



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“APPLE: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO 2016-2018”**

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

**Presentado por:**

**Sra. Yadira Rosa Jiménez Arrunátegui  
Sr. David Antenor Tinoco Tovar**

**Asesor: Profesor Jesús Tong Chang**  
**[0000-0001-9235-070X](tel:0000-0001-9235-070X)**

**Lima, 2021**

Para Amado y Narda Ruiz, mi esposo e hija, gracias por su presencia y constante acompañar.

**Yadira Rosa Jiménez Arrunátegui**

A mi familia, quienes me dan fortaleza y me brindan su apoyo incondicional.

**David Antenor Tinoco Tovar**

Agradecemos a nuestros maestros y tutores, quienes hicieron posible este trabajo; en especial, al Dr. Jesús Tong Chang por su apoyo incondicional.

## Resumen ejecutivo

En el presente trabajo de investigación se desarrolla una propuesta estratégica para la empresa Apple para el periodo 2016-2018 que toma en cuenta que los mercados para los productos y servicios de la Compañía son altamente competitivos y la Compañía se enfrenta a una competencia agresiva en todas las áreas de su negocio, por empresas que están vendiendo productos similares de bajo costo en países donde Apple tiene un buen posicionamiento. Además, se impulsa el éxito de su nuevo producto, el Applewatch, para aumentar el número de clientes de alta gama interesados en la salud y seguridad.

Las decisiones estratégicas para los tres años siguientes se han tomado luego de realizar el análisis externo empleando el marco PESTEGL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la Matriz de competitividad con la evaluación de factores externos. Se analizó internamente la empresa a fin de establecer sus fortalezas y debilidades, empleando el análisis de las áreas funcionales, el marco teórico de la cadena de valor, matriz de evaluación de factores internos y VRIO.

Mediante el uso de la matriz del FODA cruzada, se establecen las estrategias posibles de realización y la selección de la estrategia por implementar, que es la de diferenciación por mejor valor, basada en la capacidad que tiene la empresa.

Los planes funcionales que se presentan como resultado de las estrategias formuladas se desarrollan en las áreas de marketing, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y operaciones para lo cual se requiere para el año 2016 un presupuesto en millones de US\$ 10,768 para el año 2017 de US\$ 12,284 y para el año 2018, US\$ 14,020, con la finalidad de aumentar en 150 el número de nuevas tiendas para brindar la mejor experiencia de compra, hasta un 95% de satisfacción al cliente, atraer los mejores recursos humanos del sector y destinar el 3% del monto anual de ventas a Investigación en Desarrollo orientado a desarrollar nuevas Apps y bajar costos de producción en su línea de productos con materiales reciclables, destacando su responsabilidad social tanto en las mejores prácticas de trabajo como con el cuidado del medio ambiente, se espera así aumentar las ventas en promedio 25 % anual y una rentabilidad de 30 % anual.

## Índice

Índice .....	v
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos .....	ix
Índice de anexos .....	x
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Consideraciones generales .....</b>	<b>1</b>
1.1 Historia de Apple .....	1
<b>2. Descripción y perfil estratégico de la empresa .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Definición del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Enfoque y descripción de la solución prevista .....</b>	<b>5</b>
Capítulo II. Análisis externo.....	6
<b>1. Análisis del entorno general (Pestegl) .....</b>	<b>6</b>
1.1 Política.....	6
1.2 Economía .....	7
1.4 Tecnologías .....	9
<b>2. Análisis de la industria.....</b>	<b>13</b>
2.1 Rivalidad entre competidores .....	13
2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores .....	14
2.3 Amenaza de producto sustituto.....	15
2.4 Poder de negociación de los proveedores .....	15
2.5 Poder de negociación de los compradores.....	15
2.6 Grado de atractividad del sector .....	15
<b>3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....</b>	<b>16</b>
<b>4. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>18</b>
Capítulo III. Análisis interno .....	19
<b>1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Análisis de la cadena de valor (ACV) .....</b>	<b>22</b>
2.1. Análisis de las actividades funcionales .....	23
<b>3. Factores determinantes de éxito: matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....</b>	<b>23</b>
<b>4. Matriz VRIO (valioso, raro inimitable, organizacional).....</b>	<b>24</b>

5. Determinación de estrategia genérica .....	24
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	25
1. Análisis y propuesta de misión y visión .....	25
1.1. Misión – visión actual.....	25
1.2. Misión – visión propuesta.....	25
2. Objetivo general 2016 -2018.....	25
2.1 Objetivos estratégicos .....	26
Capítulo V. Generación y selección de estrategia .....	27
1. Matriz FODA (cruzado) .....	27
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea) .....	27
3. Matriz McKinsey. Versión mejorada de matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	30
4. Matriz interna - externa.....	32
5. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	33
5.1 Objetivos estratégicos .....	33
6. Descripción de la estrategia seleccionada.....	33
Capítulo VI. Planes funcionales .....	34
1 Plan de marketing .....	34
1.1 Introducción .....	34
1.2 Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	34
1.3 Acciones y actividades que proponen los objetivos.....	35
1.3.1 Penetración de mercado en la región de América, China y otras. ....	35
1.3.2 Nuevas tiendas .....	35
1.3.3 Potenciar el posicionamiento de la marca Apple.....	35
1.3.4 Segmentación de mercado .....	35
1.4 Análisis del marketing mix .....	36
1.4.1 Producto .....	36
1.4.2 Precio.....	37
1.4.3 Plaza.....	37
1.4.4 Promoción.....	37
1.4.5 Presupuesto del plan de marketing.....	38
2. Plan de recursos humanos .....	38
2.1 Introducción .....	38
2.2 Objetivos del Plan de RR. HH.....	39

2.2	Estructura corporativa .....	39
2.3	Administración de recursos humanos.....	39
2.4	Planes de acción.....	39
2.4.1	Reclutamiento y selección .....	39
2.4.2	Diversidad e igualdad de oportunidades .....	40
2.4.3	Beneficios de empleo y compensación.....	40
2.4.4	Apreciación y reconocimiento de los empleados.....	40
2.4.5	Oportunidad de carrera .....	40
2.4.6	Formación y desarrollo .....	40
2.4.7	Políticas .....	41
2.6	Presupuesto del plan de RR. HH. ....	41
2.	Plan de operaciones.....	41
2.1	Introducción .....	41
2.2	Objetivos del plan de operaciones.....	42
2.2.1	Planes de acción.....	42
2.3	Procesos de la empresa .....	42
2.4	Presupuesto de operaciones .....	43
3.	Plan de responsabilidad social .....	43
3.3.	Presupuesto de responsabilidad social .....	44
4.	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	44
4.1.	Objetivo de rentabilidad financiera.....	45
4.2	Supuestos .....	45
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia .....		50
1.	Mapa estratégico (tipo BSC) .....	50
2.	Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	51
1.	Conclusiones .....	52
2.	Recomendaciones.....	52
Anexos	.....	58

## Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de macrovariables.....	12
Tabla 2. Rivalidad entre competidores.....	14
Tabla 3. Grado de atractividad de la industria de la tecnología digital de consumo (2015).....	16
Tabla 4. Matriz evaluación de factores externos (EFE).....	16
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	18
Tabla 6. Análisis de recursos (R) y capacidades (C) .....	22
Tabla 7. Matriz EFI.....	24
Tabla 8. Matriz VRIO .....	24
Tabla 9. Matriz FODA .....	27
Tabla 10. Matriz Peyea .....	28
Tabla 11. Matriz Peyea: calificación.....	29
Tabla 12. Matriz Boston Consulting .....	30
Tabla 13. Resultados financieros por producto .....	32
Tabla 14. Plan de marketing para el período 2016-2018.....	34
Tabla 15. Presupuesto del plan de marketing .....	38
Tabla 16. Objetivo del plan de RR. HH. ....	39
Tabla 17. Presupuesto del plan de RR. HH.....	41
Tabla 18. Plan de operaciones .....	42
Tabla 19. Presupuesto de operaciones .....	43
Tabla 20. Estado de ingresos y pérdidas proyectado (sin proyecto) .....	46
Tabla 21. Flujo de caja operativo sin proyecto.....	46
Tabla 22. Estado de ingresos y pérdidas proyectado (con proyecto) .....	47
Tabla 23. Flujo de caja operativo con proyecto.....	47
Tabla 24. Flujo de fondos incremental.....	48
Tabla 25. Valor presente neto y tasa interna de retorno .....	48
Tabla 26. Rendimiento sobre los activos totales (ROA) = ingreso neto/total de activos .....	48
Tabla 27. Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE) =Ingreso Neto/Total del capital contable de los accionistas.....	48



## Índice de gráficos

Gráfico 1. Análisis de la cadena de valor de Apple: productos y servicios.....	22
Gráfico 2. Matriz Peyea – plano cartesiano.....	30
Gráfico 3. Mckinsey Apple .....	32
Gráfico 4. Mapa estratégico (tipo BSC).....	50
Gráfico 5. Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	51

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis estructural de la industria de tecnología digital de consumo. Grado de atraktividad de la industria desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	59
Anexo 2.	Puntajes EFI y EFE por producto o unidades de negocio (2014) .....	62
Anexo 3.	Análisis de FODA cruzado .....	65
Anexo 4.	Cálculo CAPM - WACC .....	66

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Consideraciones generales

Apple Inc. es una empresa que se dedica al diseño, producción y comercialización de equipos electrónicos de comunicación y computadoras personales como la Mac, el iPod, el iPhone, el iPad y aplicaciones de *software (apps)* que ofrecen servicios multimedia como música digital portátil. También vende y entrega contenido (y aplicaciones digitales) a través de iTunes Store®, App Store™, iBooks Store™ y Mac App Store. Ofrece *softwares* de aplicación iOS y OS X®, iCloud®, diversos accesorios, servicios, ofertas de soporte y productos de terceros compatibles con Apple. Los productos se venden en todo el mundo a través de las tiendas minoristas, tiendas en línea y fuerza de ventas directas. También vende a través de operadores de redes celulares de terceros, mayoristas, minoristas y revendedores de valor agregado. Además, vende a consumidores, pequeñas y medianas empresas (pymes) y clientes educativos, empresariales y gubernamentales (NASDAQ - FORM 10-K 2014, APPLE Inc. Annual Report). La compañía anunció, a principios del año calendario 2015, la disponibilidad del Apple Watch™ y Apple Pay™.

#### 1.1 Historia de Apple

Steve Jobs, de quince años y Steve Wozniak, de veintiún años, fundaron Apple Computer en 1976, en Los Altos (California, Estados Unidos). Construyeron y vendieron sus propios microordenadores a los que bautizaron como Apple I, una placa de circuitos de la cual llegaron a fabricar 200 unidades. En 1980 presentaron el Apple II, una revolución en el mundo de la informática por su facilidad de uso. Llegaron a venderse más de 100.000 unidades y se convirtieron en el líder del sector. Con el ingreso de IBM, la posición competitiva de Apple cambió. Los ingresos netos cayeron en un 62% y Wozniak, en 1985, dejó la empresa para siempre. Posteriormente, se produjo la salida de Jobs.

John Sculley asumió el mando (1983) e introdujo Macintosh en nuevos mercados, orientados al sector educativo, en el cual pudieron obtener más de la mitad del mercado de educación, al que vendieron productos a un precio superior. La empresa llegó a disponer de US\$ 1.000 millones en efectivo y tuvo al 8% de cuota mundial. En 1990 se ubicó como el fabricante de ordenadores personales más rentable del mundo. En alianza con IBM se acercó al gran público y fabricó

ordenadores de bajo costo; el margen bruto de beneficios de la compañía cayó 34%, catorce puntos por debajo del promedio de la empresa en los diez años anteriores.

En junio de 1993, Michael Spindler sustituyó a Sculley y tomó varias decisiones: realizó un recorte del 16% en la plantilla de trabajadores, impulsó el crecimiento internacional, y finalizó el acuerdo de colaboración con IBM, al ver que no hubo mayor impacto para la empresa y tras una pérdida de US\$ 69 millones en 1996.

Se nombró a Gilbert Amelio como nuevo CEO, quien retomó la estrategia de diferenciación en gamas altas. Anunció la adquisición de *NeXT Software*, con lo cual esperaba desarrollar un nuevo sistema operativo (SO) y facilitar el retorno de Jobs como asesor a tiempo parcial. A pesar de los esfuerzos de reestructuración, Apple perdió US\$ 1.600 millones.

En 1997, Jobs asumió el cargo de CEO interino, reorganizó la empresa, continuó con la estrategia de focalización y dio un nuevo impulso a la innovación. Microsoft invirtió US\$ 150 millones en Apple con el compromiso de desarrollar, durante cinco años, productos básicos para Mac, como Microsoft Office. Jobs redujo las quince líneas de producto a cuatro categorías (ordenadores de sobremesa y portátiles Macintosh para particulares y profesionales), redujo el inventario y lanzó, por primera vez, un sitio web destinado a la venta directa.

