - Proporcionar satisfacción a los clientes a través de políticas de comportamiento ético en la adquisición o reclamo de productos y servicios
 - **Proveedores y distribuidores (a cargo del área de Operaciones)**
 - Crear relaciones de confianza a través de la transparencia, equidad y reglas claras en los procesos de compra de bienes y servicios
 - Garantizar tratos justos en los acuerdos comerciales sin buscar sacar ventaja por su posición de poder
 - Garantizar un servicio rápido y puntual que les permita establecer planes de *stock* y precios en el mercado
 - **Sociedad (a cargo del área de Marketing y del área de Gobierno Corporativo)**
 - Contribuir con el cuidado del medio ambiente
 - Contribuir con el cumplimiento de los derechos humanos y equidad de género
 - Contribuir con el desarrollo educativo de la sociedad

4.4 Cronograma de actividades

A continuación, en la Tabla 42, se presenta el cronograma de actividades.

Tabla 42. Cronograma de actividades de responsabilidad social

Actividades	2016				2017				2018			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Revisar cumplimiento con accionistas												
Revisar reducción del impacto ambiental												
Revisar participación a eventos tecnológicos												
Cuidar que se lleven a cabo contribuciones voluntarias para cuidado de salud y nutrición												
Revisar que se desarrollen los aplicativos gratuitos para crecimiento personal												
Fortalecer las capacidades de los grupos de interés incorporándolos a la cadena de valor												

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.5 Presupuesto

A continuación, en la Tabla 43, se presenta el presupuesto de responsabilidad social.

Tabla 43. Presupuesto de responsabilidad social (en miles de millones de dólares)

Actividades	2016	2017	2018
Revisar cumplimiento con accionistas	-	-	-
Revisar reducción del impacto ambiental	120.00	100.00	80.00
Revisar participación a eventos tecnológicos	20.00	30.00	30.00
Cuidar que se lleven a cabo contribuciones voluntarias para cuidado de salud y nutrición	50.00	50.00	60.00
Revisar que se desarrollen los aplicativos gratuitos para crecimiento personal	10.00	10.00	10.00
Fortalecer las capacidades de los grupos de interés incorporándolos a la cadena de valor	80.00	100.00	120.00
TOTAL	280.00	290.00	300.00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

5.1 Objetivos del plan de finanzas

El plan financiero formulado para Apple tiene como objetivo contribuir con el cumplimiento de metas propuestas para el periodo 2016 – 2018 y ofrecer alternativas de inversión que permitan el incremento del valor de la empresa. Este crecimiento proyectado se basa principalmente en los buenos resultados financieros obtenidos por la empresa desde el año 2012. A continuación, en la Tabla 44, se exponen los objetivos de finanzas alineados a los objetivos estratégicos.

Tabla 44. Objetivos del plan de finanzas

Objetivo	Indicador	2015	2016	2017	2018
Incrementar EBITDA	Porcentaje EBITDA	30 %	25 %	28 %	31 %
Crecimiento de rentabilidad sobre ventas	Porcentaje ROS	23 %	19 %	21 %	25 %
Crecimiento de rentabilidad sobre activos	Porcentaje ROA	17 %	13 %	14 %	16 %
Crecimiento de rentabilidad sobre capital	Porcentaje ROE	32 %	25 %	26 %	29 %

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.2 Plan y evaluación financiera

El plan de finanzas permitirá identificar la cantidad de inversión necesaria para realizar todas las actividades y operaciones planificadas para el periodo 2016-2018 considerando las fuentes de financiación, la manera de conseguirlas y, sobre todo, la retribución esperada como consecuencia

de dicha inversión. Para la evaluación financiera, se toman en cuenta ciertas consideraciones y supuestos:

- El modelo de análisis adoptará como moneda los dólares estadounidenses.
- El impuesto a la renta será de 25 %.
- Para calcular el impuesto a la renta, se ha estimado el promedio anual del periodo 2004-2015
- Las proyecciones se han hecho a precios constantes.
- Para efectos de la proyección, se considera el porcentaje promedio del periodo 2004-2015.
- Para proyectar los gastos de I&D, se considera el porcentaje promedio del periodo 2004-2015.

5.3 Resumen de presupuestos del plan estratégico

A continuación, en la Tabla 45, se detalla el resumen de los presupuestos de las áreas funcionales, los gastos en I&D y los gastos del proyecto. Asimismo, en la Tabla 46, se presenta el plan de financiamiento, que es de USD 21.000 millones, teniendo en cuenta que USD 11.000 millones provienen de deuda y representan 52 %, y que la diferencia es capital propio.

Tabla 45. Resumen de gastos (en millones de dólares)

	2016	2017	Var. (%)	2018	Var. (%)
Gastos de marketing	4,000.00	6,400.00	0.38	7,200.00	0.11
Gasto de operaciones	2,800.00	5,200.00	0.46	7,000.00	0.26
Gastos de recursos humanos	500	500	0.00	500	0.00
Gastos de responsabilidad social	280	290	0.03	300	0.03
I&D	6,193	8,601	0.28	12,378	0.31
Gastos del proyecto	13,773.45	20,990.71	0.34	27,377.55	0.23
Inversión en marketing	1,600.00	5,100.00	0.69	2,100.00	-1.43
Inversión en operaciones	4,400.00	3,300.00	-0.33	1,800.00	-0.83
Inversión del proyecto	6,000.00	8,400.00	0.29	3,900.00	-1.15
Presupuesto total (gasto + inversión)	19,773.45	29,390.71	0.33	31,277.55	-0.06

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 46. Plan de financiamiento del proyecto

Plan de financiamiento	Monto (miles de millones de dólares)	Año	Porcentaje (%)
Emisión de bonos de deuda	11,000	2016	52.00
Emisión de capital propio	10,000	2017	48.00
Total de financiamiento	21,000		
Cronograma de pago de deuda con bonos			
Datos de emisión de bonos			
Monto de deuda	11,000		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.4 Tasa de descuento

Apple constituye su capital con aporte de los accionistas y de terceros (deuda); en función del peso de cada fuente de financiamiento, se determina el factor de ponderación. La estimación de la tasa de descuento se realizó con base en el modelo tradicional de costo de capital promedio ponderado o WACC por sus siglas en inglés (*weighted average cost of capital*). Previamente, se calculó la tasa esperada de retorno del accionista mediante el modelo CAPM, *capital asset pricing model*, de valoración del precio de los activos financieros, y se obtuvo un costo de capital (Ke) de 9,31 % (ver Anexo 4) y el costo de la deuda (Kd), que es de 4 %. Con estas cifras, se obtiene una tasa de descuento WACC de 6,24 % (ver Anexo 5). Para estimar el capital propio Ke , se emplea el sistema de valoración de precios de activos financieros o CAPM. Para el beta promedio de las industrias (ver Tabla 47), se consideró el promedio. Los datos de impuestos a la renta en Estados Unidos se presentan en la Tabla 48.

Tabla 47. Beta promedio de las industrias

Nombre de la industria	Nombre de las firmas	Beta	D/E Ratio	Tasa efectiva de impuestos	Beta sin apalancamiento
Computadoras / Periféricos	48	1.75	15.49 %	6.21 %	1.51
Equipos de telecomunicaciones	91	0.89	17.22 %	4.31 %	0.76
Servicios de telecomunicaciones	67	1.05	79.19 %	4.17 %	0.58
				Bu Prom.	0.95

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 48. Datos Impuesto a la Renta en Estados Unidos

Fecha actualizada	5 de enero de 2020		
Creados por	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu		
¿Qué son estos datos?	Beta, beta sin apalancamiento y otras medidas de riesgo		Compañías de Estados Unidos
Home Page:	http://www.damodaran.com		
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html		
Empresas de cada industria	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls		
Definición de variables	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm		
¿Quiere usar tasas impositivas marginales o efectivas en betas no apalancadas?			Marginal
Ingreso de tasa impositiva marginal que se utilizará			25.00 %

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para estimar la tasa de libre riesgo (rf), se consideraron rendimientos de bonos a treinta años publicados por la Reserva Federal de Estados Unidos (ver Tabla 49).

Tabla 49. Tasa de interés de los bonos del tesoro americano a diferentes plazos

Fecha	Un mes	Dos meses	Tres meses	Seis meses	Un año	Dos años	Tres años	Cinco años	Siete años	Diez años	Veinte años	Treinta años
15/12/2011	0,20	N / A	0,27	0,51	0,70	1,02	1,35	1,75	2,11	2,30	2,65	3,02
16/12/2011	0,18	N / A	0,23	0,48	0,69	1	1,33	1,73	2,05	2,24	2,57	2,94
17/12/2011	0,16	N / A	0,19	0,47	0,67	0,97	1,27	1,67	2,00	2,19	2,54	2,90
20/12/2011	0,14	N / A	0,24	0,51	0,64	0,96	1,28	1,67	2,00	2,20	2,55	2,92
21/12/2011	0,19	N / A	0,21	0,47	0,66	0,99	1,31	1,71	2,04	2,24	2,60	2,96
22/12/2011	0,19	N / A	0,20	0,47	0,65	1,01	1,32	1,74	2,07	2,27	2,64	3
23/12/2011	0,15	N / A	0,20	0,49	0,64	1,03	1,33	1,73	2,06	2,25	2,61	2,96
27/12/2011	0,13	N / A	0,23	0,51	0,66	1,05	1,33	1,73	2,05	2,24	2,59	2,95
28/12/2011	0,18	N / A	0,23	0,50	0,67	1,09	1,38	1,81	2,12	2,32	2,69	3,04
29/12/2011	0,08	N / A	0,21	0,47	0,64	1,08	1,36	1,80	2,14	2,31	2,69	3,04
30/12/2011	0,14	N / A	0,16	0,49	0,65	1,06	1,31	1,76	2,09	2,27	2,67	3,01

Fuente: Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, 2020.

Elaboración: Propia.

Para el cálculo de prima de riesgo de mercado ($R_m - R_F$), se utilizó la prima de riesgo mercado de la rentabilidad histórica (ver Tabla 50).

Tabla 50. Prima de riesgo mercado

Promedio aritmético de la rentabilidad histórica					Acciones - T.Bills	Acciones - T.Bonds
1928-2019	11.57 %	3.40 %	5.15 %	7.22 %	8.18 %	6.43 %
1970-2019	11.61 %	4.64 %	7.75 %	9.46 %	6.98 %	3.86 %
2010-2019	14.02 %	0.52 %	4.35 %	7.23 %	13.51 %	9.67 %

Compañías de cada industria	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls
Definición de variables	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La fórmula para el cálculo de la tasa de descuento (COK (K_e) y WACC) se observa en la Tabla 51.

Tabla 51. Cálculo del COK (K_e) y WACC de Apple

	25.00 %
	0.95
Año 2015	
Deuda	156,380.00
Capital propio	164,970.00
Total	321,349.00
D/E	0.947930375
Beta apalancado BL	1.631938443
Tasa libre de riesgo RF	3.01 %
Prima de riesgo de mercado ($RM - RF$)	3.86 %
Costo del accionista Ke	9.31 %
CAPM $Ke = RF - (RM - RF) * BL$	
Costo de la deuda Rd	4.00 %
Estructura de capital	
Deuda	48.66 %
Capital propio	51.34 %
WACC	6.24 %
WACC = $Rd * (1-t) * Deuda\% + Re * Capital\propio\%$	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.5 Estado de resultados proyectados sin el plan estratégico

Respecto de la evaluación financiera, en el siguiente estado de resultados se presentan las estimaciones de los conceptos más relevantes de rentabilidad, en un escenario conservador, para el periodo de tres años de 2016 a 2018, el cual incluye la información de productos y servicios del plan de marketing, plan operativo, plan de recursos humanos y plan de responsabilidad social.

5.5.1 Estado de resultados sin estrategia

De no realizar el plan estratégico los resultados serían los siguientes (ver Tabla 52).

Tabla 52. Estado de resultados sin estrategia (en millones de dólares)

Estado de ganancias y pérdidas	2016	2017	2018
Ventas netas	280,458.00	336,550.00	403,860.00
Costes de ventas	169,508.00	205,104.00	248,176.00
Utilidad bruta	110.95	131,445.00	155,683.00
Investigación y desarrollo	8,414.00	10,096.00	12,116.00
Gastos de ventas, generales y administrativos	28,046.00	33,655.00	40,386.00
Ingresos de explotación	74,491.00	87,694.00	103,182.00
Impuestos	18,623.00	21,923.00	25,795.00
Ingresos netos (pérdidas)	55,868.00	65,770.00	77,386.00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.5.2 Flujo de caja sin estrategia

A continuación, en la Tabla 53, se describe el alcance del flujo de caja sin considerar la ejecución de los planes funcionales presentados para el periodo 2016-2018.

Tabla 53. Flujo de caja sin estrategia (en millones de dólares)

Flujo de caja	2016	2017	2018
Ventas netas	280,458	336,550	403,860
Coste de ventas	169,508	205,104	248,176
Utilidad bruta	110,950	131,445	155,683
Investigación y desarrollo	8,414	10,096	12,116
Gastos de venta, generales y administrativos	-	-	-
Ingresos de explotación (pérdidas)	74,491	87,694	103,182
- impuestos	-18,623	- 21,923	- 25,795
Flujo de caja operativo	55,868	65,770	77,386
Inversión en capital de trabajo	- 7,513	- 9,022	- 10,833
Inversión en activo fijos CAPEX	- 7,935	- 9,522	- 11,427
FCL	40,419	47,226	55,127

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.6 Estados de resultados y flujo de caja proyectados con estrategia

5.6.1 Estado de resultados con estrategia

Para efectos de comparación con el estado de ganancias sin estrategia, se presenta el escenario probable conservador (ver Tabla 54). Se tomó como base el presupuesto tanto de gasto como de inversión del año 2016.