Al año siguiente, Jobs invitó a Tim Cook a incorporarse a la compañía para optimizar la cadena de suministros. Esto coincidió con el lanzamiento del iMac compatible con periféricos *plug-and-play* diseñados por primera vez para equipos con Windows. Con esto se llegó a superar la media del sector en ventas, se impulsó la estrategia de diferenciación a través de campañas y eslogan que promocionaban el producto como una alternativa moderna de ordenadores. Jobs anunció unos beneficios de US\$ 309 millones en el año fiscal 1998.

Se logró la renovación del Macintosh: el Mac OS X, con una inversión de US\$ 1.000 millones, fue un nuevo SO basado en UNIX, el uso de chips Intel en toda su línea, lo que hizo posible ejecutarlo en Microsoft Windows y sus aplicaciones.

Las nuevas propuestas para el mercado de tecnología digital: cámara fotográfica, cámara de video y reproductores de música portátiles hicieron posible el desarrollo de otros productos como el iPod. Esto cambió los estándares de la electrónica de consumo y el crecimiento de la compañía. Luego apareció el iPad, una tableta con ínfima participación en el mercado informático que llegó

a reportar un beneficio bruto de 25%, superior al de sus competidores con el mismo precio de venta.

El *software* iTunes Music Store mantuvo su vigencia hasta el 2014 en que su venta comenzó a decrecer; sin embargo, al integrarse en el ordenador y otros productos innovadores, se percibe como un beneficio para los clientes.

En el año 2007, sin experiencia y asumiendo un alto riesgo, Apple reinventó el teléfono. El iPhone, y un conjunto de aplicaciones exclusivas, se introdujo en un mercado que en un 60% lo copaban Nokia, Motorola y Samsung.

Además, desarrolló y abrió, en el año 2010, su primera tienda App Store de venta al por menor con un alto número de aplicaciones móviles (*apps*) disponibles. En el 2014, la compañía llegó a contar con 437 tiendas en 14 países a finales del 2014\* ([appleesfera.com](http://appleesfera.com)) y logró ingresos considerablemente superiores sin tener un mayor número de aplicaciones que Android o descargas que la Play Store de Google.

En el año 2014, las ventas del iPad comenzaron a perder fuerza; sin embargo, se desarrollaban aplicaciones empresariales. En acuerdo con IBM, para mejorar la tasa de penetración en ese mercado, se trasladó del ordenador a la nube con un almacenamiento gratuito de 5 GB en una única ubicación en línea: iCloud.

Con una cuota de mercado de 13%, en el 2014, Apple ocupó el tercer puesto entre los fabricantes de ordenadores personales, y logró otros desarrollos tecnológicos con productos innovadores y con una idea central: el *digital hub*.

Tim Cook, el CEO de Apple luego de la muerte de Steve Jobs, anunció, a finales del 2014, la entrada de la compañía en el sector de la tecnología ponible o *wearables*. El Apple Watch es un reloj con funciones de seguimiento del estado físico y acceso a las aplicaciones del teléfono inteligente. El mismo día presentó un nuevo sistema de pago desde el móvil: el Apple Pay. Este requería la vinculación de una tarjeta de crédito o débito a un TouchID, a la tecnología de reconocimiento de la huella digital, a una combinación de seguridad y con una comodidad que esperaba contar con mucha aceptación (LAC 716-S05-Harvard Business School 2015).

El valor del sector de relojes inteligentes se estima entre US\$ 1.400 millones y US\$ 1.800 millones, pero se espera que se eleve a US\$ 10.000 millones en 2018. Se proyecta que la gama completa del mercado de la tecnología portátil alcance US\$ 30.000 millones en ventas en el mismo período. Algunos pronósticos auguran que los clientes comprarán por medio de dispositivos portátil a partir de 2015 (Thomke y Feinberg 2012).

## **2. Descripción y perfil estratégico de la empresa**

Apple ha logrado ser una empresa global que compite con su marca más allá de su mercado de origen, por la disminución de barreras a nivel comercial entre países y el desplazamiento del centro de la economía mundial hacia el bloque de Asia por su apertura a la inversión extranjera.

El reporte de ventas al 2014 mostraba que el iPhone era el producto que más unidades había vendido (169.219 unidades), seguido del iPad (67.977 unidades) y entre Mac y iPod las cifras mostraban la reducción de demanda (18.906 y 14.377 unidades respectivamente). En el último trimestre de 2014, Apple registró unos beneficios récord de 18.000 millones de dólares, las mayores ganancias trimestrales en la historia de la compañía (LAC 716-S05-Harvard Business School 2015)

A principios del 2015, Apple tenía una capitalización bursátil superior a los US\$ 700.000 millones. Esto la convirtió en la compañía con más valor de la historia de la industria de la tecnología digital de consumo. Los beneficios netos de la empresa a nivel mundial alcanzaron un total de US\$ 53.394.000 millones.

## **3. Definición del problema**

Se han observado los siguientes aspectos:

- Un gran incremento en la competencia dentro del sector de teléfonos inteligentes, especialmente en China, cuyo mercado estaba siendo conquistado por las nuevas compañías con productos similares de bajo coste.
- Las ventas del iPod llevaban cayendo seis meses.
- Se mantiene una reducida cuota de Mac en el mundo de los ordenadores personales seguía sin alcanzar los dobles dígito.
- Las ventas del iPad sufren un descenso significativo.
- El 69% de los ingresos dependen del iPhone

- Existe incertidumbre en relación al éxito del apple watch que se distribuirá a finales de abril de 2015.

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

En base a lo anteriormente mencionado se propone desarrollar un plan estratégico nuevo que lleve a Apple a mantener el liderazgo en el mercado de la tecnología de consumo como empresa global, dando énfasis al área de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos para hacer frente a la incertidumbre sobre el éxito de AppleWatch y reducir el riesgo de la alta competencia en el mercado de los smartphones a través de un mayor acceso a sus tiendas físicas y virtuales, lo que ha demostrado ser una ventaja competitiva y con la innovación de sus productos con nuevos Apps y diseños elegantes y exclusivos, de bajo costo de producción por el uso de materiales reciclables y de calidad, para impedir la imitación: innovación y calidad para la satisfacción de nuevas necesidades de los clientes de alta gama (seguridad y cuidado de la salud), con una mayor participación en los países que está posicionado para aumentar la ventas y los ingresos.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del entorno general (Pestegl)

La industria mundial de las tecnologías digitales tiene un lugar primordial en la economía global, debido a su enorme potencial de crecimiento e innovación, tanto por la expansión del comercio mundial que ayuda a la integración de los países en un sistema de producción cada vez más globalizado, como por su contribución a la difusión mundial de los conocimientos.