Tabla 54. Estado de resultados - Escenario probable conservador (en millones de dólares)

Estado de resultados	2016	2017	2018
Ventas netas	292,144	373,944	489,867
Costes de ventas	172,308	210,304	255,176
Utilidad bruta	119,336	163,640	234,690
Investigación y desarrollo	14,607	18,697	24,493
Gastos de ventas, generales y administrativos	32,826	40,845	48,386
Ingresos de explotación	72,403	104,098	161,811
Impuestos	18,101	26,024	40,453
Ingresos netos (pérdidas)	54,302	78,073	121,358

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.6.2 Flujo de caja con el plan estratégico

Como se puede observar en la Tabla 55, se calculó el flujo de caja operativo y de inversiones considerando que las inversiones empezaron en 2016. En cuanto a caja de inversiones, se está tomando en cuenta el capital de trabajo y Capex del plan estratégico del escenario probable (conservador) en que se considera la estrategia. Las inversiones están programadas para ser realizadas dentro del periodo del análisis que se inicia en 2016; no comienzan en 2015 porque las inversiones planeadas son principalmente mejoras de procesos.

Tabla 55. Flujo de caja con estrategia (en millones de dólares)

Flujo de caja	2016	2017	2018
Ventas netas	292,144	373,944	489,867
Coste de ventas	172,308	210,304	255,176
Utilidad bruta	119,836	163,640	234,690
Investigación y desarrollo	14,607	18,697	24,493
Gastos de venta, generales y Administrativos	32,826	40,845	48,386
Ingresos de explotación (pérdidas)	72,403	104,098	161,811
- impuestos	- 18,101	- 26,024	- 40,453
Flujo de caja operativo	54,302	78,073	121,358
Inversión en capital de trabajo	- 9,306	- 12,895	- 18,105
Inversión en activo fijos Capex	- 14,266	- 18,980	- 17,760
FCL	30,730	46,198	85,493

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.6.3 Flujo de caja incremental

El flujo de caja incrementado permite evidenciar los beneficios que se pueden obtener al realizar la inversión propuesta para los planes funcionales correspondientes a los años 2016, 2017 y 2018. Se obtiene dicho flujo restando el flujo caja con el plan estratégico menos el flujo sin el plan estratégico. En conclusión, se han obtenido USD 15,291.80 millones como valor presente neto (VPN), lo cual muestra que llevar a cabo los planes funcionales para el lanzamiento del nuevo iPhone es rentable y, en consecuencia, se recomienda su ejecución.

Por su parte, la TIR muestra que el proyecto de inversión debe ser aceptado debido a que su tasa de retorno de 72 % es optimista, y el WACC determina que la estructura de financiación debe ser 52 % a través de deuda y 48 % mediante través de capital propio. A continuación, en la Tabla 56, se presenta el cálculo del WACC de Apple.

Tabla 56. Cálculo del Ke (tasa accionista) y WACC (costo de la empresa) de Apple

Tasa de impuesto corporativa	25 %
Beta desapalancado del sector B_u	0.95
Año	2015
Deuda	156,380
Capital propio	164,970
Total	321,349
D/E	0.947930375
Beta apalancado B_L	1.631938443
Tasa libre de riesgo RF	3.01 %
Prima de riesgo de Mercado $(RM-RF)$	3.86 %
Costo del accionista Ke	9.31 %
CAPM $Ke = RF + (RM-RF) * BL$	
Costo de la Deuda Rd	4 %
Estructura de capital	
Deuda	48.66 %
Capital propio	51.34 %
WACC	6.24 %
WACC = $Rd*(1-t) * Deuda \% + Re * Capital\ propio\ \%$	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.6.4 Análisis de sensibilidad

La sensibilidad se mide como el efecto en el VAN al variar la tasa de crecimiento de las ventas considerando la aplicación de la estrategia. Esto quiere decir que, si las ventas de Apple con el proyecto disminuyeran -0,5 %, entonces la variación porcentual del VAN sería -33 %, siendo la sensibilidad muy alta de la variable indicada sobre VAN.

El escenario pesimista considera que una disminución de las ventas de -1,5 % daría como

consecuencia que el VAN sería solo de USD 185,75 millones. Esto significaría una disminución del VAN del 98,8 % con respecto al VAN del proyecto, que es USD 15,291.80 millones. Dicha disminución de -1,5 % de las ventas significa que ventas proyectadas de 31 % de las ventas con estrategia, en el escenario pesimista, no deberían ser menos a 30,5 % porque, si no, el proyecto no sería viable. Para ello, un plan de contingencia sería reforzar las ventas para que se cumplan los objetivos. La estrategia es implementar mejor marketing en Estados Unidos y Europa para capitalizar la marca y tener un rango de ventas que soporte cualquier cambio. A continuación, en la Tabla 57, se presenta el análisis de sensibilidad.

Tabla 57. Análisis de sensibilidad

Variación de la tasa de crecimiento de las ventas de Apple con estrategia		0 %
Variación porcentual de la tasa de crecimiento de las ventas de Apple con el proyecto		-0.5 %
Variación porcentual del VAN		-20 %
Variación de la tasa de crecimiento de las Ventas de Apple con estrategia	VAN del Proyecto	
0 %	15,291.80	
-2.50 %	- 9,750.87	
-2.00 %	- 4,795.92	
-1.50 %	185.75	
-1.00 %	5,194.20	
-0.50 %	10,229.53	-33%
0 %	15,291.80	
0.5 %	20,381.09	
1.0 %	25,497.49	
1.5 %	30,641.07	
2.0 %	35,811.91	
2.5 %	41,010.08	

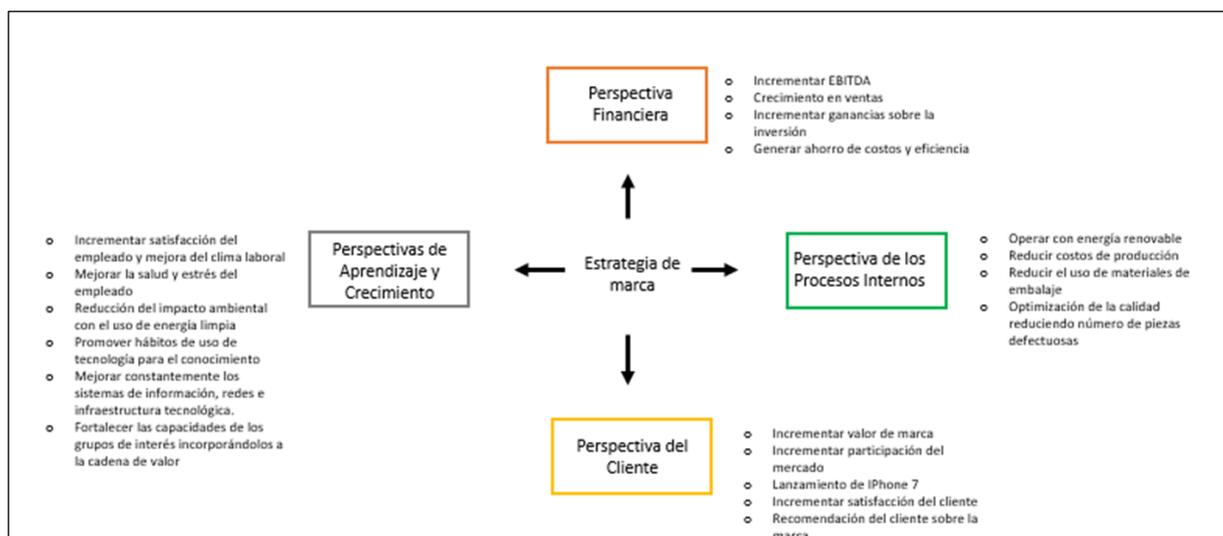
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (BCG)

A continuación, en el Gráfico 6, se presenta el mapa estratégico que permite enlazar las estrategias y objetivos clave de desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Gráfico 6. Mapa estratégico (balanced scorecard)



Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En la Tabla 58, se detallan los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores basados en las cuatro perspectivas de visión de la empresa. Se buscan estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral a través de una serie de indicadores para evaluar el desempeño de todas las iniciativas estratégicas y operacionales.

Tabla 58. Cuadro de mando integral

Perspectivas	Objetivo estratégico	Indicador	Meta 2018	Estrategias	Responsable
Perspectiva financiera	Incrementar el EBITDA	Porcentaje EBITDA	30 %	F04, FO7	Finanzas
	Crecimiento en las ventas	Share de mercado (%)	21 %	FO1, FO2, FA4	Finanzas
	Incremento del margen bruto	Aumento del dividendo	10 %	FO1, FO2, FA4	Finanzas

Perspectivas	Objetivo estratégico	Indicador	Meta 2018	Estrategias	Responsable
Perspectiva del cliente	Incrementar valor de marca	Nivel de asociación	65 %	FO1, FO2, FO4, FO5	Marketing
	Lanzamiento de iPhone 7	Posición en ranking	1	FO4, FO7, DA1	Marketing
	Incrementar satisfacción del cliente	CSAT	86 %	FO4	Marketing
	Incrementar recomendación de clientes	NPS	60 %	FO4	Marketing
Perspectiva de procesos internos	Operar con energía renovable	Porcentaje de equipamiento con eficiencia energética	100 %	FO6	Operaciones
	Reducir los costos de producción	Porcentaje de ahorro de producción por equipo	3 %	FO6	Operaciones
	Reducir el uso de materiales de embalaje	Porcentaje de uso de envoltorios	40 %	FA1	Operaciones
	Optimización de calidad (reducir el número de piezas defectuosas)	Porcentaje de piezas defectuosas sobre el lote de fabricación	1 %	FO6	Operaciones
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la satisfacción del empleado	CSAT	86 %		RR. HH.
	Mejorar el bienestar de salud y estrés en el trabajo	Porcentaje de estrés	10 %		RR. HH.
	Reducción del impacto ambiental con el uso de energía limpia	Porcentaje de uso de equipos de consumo de energía limpia	80 %	FA1, FO8	RSC
	Promover hábitos por el uso de tecnología para el conocimiento	Participación de eventos de desarrollo tecnológico	30 %	DO1	RSC
	Fortalecer las capacidades de los grupos de interés incorporándolos a la cadena de valor	Apoyo para el desarrollo de habilidades e implementación (en miles de millones de dólares)	120	FO6, FA5	RSC

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La situación financiera de Apple para el año 2015 es estable y sus ventas venían creciendo de manera importante en los últimos cinco años debido principalmente al iPhone. De hecho, para el 2015 este producto representaba el 58 % de sus ventas, lo que evidencia la necesidad de diversificar su base de ingresos más allá del iPhone; sin embargo, es innegable que sigue siendo el principal producto de los ingresos.
- Apple mantiene su liderazgo como empresa innovadora que genera una fuerte influencia sobre los cambios en el entorno tecnológico global; sin embargo, competidores como Samsung, Huawei e inclusive la marca china Xiaomi vienen trabajando en alinear sus estrategias bajo el mismo enfoque de diseño, calidad y experiencia de cliente, con precios más accesibles, lo que los convierte en una importante amenaza para la posición de liderazgo.
- Según el Banco Mundial (2015), la economía global es estable y comienza a acelerarse en las economías de los países desarrollados. Por otro lado, a nivel tecnológico las tendencias de incremento de negocios basados en tecnología, el incremento de aplicativos y el mayor acceso a las redes 5G incrementan la oportunidad de uso de *smartphones*.
- La industria se encuentra en un momento de crecimiento debido a que los consumidores están ávidos de adquirir tecnología móvil, acceso a Internet y las redes sociales. En ese sentido, es importante la inversión en I+D para los próximos desarrollos, pues el mercado exige novedades con ciclos más cortos y precios más accesibles.
- Potenciales amenazas al desarrollo del mercado se relacionan con la exigencia por la protección de la información, los costos laborales para la fabricación y el incremento de la piratería.
- Apple es una marca de fuerte posicionamiento en el mercado, lo cual le ha permitido ser financieramente sostenible. Este reconocimiento se lo debe principalmente a su manejo de marketing, en que ha trabajado fuertemente en resaltar variables diferenciadoras como el diseño y simplicidad en el uso para la satisfacción y generación de experiencias del cliente. Entre sus debilidades resaltan el precio de sus productos y su sistema iOS, que no es atractivo para los usuarios habituados al sistema Android.

2. Recomendaciones

- Los resultados de las proyecciones financieras recomiendan lanzar al mercado el nuevo iPhone 7S basado en nuevas características que incrementarán la experiencia del cliente como, por ejemplo, su mayor capacidad de almacenamiento, procesador para mejor desempeño, mejor cámara y mayor duración de la batería. Por ello, es relevante mantener los montos de inversión en I+D.
- Seguir los objetivos funcionales del plan de marketing bajo los montos de inversión sugeridos permitirán que la marca alcance sus metas de participación de mercado, fortalecimiento de su posicionamiento y satisfacción del cliente.
- El control de gastos permitirá llevar con responsabilidad los presupuestos; sin embargo, desde los objetivos operativos es relevante el cumplimiento de la reducción de costos de producción, reducción de piezas defectuosa y operar con energía renovable que impactará también en su reputación de marca.
- Por último, se sugiere seguir el plan de responsabilidad social corporativa, pues estaría contribuyendo en el fortalecimiento de valor de marca a nivel de cumplimiento con la sociedad e interés de los distintos *stakeholders* bajo una visión a largo plazo.