#### 1.1 Política

El aspecto político destaca por las tensiones geopolíticas que aún son un importante riesgo a la baja para las perspectivas económicas globales. En el año 2015, el riesgo está directamente relacionado con los siguientes factores:

- El rápido descenso del precio del barril de petróleo.
- Las fuertes oportunidades de inversión en países emergentes como India, China, Indonesia, Rusia, Brasil, Sudáfrica, algunas naciones de Oriente Medio y la divergencia entre ellos; además, de diversas reformas económicas que están llevando China, Indonesia, México y Argentina.
- La guerra por las fuentes de energía no renovable, con países en alto riesgo como Angola, Chad, Guinea Ecuatorial e Irán; otros países con un riesgo severo como la República del Congo, Gabón, Irak, Nigeria y Sudán; por otro lado, Colombia, Ecuador, México y Rusia con un riesgo moderado.
- La violencia política manifiesta en África Oriental, Oriente Medio, África del Norte, Ucrania, Tailandia y Hong Kong. Además de las luchas por el poder en Asia Central.
- Las tensiones geopolíticas por las sanciones tras la anexión rusa de Crimea y las reclamaciones de China en el mar de China Oriental y en el mar del sur de ese país continúan siendo un importante riesgo a la baja para las perspectivas económicas globales.
- Las graves pérdidas humanas por la crisis en Iraq, en la Republica Árabe Siria y en Ucrania ya han tenido considerable impacto económico a nivel nacional y subregional. El efecto global ha sido por ahora limitado porque las reducciones materializadas o esperadas en el suministro de petróleo, asociadas a conflictos geopolíticos, han sido compensadas por incrementos en la producción. Estas debilidades subregionales causadas por conflictos y sanciones podrían generar una desaceleración más pronunciada de la economía mundial (Naciones Unidas 2015).



Existen 17 países, de un total de 197, que han experimentado un incremento en el nivel de riesgos políticos; 9 de ellos están ubicados en Oriente Medio y al Norte de África. Sin embargo, otros países han presentado mejoras en sus riesgos políticos y generados grandes oportunidades para inversiones de las multinacionales. Algunos ejemplos de estos países son China, India e Indonesia (Marsh 2015).

- Por último, los próximos años serán cruciales por los riesgos políticos. En Francia, Alemania y Hong Kong se realizarán elecciones presidenciales. También en Estados Unidos en el 2017. También existe la posibilidad que se realice un referéndum sobre la pertenencia de Reino Unido a la Unión Europea.

## **1.2 Economía**

La economía global del siglo XXI sigue siendo capitalista. El sistema socialista ha sido reemplazado. Después del colapso del 2008, en cuanto al crecimiento de la economía mundial, casi siete años después de la crisis financiera mundial, la economía sigue teniendo dificultades para despegar. Aún existe cierta incertidumbre de si existe un crecimiento en el ciclo económico. Muchas de las grandes economías del mundo se encuentran en ciclos diferentes. La de Estados Unidos se encuentra en una fase de aceleración de su ciclo económico. La zona Euro, Japón, México y especialmente Corea y Taiwán se están acercando cada vez más a la estabilización de sus economías. Hoy el comercio florece en los países como los de la ex Unión Soviética, Europa Oriental, China y Vietnam.

En los primeros meses de 2015, diversos datos económicos, incluidas las estadísticas trimestrales del producto interno bruto (PIB) y los estudios sobre las expectativas empresariales, apuntaban a la consolidación en la recuperación de la Unión Europea, la atenuación del crecimiento de la producción en los Estados Unidos y la moderación de la actividad en las economías emergentes. Los resultados ofrecieron contrastes similares. El ritmo de crecimiento del PIB de China se redujo por tercera vez consecutiva en el primer trimestre de 2015, pero siguió siendo elevado en comparación con los demás países, aproximadamente del 5,5% (anualizado). Al mismo tiempo, el crecimiento de la India se aceleró hasta el 8,7%. La economía del Brasil registró un descenso del 0,8%. Mientras tanto, la actividad económica en Rusia fue débil a lo largo de 2014 y a comienzos de 2015. (Organización Mundial del Comercio-OMC 2015)

La economía mundial crecerá 3,1% en 2015 y su recuperación gradual continuará en 2016, cuando avanzará en 3,3%. Asia seguiría a la cabeza del crecimiento con 6% como ocurre desde el 2014.

Aunque China desaceleraría su producción, la cifra promedio sería compensada por otros países de la región. El PIB de China, en 2014, creció un 7,4%. Este es el porcentaje más bajo de los últimos veinticuatro años, por lo que se puede concluir que China se encuentra en una fase de ralentización de su economía, debido a múltiples desequilibrios que surgieron por la crisis del 2008; sin embargo, dispone de una gran liquidez tanto en su banco central como en el balance comercial. Por lo tanto, comparada con otras economías, la china es menos vulnerable a la contracción de liquidez (Naciones Unidas 2014).

Los indicadores de comercio para Estados Unidos en 2015 señalan que el índice Hirschman-Herfindahl de concentración del mercado se ubicó en 0,06 y el índice de penetración en el mercado de exportación lo hizo en 43,59.

Actualmente, para el caso de Apple, la bonanza mundial permitirá que durante los tres años venideros el crecimiento y las ganancias continúen en forma sostenida.

### **1.3 Sociales**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), respecto a las condiciones sociales para el 2015, precisa que los países con mayores niveles de desarrollo están ubicados en América (Canadá, EE. UU, Chile, Cuba, Argentina), Europa (UE), Asia (Singapur, Hong Kong, Corea del Sur, Japón, Israel) y Oceanía (Australia, Nueva Zelanda). En estos países, el poder de compra es muy elevado. Entre ellos, se destaca China en el primer lugar, seguido por EE. UU y en tercer lugar un país con poco desarrollo, pero con alto nivel de compra como es India. La lista continúa con Japón y Alemania.

En la Unión Europea (UE), las condiciones económicas estaban mejorando a comienzos de 2015, pero el desempleo sigue siendo elevado (9,7% en abril). Las secuelas de la crisis de la deuda griega amenazan con reavivar la inestabilidad financiera (Naciones Unidas 2015).

De acuerdo con la información obtenida de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014), los países con más índices de desempleo están situados en Europa, África y Oriente Medio. En la UE, los países con mayores tasas de desempleo son: Grecia (27,3%), España (26,63%), Portugal (16,49%), Irlanda (13,1%) e Italia (12,24%).

En Estados Unidos, el ingreso familiar neto disponible ajustado promedio per cápita es de US\$ 44.049 al año. Esta cifra es mayor al promedio anual de la OCDE, que es de US\$ 30.563. No obstante, la brecha entre los más ricos y los más pobres es considerable. La población situada en el 20% superior de la escala de ingresos gana aproximadamente ocho veces lo que percibe la población que ocupa el 20% inferior (Naciones Unidas 2015).