Bibliografía

- Apple (2020). “Investor relations”. En *Apple*. Fecha de consulta: 10/09/2019. <<https://investor.apple.com/investor-relations/>>
- Apple (2016). *Apple Inc. Form 10-K for the Fiscal Year Ended September 24, 2016*. Washington D. C.: Apple. Fecha de consulta: 20/06/2019. <https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2016/annual/10-K_2016_9.24.2016_-_as_filed.pdf>
- Apple (2011). “Apple iWork now available for iPhone & iPod touch users”. En: *Apple*. 31 de mayo de 2011. Fecha de consulta: 20/09/2019. <<https://www.apple.com/newsroom/2011/05/31Apple-iWork-Now-Available-For-iPhone-iPod-touch-Users/>>
- Archanco, Edward (2016a). “Mike Markkula, el inversor que le dio una oportunidad a Jobs y acabó digiriendo Apple de 1981 a 1983”. En *Applesfera*. Consulta: 12/11/2020. <<https://www.applesfera.com/apple-1/mike-markkula-el-inversor-que-le-dio-una-oportunidad-a-jobs-y-acabo-digiriendo-apple-de-1981-a-1983>>
- Archanco, Edward (2016b). “John Sculley, el CEO que echó a Steve Jobs y llevó las riendas de Apple de 1983 a 1993”. En: *Applesfera*. Consulta: 12/07/2020. <<https://www.applesfera.com/general/john-sculley-el-ceo-que-echo-a-steve-jobs-y-llevo-las-riendas-de-apple-de-1983-a-1993>>
- Argandoña, Antonio (2007). *Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: ¿objetivos contrapuestos o complementarios*. Barcelona: IESE Business School, Universidad de Navarra. Fecha de consulta: 12/10/2019. Disponible en: <<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1101/responsabilidad%20social%20y%20creacion%20de%20valor%20para%20el%20accionista.pdf>>
- Banco Mundial (2016). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2016: Dividendos Digitales*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial (2015). “Annual Reports 2015”. En *Banco Mundial*. Fecha de consulta: 4/12/2019. <<https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report-2015>>
- Banco Santander (2015). *Informe Anual 2015*. Madrid: Banco Santander. Fecha de consulta: 12/10/2020. <<https://www.santanderannualreport.com/2015/es.html>>
- Barney, J., y Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- BBC News (2013). “Apple wins key patent case against rival Samsung in US”. En: *BBC News*. 9 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 20/10/2019. <<https://www.bbc.com/news/business-23643700>>

Blodget, Henry (2011). “Actually, Apple will be fine without Steve Jobs”. En: *Business Insider*. 24 de agosto de 2011. Fecha de consulta: 24/09/2019. <<https://www.businessinsider.com/apple-after-steve-jobs-2011-8>>

Business Monitor International [BMI] (2015). “BMI Research”. En *Market Research*. Fecha de consulta: 20/04/2020. <<https://www.marketresearch.com/Business-Monitor-International-v304/>>

Carmignac (s. f.). “Análisis”. En: *Carmignac*. Fecha de consulta: 14/03/2020. <https://www.carmignac.com/es_ES/analisis-y-mercados>

Cerezal, Ana (2015). “¿Qué está pasando con las redes sociales en 2015?”. En: *Digimind*. 3 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 16/03/2020. <<https://blog.digimind.com/es/insight-driven-marketing/redes-sociales-en-2015>>

Comisión Europea (2015). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Cerrar el círculo: un plan de acción de la UE para la economía circular*. Bruselas: Comisión Europea. Fecha de consulta: 12/11/2019. <https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0011.02/DOC_1&format=PDF>

Computer World (2012). “Steve Jobs: sus siete decisiones clave para relanzar Apple”. En: *Computer World*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://www.computerworld.es/archive/steve-jobs-sus-siete-decisiones-clave-para-relanzar-apple#:~:text=Despu%C3%A9s%20de%20la%20compra%20de,especial%20en%20enero%20de%201997>>

Christensen, Jen (2015). “Por qué Estados Unidos lidera en el mundo en cuanto a tiroteos masivos”. En: *CNN en Español*. 28 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 14/10/2019. <<https://cnnespanol.cnn.com/2015/08/28/por-que-estados-unidos-lidera-el-mundo-en-cuanto-a-tiroteos-masivos/>>

Curiosfera (2020). “Historia de Apple”. En *Curiosfera*. Fecha de consulta: 22/11/2020. <<https://curiosfera-historia.com/historia-de-apple/>>

David, Fred R., y David, Forest R. (2017). *Conceptos de la administración estratégica*. 15ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Departamento del Tesoro de los Estados Unidos (2020). “Daily Treasury Yield Curve Rates”. En: *Departamento del Tesoro de los Estados Unidos*. Fecha de consulta: 10/07/2020. <<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2015>>

Dinero (2015). “Magnates de las apps”. En: *Dinero*. 27 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 17/11/2019. <<https://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/aplicaciones-mas-usadas-mundo-2015/208936>>

Duarte, Éricka (2012). “Cinco debuts exitosos de empresas tecnológicas en la bolsa”. En *Enter*. Fecha de consulta: 22/05/2020. <<https://www.enter.co/cultura-digital/redes-sociales/5-debuts-tecnologicos-que-tuvieron-exito-en-la-bolsa/>>

El País (2007). “El iPhone, invento del año según la revista Time”. En: *El País*. 2 de noviembre de 2007. Fecha de consulta: 15/11/2019. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/11/02/empresas/1194173949_850215.html>

First Work Places (2020). “¿En qué consiste el modelo CAGE de internacionalización?”. En: *First Work Places*. Fecha de consulta: 15/04/2020. <<https://blog.firstworkplaces.com/en-que-consiste-el-modelo-cage-de-internacionalizacion>>

Fernández, Andrés (2008). *Manual del consultor de dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

Fondo Monetario Internacional [FMI] (2015). *Informe Anual 2015 del FMI. Juntos frente a los desafíos*. Washington D. C.: Fondo Monetario Internacional. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/ar/2015/pdf/ar15_esl.pdf>

Ghemawat, Pankaj (s. f.). “CAGE Distance Framework”. En: *Pankaj Ghemawat*. Fecha de consulta: 22/06/2020. <<https://www.ghemawat.com/>>

Goldman, David (2015). “Así será el mundo con la tecnología 5G”. En: *CNN en Español*. 5 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 14/11/2019. <<https://cnnespanol.cnn.com/2015/12/05/que-es-la-tecnologia-5g/#0>>

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

Justo, Marcelo (2015). “Los países en los que más subió el salario mínimo”. En: *BBC Mundo*. 5 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 10/10/2019. <https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150305_economia_paises_salario_minimo_mj_lav>

King, Hope (2015). “¿Quién compra más productos Apple?”. En: *CNN en Español*. 31 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 11/11/2019. <<https://cnnespanol.cnn.com/2015/10/31/quien-compra-mas-productos-apple/#0>>

IDC (2020). “Smartphone market share”. En *IDC*. Fecha de consulta: 16/12/2019. <<https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share/vendor>>

IFI Claims (2018). “IFI Claims patent services privacy policy”. En: *IFI Claims*. Fecha de consulta: 10/09/2019. <<https://www.ificlaims.com/privacy.htm>>

Index Mundi (2020). “Mapa comparativo de países. Población – mundo”. En: *Index Mundi*. Fecha de consulta: 16/11/2019. <<https://www.indexmundi.com/map/?v=21&l=es>>

La Información (2014). “Foxconn, la fábrica de Apple en la que los trabajadores se suicidan”. En: *La Información*. 23 de junio de 2014. Fecha de consulta: 20/04/2020. <https://www.lainformacion.com/mundo/foxconn-la-fabrica-de-apple-en-la-que-los-trabajadores-se-suicidan_oidt8CTkyBlc0HDAhTYL15/>

Lara, Paco (2015). “Apple informa de resultados récord en el primer trimestre de su año fiscal”. En: *Apple*. 27 de enero de 2015. Fecha de consulta: 10/09/2019. <<https://www.apple.com/es/newsroom/2015/01/27Apple-Reports-Record-First-Quarter-Results/>>

Marsh (2015). “Mapa de riesgo político para el 2015”. En: *Marsh*. Fecha de consulta: 18/11/2019. <<https://www.marsh.com/co/insights/research/mapa-de-riesgo-politico-para-el-2015.html>>

Microsoft (2015). *Digital Trends 2015. The evolution of digital consumer experiences*. Redmond: Microsoft. Fecha de consulta: 17/11/2019. Disponible en: <https://www.synoptive.com/wp-content/uploads/2018/04/Microsoft-Advertising-Digital-Trends.pdf>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI] (2015). Informe Mundial sobre la Propiedad Intelectual en 2015: La innovación revolucionaria y el crecimiento económico. Ginebra: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Fecha de consulta: 10/09/2019. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_944_2015.pdf>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI] (2014). *Datos y cifras de la OMPI sobre P. I.* Ginebra: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Fecha de consulta: 12/10/2019. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_943_2014.pdf>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI] (2013). *2013. Informe Mundial sobre la Propiedad Intelectual. Reputación e imagen en el mercado global*. Ginebra: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Fecha de consulta: 12/10/2019. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/944/wipo_pub_944_2013.pdf>

Organización Mundial del Trabajo [OIT] (2013). *2013. La OIT en América Latina y el Caribe. Avances y perspectivas*. Washington: Organización Mundial del Trabajo. Fecha de consulta: 22/05/2020. <https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_214985/lang--es/index.htm>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2015). *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015*. Ciudad de México: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Consulta: 22/04/2020. <http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf>

Orr, Gordon (2014). “What could happen in China in 2015?”. En: *McKinsey & Company*. 1 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 8/11/2019. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-could-happen-in-china-in-2015#>>

- Pastor, Javier (2015). “Así queda el ranking de fabricantes de smartphones en 2014 según IDC”. En: *Xataka*. 30 de enero de 2015. Fecha de consulta: 17/11/2019. <<https://www.xataka.com/moviles/asi-queda-el-ranking-de-fabricantes-de-smartphones-en-2014-segun-idc>>
- Peñaranda, César (2016). “Tasas de interés en el mundo aún influenciadas por bajo crecimiento global”. *La Cámara, Revista de la Cámara de Comercio de Lima*, núm. 747, p. 6-8. Fecha de consulta: 13/10/2019. Disponible en: <https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r747_1/1.pdf>
- Plaza, Eric (2015). “Comparativa de la protección de datos en Europa y en Estados Unidos”. En: *El Jurista*. 26 de abril de 2015. Fecha de consulta: 12/10/2019. <<https://www.eljurista.eu/2015/04/26/comparativa-de-la-proteccion-de-datos-en-europa-y-en-estados-unidos/>>
- Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
- Radiotelevisión Española [RTVE] (2016). “La tasa media de paro bajó hasta el 22,06% en 2015, con la tasa de actividad más baja en ocho años”. En: *Radiotelevisión Española*. 26 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 16/11/2019. <<https://www.rtve.es/noticias/20160226/tasa-media-paro-bajo-2015-hasta-2206/1308805.shtml>>
- Statista (2019). “Número de smartphones vendidos al usuario final a nivel mundial de 2011 a 2018 (en millones de unidades)”. En: *Statista*. Fecha de consulta: 20/10/2019. <<https://es.statista.com/estadisticas/521667/numero-de-smartphones-vendidos-en-el-mundo-al-usuario-final/>>
- Statista (2015). “Precios y acceso. Smartphone 2015”. En: *Statista*. Fecha de consulta: 12/10/2019. <<https://es.statista.com/buscar/?q=smartphone+2015&qKat=search>>
- Statista (2014). “Población de los Estados Unidos desde 2010 hasta 2024 (en millones)”. En: *Statista*. Fecha de consulta: 20/10/2019. <<https://es.statista.com/estadisticas/635251/poblacion-total-de-estados-unidos/>>
- Triggs, Robert (2014). “State of the smartphone industry: top trends in 2014”. En: *Android Authority*. Fecha de consulta: 20/09/2019. <<https://www.androidauthority.com/state-smartphone-industry-2014-527300/>>
- Yoffie, David, y Eric Baldwin (2015). *Apple Inc. En 2015*. Caso 716-S05. Boston: Harvard Business School.

Anexos

Anexo 1. Matriz de distancias CAGE para los mercados más importantes de iPhone

Distancias	Factores	Reino Unido	Alemania	Francia	España	China	Japón	Brasil	Argentina
Distancia Cultural	Diferencias de idioma	0.20	0.80	0.60	0.60	0.80	0.80	0.60	0.60
	Diferencias étnicas	0.40	0.40	0.40	0.40	0.60	0.60	0.60	0.60
	Diferencias de creencias	0.40	0.40	0.40	0.40	0.60	0.60	0.40	0.40
	Diferencias de costumbres	0.40	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
Distancia Administrativa	Existencia de tratados comerciales	0.40	0.40	0.40	0.40	0.60	0.60	0.40	0.40
	Impuestos flexibles con inversores extranjeros	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.80	0.80
	Tipo de cambio estable	0.40	0.40	0.40	0.40	0.20	0.20	0.60	0.80
Distancia Geográfica	Coste de transporte elevado hacia el país	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.60	0.40	0.40
	Coste de transporte elevado dentro del país	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
	Coste de infraestructura elevado	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
	Facilidad de comunicación	0.20	0.20	0.20	0.20	0.40	0.40	0.40	0.40
Distancia Económica	Riesgo país	0.40	0.40	0.40	0.60	0.40	0.40	0.60	0.80
	Presencia de productos sustitutos	0.40	0.40	0.40	0.40	0.60	0.40	0.40	0.40
	Importante demanda potencia relacionado al ingreso	0.40	0.20	0.20	0.80	0.40	0.20	0.80	0.80
	Importante demanda potencia relacionado al avance tecnológico	0.40	0.20	0.20	0.60	0.20	0.20	0.60	0.60

Fuente: Modelo CAGE Ghemawat.