Sobre la explotación laboral en el rubro tecnológico, desde hace años, la empresa taiwanesa Foxconn, principal fabricante de los productos de Apple ha sido investigada por varios medios de comunicación estadounidenses y chinos, para denunciar las condiciones penosas de los trabajadores en varias fábricas del país asiático (La Información 2014). Bajo su unidad emblemática Hon Hai Precision Industry, el grupo emplea actualmente alrededor de 1,3 millones de personas.

El número de personas que busca refugio en otros países crece de manera exponencial, superando las cifras alcanzadas durante la Segunda Guerra Mundial. Actualmente, solo el número de refugiados sirios supera los cuatro millones, según los datos de la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados (Vidal 2015).

#### **1.4 Tecnologías**

Las tecnologías digitales, Internet, los teléfonos móviles y todas las demás herramientas para recopilar, almacenar, analizar y compartir información en forma digital se han difundido rápidamente.

En los países en desarrollo, casi el 70% de las personas que se encuentra en el quintil más bajo de la escala económica posee un teléfono móvil. El total de usuarios de Internet se ha triplicado en una década: de 1.000 millones en 2005 a unos 3.200 millones a fines de 2015.

Asimismo, en casi siete de cada diez hogares ubicados en el 20% más pobre, hay un teléfono celular. Aunque esto representa un gran avance, el 60% de la población mundial aún no tiene conexión a Internet, casi 6.000 millones de personas no cuentan con conexión de alta velocidad, y no puede participar de manera significativa en la economía digital. Quienes viven en la pobreza extrema son los que más beneficios podrían obtener de una mejora en las comunicaciones y el acceso a la información.

Los países que complementan las inversiones en tecnología con reformas económicas más amplias obtienen dividendos digitales en la forma de mayor crecimiento, más empleo y mejores servicios. La revolución digital ha generado beneficios privados inmediatos: facilitación de la comunicación y la información, mayor conveniencia, productos digitales gratuitos y nuevas formas de ocio. También, se ha generado un profundo sentido de conexión social y comunidad mundial. Más del 40% de la población mundial tiene acceso a Internet y todos los días se suman nuevos usuarios (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo -UNCTAD. 2017).

La producción mundial de bienes y servicios de tecnologías de la Información y la comunicación (TIC), en el año 2015, representa alrededor del 6,5% del producto interno bruto (PIB) mundial. El sector de servicios de TIC emplea por sí solo a unos 100 millones de personas. Entre 2010 y 2015, las exportaciones de servicios de TIC aumentaron 40%. En 2015, las ventas mundiales de comercio electrónico llegaron a US\$ 25,3 billones, el 90% en forma de comercio electrónico entre empresas y el 10% como ventas de empresas a consumidores en línea. La UNCTAD estima que el valor de las ventas transfronterizas de comercio electrónico entre empresas y consumidores se situó en unos US\$ 189.000 millones en 2015, lo que supone el 7% del total del comercio electrónico de los consumidores (Banco Mundial 2016).

Globalmente, para el año 2015, las perspectivas del sector de TIC son positivas. El porcentaje que los bienes y servicios TIC representan en el valor añadido total de la OCDE ha permanecido estable, mientras que ha continuado en aumento el comercio mundial de productos y, sobre todo, de servicios TIC. Los bienes y servicios TIC desempeñan una función primordial en las actividades de innovación. Esto se pone de manifiesto en el Gasto Empresarial en Investigación y Desarrollo (BERD) y el reciente incremento experimentado por las patentes relacionadas con TIC.

Los mercados de banda ancha mantienen su crecimiento gracias a un incremento de las suscripciones que contrarresta con el descenso de la telefonía fija. Esto confirma la tendencia de la sustitución de la telefonía fija por la telefonía móvil. En junio de 2014, las suscripciones de banda ancha fija y móvil ascendían respectivamente a 344,6 millones y 983,4 millones, lo que representa un crecimiento anual del 3,7% y del 14,2% en los dos últimos años en el área de la OCDE. En total, el tráfico mundial de Internet ha crecido un 20% anual y el número de usuarios de Internet alcanzó los 2.900 millones en todo el mundo (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo -UNCTAD 2017).

## **1.5 Ecológico ambiental**

En 2014, la capital china emitió la alerta azul once veces, la amarilla cinco y la naranja dos, si bien otros sistemas de medición de la contaminación, como el de la Embajada de Estados Unidos, suelen indicar mayores niveles de polución (EFE 2015). Para fines de año, el 7 de diciembre de 2015, Pekín emitió su primera alerta roja de la historia por contaminación, la más grave de una escala de cuatro. Adicionalmente a las tensiones geopolíticas, los escenarios de crisis, como el actual brote de la enfermedad del Ébola, también involucran un importante grado de incertidumbre para países individuales y subregiones (Naciones Unidas 2015).

## **1.6 Global**

En el 2015 las empresas tecnológicas en el mundo siguen en constante crecimiento. “Apple, la marca global más valiosa de 2015. Apple aumentó su valor de marca a US\$247.000 millones, un 67% más en sólo un año”. China, el gigante asiático se convirtió en el segundo mercado de la compañía con sede en Cupertino (California), rebasando a Europa y solamente por detrás de Estados Unidos, con casi el 30% de las ventas mundiales. (glpinfo.wordpress, 2015)

Según las consultoras Canalys, Counterpoint Research Xiaomi aglutinó un 15,9% -15,8%, de la cuota de mercado en China seguido muy de cerca por Huawei con un 15,7% - 15,4%. Apple (12,2%), Samsung y Vivo completan los cinco primeros puestos. Otra consultora, Kantar World Panel, sitúa, en cambio, a Huawei en primer lugar que ha conseguido aumentar sus ventas casi un 50% y situarse como tercer vendedor de móviles del mundo con su línea Honor en detrimento de Microsoft al comercializar más de 30 millones de terminales, (El país, 2015)

## **1.7 Legal**

Actualmente Apple está lidiando, específicamente en Nueva York y Connecticut (EE. UU), con compañías de música sobre posibles violaciones a las leyes antimonopolio (XataKa 2015).

Microsoft y Google anunciaron en un comunicado que abandonan alrededor de veinte demandas que habían presentado en Estados Unidos y Alemania (El Mundo 2015). El jurado federal de Estados Unidos condenó a Apple a pagar más de US\$ 234 millones por infringir una patente tecnológica propiedad de una fundación vinculada a la Universidad de Wisconsin. Esto se suma a la batalla judicial con la compañía surcoreana Samsung por cuestiones relacionadas con patentes (El Diario 2015).