Elaboración: Propia, a partir del modelo de Ghemawat con base en los datos de 2014 recogidos de diferentes portales, tales como www.santandertrade.com; www.elpais.com (economía); www.exteriores.gob.es; www.bbc.com

Anexo 2. Estados financieros sin estrategia

	2015	2016	2017	2018
Estado de resultados				
Ventas netas	233,715	280,458	336,550	403,860
Coste de ventas	140,089	169,508	205,104	248,176
Utilidad bruta	93,626	110,950	131,445	155,683
Investigación y desarrollo	8,067	8,414	10,096	12,116
Gastos de venta, generales y administrativos	14,329	28,046	33,655	40,386
Ingresos de explotación (pérdidas)	71,230	74,491	87,694	103,182
Impuestos	17,808	18,623	21,923	25,795
Ingresos netos (pérdidas)	53,423	55,868	65,770	77,386
Estado de situación financiera	2,015	2,016	2,017	2,018
Efectivo líquidos	220,880	298,643	395,591	516,746
Cuentas por cobrar, netas	34,801	41,761	50,114	60,137
Inventario	2,634	3,188	3,857	4,667
Total Act. Corr.	258,315	343,592	449,561	581,549
Valores negociables	35,797	45,367	56,634	69,890
Propiedad neta, planta y equipo	27,237	35,172	44,694	56,121
Activos totales	321,349	424,131	550,889	707,560
Pasivos totales	156,380	203,293	264,282	343,566
Capital total	164,970	220,838	286,608	363,994
Tota Pasivo + Patrimonio	321,349	424,131	550,889	707,560
	-	-	-	-
Margen bruto	40%	40%	39%	39%
I+D/ventas	3%	3%	3%	3%
VGA/ventas	6%	10%	10%	10%
Retorno sobre ventas	23%	20%	20%	19%
Retorno sobre activos	17%	13%	12%	11%
Retorno sobre capital	32%	25%	23%	21%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Estados financieros con estrategia

Estado de resultados	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	233,715	292,144	373,944	489,867
Coste de ventas	140,089	172,308	210,304	255,176
Utilidad bruta	93,626	119,836	163,640	234,690
Investigación y desarrollo	8,067	14,607	18,697	24,493
Gastos de venta, generales y administrativos	14,329	32,826	40,845	48,386
Ingresos de explotación (pérdidas)	71,230	72,403	104,098	161,811
Impuestos	17,808	18,101	26,024	40,453
Ingresos netos (pérdidas)	53,423	54,302	78,073	121,358
Estado de situación financiera				
Efectivo total líquidos	220,880	289,222	383,034	527,023
Cuentas por cobrar netas	34,801	43,502	55,682	72,943
Inventario	2,634	3,240	3,955	4,799
Total act. corr.	258,315	335,964	442,671	604,765
Valores negociables	35,797	45,099	58,473	79,261
Propiedad neta, planta y equipo	27,237	41,503	60,483	78,243
Activos totales	321,349	422,565	561,626	762,269
Pasivos totales	156,380	203,293	264,282	343,566
Capital total	164,970	219,272	297,345	418,703
Tota Pasivo + Patrimonio	321,349	422,565	561,626	762,269
	0	0	0	0
Margen bruto	40%	41%	44%	48%
I+D/ventas	3%	5%	5%	5%
VGA/ventas	6%	11%	11%	10%
Retorno sobre ventas	23%	19%	21%	25%
Retorno sobre activos	17%	13%	14%	16%
Retorno sobre capital	32%	25%	26%	29%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 4. Cálculo del WACC de Apple

Tasa impuesto corporativa	25%
Beta desapalancado del sector B_u	0.95
AÑO	2015
Deuda	156,380
Capital propio	164,970
Total	321,349
D/E	0.947930375
Beta apalancado B_L	1.631938443
Tasa libre de riesgo RF	3.01%
prima de riesgo de Mercado $(RM-RF)$	3.86%
Costo del accionista Ke	9.31%
CAPM $Ke = RF + (RM-RF) * BL$	
Costo de la Deuda Rd	4%
Estructura de capital	
Deuda	48.66%
Capital propio	51.34%
WACC	6.24%
WACC = $Rd*(1-t) * Deuda \% + Re * Capital propio \%$	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 5. Flujo de caja incremental (en millones de dólares)

	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	0	11,686	37,394	86,007
Costo de ventas	0	2,800	5,200	7,000
Utilidad bruta	0	8,886	32,194	79,007
Investigación y desarrollo	0	6,193	8,601	12,378
Gastos de venta, generales y administrativos	0	-	-	-
Ingresos de explotación (pérdidas)	0	- 2,088	16,404	58,630
- impuestos	0	522	- 4,101	- 14,657
Flujo de caja operativo	0	- 1,566	12,303	43,972
margen operativo		-13%	33%	51%
Inversión en capital de trabajo	0	- 1,793	- 3,873	- 7,273
Inversión en activo fijos CAPEX	0	- 6,331	- 9,458	- 6,333
FCL	0	- 9,689	- 1,029	30,366
cambio valores negociable LP	0	268	- 2,107	- 7,532
Aumento de capital	0	-	10,000	-
Emisión o pago de deuda	0	11,000	-	-
Cuota			- 5,832	- 5,832
Escudo tributario interés			110	56
FCF	0	1,579	1,142	17,058

TIR	72%	
WACC	6.24%	
VAN	15,291.80	millones de dólares

Plan de financiamiento del proyecto	Monto (en millones de dólares)			Porcentaje
Emisión de bonos deuda	11,000	año	2016	52%
Emisión de capital propio Capital	10,000	año	2017	48%
Total Financiamiento	21,000			
Cronograma del pago de la deuda con bonos				
Datos emisión de bonos				
Monto de la deuda	11,000	MM \$		
Tasa de interés	4%	TEA		
Plazo	2	años		
Cuota	5,832.16			

	2016	2017	2018
Saldo	11,000	5,608	-
Amortización		5,392	5,608
Interés		440	224
Cuota		5,832	5,832

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Beta desapalancado

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Effective Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>
Computers/Peripherals	48	1.75	15.49%	6.21%	1.51
Telecom. Equipment	91	0.89	17.22%	4.31%	0.76
Telecom. Services	67	1.05	79.19%	4.17%	0.58

Bu prom		0.95
----------------	--	-------------

Date updated:	05-Ene-20	
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu	
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures	US companies
Home Page:	http://www.damodaran.com	
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html	
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls	
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm	
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?	Marginal	
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use	25.00%	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