**Tabla 1. Resumen de macrovariables**

<b>Tendencia</b>	<b>Cambios en la relación clientes/proveedores</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Políticas</b>			
Aumento de tensiones geopolíticas: fuente de energía, conflictos bélicos, sanciones económicas.	Reducción de mercado de proveedores/clientes.	Incremento de integración cliente/proveedor.	Amenaza
Cambio de políticas en países desarrollados y emergentes por nuevos liderazgos políticos.	Demanda de productos nuevos.	Nuevos mercados, mayor número de clientes.	Oportunidad
<b>Económicas</b>			
Muchas de las grandes economías seguirán en ciclos económicos diferentes.	Poca I&D, aumento de copia.	Incremento de pleitos por reconocimiento de derechos o por prácticas monopólicas.	Amenaza
Perspectivas de crecimiento moderado en la economía mundial.	Exigencia de calidad de productos innovadores.	Países emergentes demandan productos de calidad con bajo costo.	Oportunidad
<b>Social</b>			
El poder de compra elevado continuará en los países con mayores niveles de desarrollo.	Concentración de clientes que demandan productos de alta gama.	Mayor lealtad de marca. Clientes dispuestos a pagar mayores precios por productos.	Oportunidad
Aumento de migraciones por el incremento exponencial de refugiados que abandonan sus países por la inestabilidad en los mismos.	Baja demanda de comercio de productos tecnológicos.	Menor producción de productos en zonas de tensiones geopolíticas.	Amenaza
<b>Tecnologías</b>			
El comercio electrónico digital aumenta tanto a nivel de empresas como en particulares.	Proveedores atienden necesidades de ambos mercados: empresas y particulares.	Empresas y particulares dispuestos a comprar según mayor seguridad de datos.	Oportunidad
El acceso a Internet y banda ancha aún disponible con mayor cobertura en países de altos ingresos.	Proveedores y clientes con expectativa de nuevos productos que atiendan la velocidad de banda y acceso a Internet.	Oferta de productos con mayores innovaciones en mercados de ingresos altos y reemplazo más lento en países de menores ingresos.	Oportunidad
<b>Ecológico ambiental</b>			
Sistemas de medición de contaminación aceptados como estándares de calidad.	Proveedores y clientes por la sustentabilidad ambiental.	Decisiones sobre insumos y empaques que atienden a los recursos utilizados.	Oportunidad
<b>Global</b>			
En el 2015, las empresas tecnológicas en el mundo siguen en constante crecimiento	China se convirtió en el 2do mercado de Apple	Mayor competencia del mercado	Oportunidad
<b>Legal</b>			
Inversión en I&D para tecnología digital en aumento.	Focalización en mercado de altos ingresos.	Mayores disputas por patentes y decisiones monopólicas.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **2. Análisis de la industria**

El potencial del sector industrial, desde el enfoque de organización de la industria, hace evidente que los productos electrónicos de consumo son una parte intrínseca de la vida moderna. Su demanda está motivada por el aumento de los ingresos disponibles en los mercados emergentes y las nuevas tecnologías en mercados maduros.

La tecnología digital, a través de su inherente naturaleza intangible y reprogramable, hace que los recursos físicos sean menos importantes frente a los recursos intangibles como el conocimiento y las habilidades.

El análisis de la industria de tecnología digital de consumo, que se realiza bajo el enfoque del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1997), las cuales combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rivalidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

Apple es, sin duda, la empresa más innovadora de los últimos cuarenta años y domina el mercado a través de la construcción y mantenimiento de infraestructura global a gran escala por la disponibilidad de recursos financieros, produce: ordenadores, *smartphones*, tabletas, *smartwatches*.

### **2.1 Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores en el sector es alta. Apple es el líder del sector, sin embargo, enfrenta una fuerte competencia.

Al analizar la competencia por categoría de productos se identifica a Samsung (Surcoreano) en el mercado de los teléfonos inteligentes y algunas empresas chinas (Xiaomi y Huawei) que comenzaban a competir con fuerza y otras ganaban mayor porcentaje de mercado, las otras líneas de productos como Tablet y ordenadores son líneas de producción similares a las de Apple en conclusión la rivalidad es intensa lo que implica atraktividad baja como se muestra en la Tabla siguiente:

**Tabla 2. Rivalidad entre competidores**

Producto Empresa	Ordenadores	Smartphone	Tablet	Smartwatch	Situación
Apple	x	x	x	x	Apple el 2014 se ha convertido en el número uno del mundo tras vender 74,5 millones de smartphones en la recta final del año y en el segundo mayor fabricante del mundo de móviles, por delante de Microsoft (Nokia), con cerca de un 15% de cuota, a cuatro puntos de Samsung.
Samsung	x	x	x	x	Samsung ha perdido terreno incluso en Corea. La cuota de la compañía cayó del 61% de septiembre (antes de la llegada del iPhone) al 46% de noviembre. La facturación de la unidad de móviles ha caído un 23% en el último trimestre.
Lenovo	x		x		Lenovo es una de las mayores empresas de tecnología informática del mundo. Es además uno de los principales actores del "mundo PC+", cuenta con 46 laboratorios que se encuentran en Beijing, Shanghái, Wuhan y Shénzhen (China); Yokohama (Japón) y Morrisville, Carolina del Norte (Estados Unidos de América). <a href="https://www.wipo.int/">https://www.wipo.int/</a>
Huawei	x	x	x	x	Huawei, compite con Samsung, Apple y Xiaomi. Es desde hace tiempo referencia absoluta en el mercado de smartphone, inicialmente se reservaba para China con alta inversión en marketing y en I+D . Vendió 75 millones de smartphones en 2014, apuesta por teléfonos de gama alta, para elevar el precio medio de venta de sus dispositivos y mejorar su reconocimiento de marca en Occidente.
Xiaomi		x		x	Xiaomi, el 2014, segundo en el mercado chino, en plena expansión internacional.
LG	x			x	Para 2015, LG moderniza la estructura de negocios de sus home theater y los relacionados a los videos, para mejorar su rentabilidad. Estos pasos incluyen aumentar las actividades de marketing de monitores de alta gama como el monitor 21:9 UltraWide, monitores curvos y las pantallas de monitores con ULTRA HD y así elevar el perfil de la marca LG en los mercados alrededor del mundo, mediante el desarrollo de productos de clase mundial altamente diferenciados. <a href="https://www.portalpolitico.tv/neg">https://www.portalpolitico.tv/neg</a>

Fuente: <https://www.expansion.com/2015/02/06/empresas/tecnologia/>

## 2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

Se requiere de grandes capitales para asumir los diversos costos de infraestructura, de operación, logísticos, de personal y barreras legales. Cada marca se encuentra posicionada en sus mercados. Los clientes se identifican como fans, otros como comunidad y otros como seguidores de tendencias. Barreras de entrada alta. Todas las empresas globales de este sector industrial, son corporaciones posicionadas y competir no será solo con una empresa como Apple, sino con muchas otras. En conclusión, la amenaza de nuevos ingresos es baja lo que implica atraktividad alta.