RM-RF

Date updated:	31-Dic-15									
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu									
What is this data?	Historical returns: Stocks, Bonds & T.Bills with premiums									
Home Page:	http://www.damodaran.com									
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html									
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls									
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm									
Customized Geometric risk premium estimator										
What is your riskfree rate?	LT									
Enter your starting year	1981									
Value of stocks in starting year:					\$ 7,934.26					
Value of T.Bills in starting year:					\$ 453.46					
Value of T.bonds in starting year:					\$ 448.17					
Estimate of risk premium based on your inputs:					3.12%					
Annual Returns on Investments in										
					Value of \$100 invested at start of 1928 in		Annual Risk Premium			
Year	S&P 500 (includes dividends)	3-month T.Bill	US T. Bond	Baa Corporate Bond	US T. Bond5	Baa Corporate Bond6	Stocks - Bills	Stocks - Bonds	Stocks - Baa Corp Bond	Historical risk premium
2000	-9.03%	5.82%	16.66%	9.33%	\$ 3,398.03	\$ 12,018.16	- 14.85%	- 25.69%	- 18.36%	5.51%
2001	-11.85%	3.39%	5.57%	7.82%	\$ 3,587.37	\$ 12,957.88	- 15.24%	- 17.42%	- 19.67%	5.17%
2002	-21.97%	1.60%	15.12%	12.18%	\$ 4,129.65	\$ 14,535.88	- 23.57%	- 37.08%	- 34.14%	4.53%
2003	28.36%	1.01%	0.38%	13.53%	\$ 4,145.15	\$ 16,502.87	27.34%	27.98%	14.82%	4.82%
2004	10.74%	1.37%	4.49%	9.89%	\$ 4,331.30	\$ 18,134.78	9.37%	6.25%	0.85%	4.84%
2005	4.83%	3.15%	2.87%	4.92%	\$ 4,455.50	\$ 19,026.57	1.69%	1.97%	- 0.08%	4.80%
2006	15.61%	4.73%	1.96%	7.05%	\$ 4,542.87	\$ 20,367.63	10.89%	13.65%	8.56%	4.91%
2007	5.48%	4.35%	10.21%	3.15%	\$ 5,006.69	\$ 21,009.29	1.13%	-4.73%	2.33%	4.79%

2008	-36.55%	1.37%	20.10%	-5.07%	\$ 6,013.10	\$ 19,945.02	- 37.92 %	- 56.65%	- 31.49%	3.88%
2009	25.94%	0.15%	-11.12%	23.33%	\$ 5,344.65	\$ 24,598.10	25.79 %	37.05%	2.61 %	4.29%
2010	14.82%	0.14%	8.46%	8.35%	\$ 5,796.96	\$ 26,651.51	14.68 %	6.36%	6.47 %	4.31%
2011	2.10%	0.05%	16.04%	12.58%	\$ 6,726.52	\$ 30,005.47	2.05%	- 13.94%	- 10.49%	4.10%
2012	15.89%	0.09%	2.97%	10.12%	\$ 6,926.40	\$ 33,043.43	15.80 %	12.92%	5.77 %	4.20%
2013	32.15%	0.06%	-9.10%	-1.06%	\$ 6,295.79	\$ 32,694.52	32.09 %	41.25%	33.20%	4.62%
2014	13.52%	0.03%	10.75%	10.38%	\$ 6,972.34	\$ 36,089.82	13.49 %	2.78%	3.14 %	4.60%
2015	1.38%	0.05%	1.28%	-0.70%	\$ 7,061.89	\$ 35,838.08	1.33%	0.09%	2.08 %	4.54%
2016	11.77%	0.32%	0.69%	10.37%	\$ 7,110.65	\$ 39,552.74	11.46 %	11.08%	1.41 %	4.62%
2017	21.61%	0.93%	2.80%	9.72%	\$ 7,309.87	\$ 43,398.81	20.67 %	18.80%	11.88%	4.77%
2018	-4.23%	1.94%	-0.02%	-2.76%	\$ 7,308.65	\$ 42,199.86	-6.17%	-4.21%	- 1.46 %	4.66%
2019	31.22%	1.55%	9.64%	15.33%	\$ 8,012.89	\$ 48,668.87	29.67 %	21.59%	15.89%	4.83%
					Risk Premium		Standard Error			
Arithmetic Average Historical Return					Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds		
1928-2019	11.57%	3.40%	5.15%	7.22%	8.18%	6.43%	2.08%	2.20%		
1970-2019	11.61%	4.64%	7.75%	9.46%	6.98%	3.86%	2.38%	2.73%		
2010-2019	14.02%	0.52%	4.35%	7.23%	13.51%	9.67%	3.85%	4.87%		

RF

Fecha	1 Mes	2 Meses	3 Meses	6 Meses	1 Año	2 Años	3 Años	5 Años	7 Años	10 Años	20 Años	30 Años
15/12/2011	0,20	N / A	0,27	0,51	0,70	1,02	1,35	1,75	2,11	2,30	2,65	3,02
16/12/2011	0,18	N / A	0,23	0,48	0,69	1	1,33	1,73	2,05	2,24	2,57	2,94
17/12/2011	0,16	N / A	0,19	0,47	0,67	0,97	1,27	1,67	2,00	2,19	2,54	2,90
20/12/2011	0,14	N / A	0,24	0,51	0,64	0,96	1,28	1,67	2,00	2,20	2,55	2,92
21/12/2011	0,19	N / A	0,21	0,47	0,66	0,99	1,31	1,71	2,04	2,24	2,60	2,96
22/12/2011	0,19	N / A	0,20	0,47	0,65	1,01	1,32	1,74	2,07	2,27	2,64	3
23/12/2011	0,15	N / A	0,20	0,49	0,64	1,03	1,33	1,73	2,06	2,25	2,61	2,96
27/12/2011	0,13	N / A	0,23	0,51	0,66	1,05	1,33	1,73	2,05	2,24	2,59	2,95
28/12/2011	0,18	N / A	0,23	0,50	0,67	1,09	1,38	1,81	2,12	2,32	2,69	3,04
29/12/2011	0,08	N / A	0,21	0,47	0,64	1,08	1,36	1,80	2,14	2,31	2,69	3,04
30/12/2011	0,14	N / A	0,16	0,49	0,65	1,06	1,31	1,76	2,09	2,27	2,67	3,01

Fuente: Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, 2020.

Elaboración: Propia.

Nota biográfica

Joe Manuel Romero Zevallos

Nació en la ciudad de Lima el 30 de julio de 1974. Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con más de quince años de experiencia profesional en el área de investigación de mercados y marketing atendiendo a diferentes sectores económicos y diversas marcas nacionales e internacionales. Actualmente, se desempeña como director consultor en la empresa Madison, desde donde comparte su *expertise* con diversas empresas profundizando en el entendimiento del consumidor, diseño e implementación de estrategias de comunicación de experiencia del cliente.

Marvi Felicita Quispe Saavedra

Nació en la ciudad de Lima el 24 de julio de 1973. Contador público colegiado con estudios en la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con más de veinte años de experiencia laboral tanto en empresas nacionales como en extranjeras. Ha desarrollado su carrera en empresas del rubro de ingeniería, telecomunicaciones, minería, construcción, textil, consultoría, de servicios. Actualmente, se desempeña como gerente general en la empresa DMQ Consultores, donde asesora empresas en el área financiera, contable, tributaria, laboral y comercial.

Martin Santiago Pachas Serrano

Nació en la ciudad de Lima el 4 de junio de 1970. Ingeniero civil de la Universidad Nacional Federico Villareal. Cuenta con más de veinticinco años de experiencia profesional. Desde 2001 hasta 2019 trabajó en Abengoa Perú S. A.; se desempeñó en los últimos ocho años como gerente de proyectos en los sectores de generación y transmisión eléctrica, industrial, saneamiento y edificaciones. En 2014, fundó la Empresa Pachas & Serrano S. A. C., dedicada hasta la fecha a servicios generales teniendo como clientes las empresas del sector retail. En 2019, fundó la Empresa Pachas & Espinoza S. A. C., dedicada a la supervisión y consultoría de proyectos de infraestructura.