### **2.3 Amenaza de producto sustituto**

Los productos de electrónica de consumo (EC), que van desde los teléfonos móviles hasta los decodificadores de televisión, pasando por las videoconsolas, comenzaron a asumir funciones que en su momento fueron exclusivas de los ordenadores personales. Las alternativas más utilizadas son los teléfonos inteligentes y las tabletas. Son productos difíciles de sustituir, por lo cual, la diferenciación es clave. La amenaza de productos sustitutos es baja lo que implica atraktividad del sector alta

### **2.4 Poder de negociación de los proveedores**

Dos categorías de proveedores: los que fabricaban productos (como *chips* de memoria, unidades de disco y teclados) ofrecidos por un gran número de empresas; y los que elaboraban productos (microprocesadores y sistemas operativos) aunque se obtienen de menos fuentes. Aun cuando los fabricantes de partes tienen un poder de negociación muy bajo y los fabricantes de procesadores y SO tienen un poder de negociación muy alto, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo lo cual implica atraktividad alta

### **2.5 Poder de negociación de los compradores**

Los clientes son numerosos y no están agrupados. no son un público muy sensible al precio. son atraídos por la innovación y las novedades en tecnología

Conclusión: no hay un alto poder de negociación de los clientes lo cual implica buena atraktividad del sector

### **2.6 Grado de atraktividad del sector**

Realizado el análisis estructural de la industria de la tecnología digital de consumo (ver anexo 1) en base a las cinco fuerzas de Porter, ha sido posible calificar a esta industria con un grado de atraktividad alto. Esto lleva a una estimación de la rentabilidad probable de la industria, entendiendo cómo evoluciona y cambia, lo que puede aumentar o disminuir el atractivo del sector. Complementariamente hay un entorno empresarial eficiente con instituciones legales más fuertes, como concluye el Banco Mundial en su informe sobre 189 economías en las que ha identificado, entre el 2013 y 2014, 250 reformas regulatorias a nivel mundial (*Doing Business 2015*).

**Tabla 3. Grado de atractividad de la industria de la tecnología digital de consumo (2015)**

Fuerza competitiva de la industria	Calificación de la fuerza	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Grado de atractividad
Amenaza de nuevos competidores	Bajo				4.2		Alta
Amenaza de productos sustitutos	Baja				4.5		Alta
Poder de negociación de los compradores	Baja				4.7		Alta
Rivalidad entre competidores	Alta	2.4					Baja
<b>Evaluación global</b>				<b>3,76</b>			<b>ALTA</b>

- Puntuaciones para calificación del grado de atractividad de la industria: muy atractivo: 5 puntos; atractivo: 4 puntos; neutro: 3 puntos; poco atractivo: 2 puntos; muy poco atractivo: 1 punto.
- El grado de atractividad alta se obtiene del promedio de las puntuaciones dadas para su evaluación global. (3,76).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

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

A través de este instrumento, se evalúa el impacto de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo. La ponderación tiene un rango de 0,0 a 1,0 en base a la importancia que la empresa concede a los criterios seleccionados. A cada factor clave se le asigna una calificación de 1 a 4 puntos: superior (4), encima del promedio (3), promedio (2) y deficiente (1). Al multiplicar el valor de la ponderación con la calificación, se obtiene la puntuación ponderada. La sumatoria corresponderá al valor total de la empresa.

**Tabla 4. Matriz evaluación de factores externos (EFE)**

Factores determinantes de éxito	Industria	Efectividad empresa	Peso Ponderado
	Ponderación	Calificación	
<b>Oportunidades</b>			
La economía mundial crecería más de 3.1 % para el 2015 y 3.3 % 2016.	0.06	4	0.24
El PBI de China en 2014 creció un 7.4%, superior a Asia.	0.07	4	0.28
La producción de bienes y servicios TIC representa el 6.5% PBI mundial.	0.05	3	0.15
El 2015, ventas mundiales comercio electrónico llegó a 25.3 billones de dólares.	0.06	4	0.24
Aumentan las inversiones de las multinacionales en China, India e Indonesia.	0.06	3	0.18
Francia, Alemania, Hong Kong y USA con elecciones presidenciales.	0.05	3	0.15
Consolidación de la recuperación en la Unión Europea.	0.05	3	0.15
En comercio electrónico 90% entre empresas y 10% a consumidor en línea.	0.05	3	0.15
Internet creció un 20% anual, número de usuarios llegó a 2.900 millones.	0.05	4	0.2
Las empresas tecnológicas en el mundo siguen en constante crecimiento.	0.05	4	0.2
<b>Amenazas</b>			
Incremento nivel de riesgos políticos en Oriente Medio y el Norte de África.	0.05	3	0.15

Aumento de desempleo mundial en Europa, África y medio oriente.	0.04	3	0.12
Aumento de niveles de polución-contaminación, históricas alertas rojas (China).	0.05	3	0.15
Potencial alza de multas e incertidumbre resultados de juicios uso de patentes.	0.05	4	0.2
Explotación laboral por proveedores de Apple efecto en demanda de productos.	0.04	4	0.16
Incremento de la brecha entre los más ricos y los más pobres.	0.05	4	0.2
El 60 % de la población mundial aún no tiene conexión a Internet.	0.03	4	0.12
Europa con alta migración, solo en el 2015 ingresaron 1 millón.	0.03	2	0.06
Reducción del PIB de China por tercer trimestre consecutivo el 2015.	0.03	4	0.12
Incremento de riesgos de seguridad por actividad de piratas cibernéticos.	0.05	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.34</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La ponderación de 3.34 evidencia que Apple aprovecha las oportunidades y actúa con rapidez frente a las amenazas, su gestión es eficiente.

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

En el año 2015, tres competidores principales están identificados en la industria de la tecnología digital, con presencia mundial para los ordenadores, teléfonos inteligentes, tabletas y teléfonos inteligentes (Apple, Samsung y Lenovo).

Para la valoración de estas tres empresas, en el año 2014, sirvieron para definir su perfil competitivo, los siguientes criterios:

- Cuota mundial de mercado:
  - Ordenadores: Lenovo 19,2%, Apple 6,4%.
  - Teléfonos inteligentes: Samsung 24,5%, Apple 14,8%, Lenovo 7,4%.
- Margen bruto de ganancia: Lenovo 13,1%, Samsung 37,3%, Apple 39%.
- Los productos de alta gama satisfacen los requisitos de garantía, exclusividad, calidad, valor para el cliente y transparencia del mercado de lujo.
- El liderazgo del CEO en razón de los años en esa posición: Cook, tres años (Apple); Kwon Oh-Hyun, dos años (Samsung); Yáng Yuánqìng, trece años (Lenovo).
- Además, la posición según la cuota de participación en el mercado de ordenadores y smartphones: Apple, Samsung, Lenovo.
- Con relación a inversión en I&D: Apple US\$ 6.041 millones, Samsung US\$ 13.665 millones, Lenovo US\$ 732 millones.

Se establecieron 10 criterios para evaluar las dos empresas que producen de tres de los productos de Apple (ordenadores, tabletas y teléfonos inteligentes) y constituyen sus principales competidores: Samsung y Lenovo.

**Tabla 5. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Factores críticos de éxito	Apple		Samsung		Lenovo		
	Pond.	Clasif.	Puntuación ponderada	Clasif.	Puntuación ponderada	Clasif.	Puntuación ponderada
1. Participación de mercado.	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
2. Calidad y garantía del producto.	0,12	4	0,48	3	0,36	1	0,12
3. Posición financiera.	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
4. Lealtad del cliente.	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
5. Expansión global.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
6. Servicio al cliente y cadena de distribución.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
7. Liderazgo del CEO.	0,18	3	0,54	3	0,54	2	0,36
8. Comercio electrónico.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
9. Investigación y desarrollo.	0,18	4	0,72	3	0,54	1	0,18
10. Estructura y manejo administrativo.	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,68</b>		<b>3,06</b>		<b>1,7</b>

Los valores de calificación son los siguientes: 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza importante. Las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como resultado de la valoración realizada a través de la Matriz de Perfil Competitivo, Apple obtiene una puntuación de 3,68 y Samsung de 3,06. Ambas compañías rivalizan con fuerza por el primer lugar en la industria.

## 5. Conclusiones

En base a las cinco fuerzas de Porter, ha sido posible calificar a esta industria con un grado de atraktividad alto.

Las actuales estrategias que viene utilizando APPLE aprovechan en forma adecuada las oportunidades del medio ambiente externo: al mismo tiempo se protege en forma razonable de las amenazas.

Apple y Samsung son rivales muy cercanos, la innovación y la calidad de los productos hacen la diferencia.

## Capítulo III. Análisis interno

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

Apple llega al 2015 con un panorama caracterizado por decisiones estratégicas como: alta inversión en I&D, fuerte cadena de suministros y ventas, transparencia en sus productos y una reconocida lealtad de sus clientes. Los factores competitivos con los que cuenta son el reconocimiento de marca y el liderazgo tecnológico en el mercado.

Las áreas por analizar son Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Información y Tecnología (AMOFHIT)

**Administración:** La figura del CEO es clave para la gestión administrativa, el liderazgo visionario en un propósito notablemente consistente en esencia definido por atributos como progresivo, innovador e inteligente (visión compartida), desde Jobs a Cook una cultura organizacional fortalecida. Eficiencia en el modelo de negocio supera a competidores que acaban siendo imitadores. Gestión eficiente y transparente. Directivos cualificados, experiencia.

Fortaleza: Comportamiento del CEO, liderazgo, políticas, visión compartida, opinión favorable de los <i>stakeholders</i> .
--

Debilidad: La transición de la pérdida de un líder carismático a un líder que hace bien las cosas requiere tiempo para mostrar con resultados que es un CEO con liderazgo propio.
---

**Marketing:** Apple destina bajo presupuesto a la publicidad de sus productos en comparación a Samsung su competidor más cercano. La marca es el valor del éxito de su inversión porque ha logrado conectarse con los sentimientos del cliente (empatía) y crear experiencias diferenciadas entre quienes van a usar lo que se ofrece. El movimiento de clientes dentro de Apple es mucho menor que en el resto de las compañías. El número de consumidores que entra es mucho mayor que el que sale.

Fortaleza: Gestión de operaciones comerciales innovadora (venta directa, venta minorista, cadena de tiendas, uso de web).
---

Debilidad: Los clientes fanáticos no perciben innovaciones y pueden dejar de recomendar los productos
---

**Operaciones:** Visión global y sólida estrategia operativa que destaca la relación directa entre el diseño del producto y los aspectos de grandes volúmenes de producción, alta calidad en todos sus procesos, los que deben ser de clase mundial y a costes aceptables. Relaciones con proveedores concentrados, clave para asegurar materiales y tecnologías de manufactura. Se puede resumir del siguiente modo: la compañía compra componentes y materiales a diversos proveedores, haciendo que los envíen a su planta ensambladora ubicada en China. Desde ahí, los productos terminados son enviados directamente a los consumidores que compraron desde la tienda en línea de Apple, mediante envíos con UPS y Fedex.

Fortaleza: Procesos eficientes (integración horizontal y vertical). I&D con importante inversión 3% de las ventas anuales.
--

Debilidad: eventos adversos pueden incidir negativamente la provisión de materiales (guerras, desastres naturales, disminución de la capacidad de financiamiento en proveedores.
--

**Finanzas:**

La empresa tiene un crecimiento estable pero el riesgo de la pérdida de participación es evidente aunque en el corto plazo puede tener balance positivo por la disponibilidad alta de efectivo y bajo endeudamiento, además, el precio de la acción en el mercado bursátil está bien valorada.

Fortaleza: Gestión financiera (alta rentabilidad y rendimiento de acciones).
--

Debilidad: Limitada participación en mercados emergentes.
---

**Recursos Humanos:**

La compañía cuenta con una estructura corporativa bien organizada y con puestos donde cada una de las personas conoce lo que tienen que hacer, y quien está al mando del equipo.

Los miembros de la junta reciben regalías y descuentos en las compras que realicen. Para el 4to aniversario de ser parte de la junta, cada miembro tiene derecho de recibir la opción de adquirir 30000 acciones. Los beneficios proporcionados por la compañía incluyen cobertura de seguro, programas de compra de acciones, plan de inversión y ahorro y descuentos en productos. Los vendedores tienen que ser altamente capacitados y con conocimiento.

Del servicio continuo y la disponibilidad de personal clave incluido el equipo ejecutivo y otros empleados depende en gran medida el éxito de Apple, por lo cual, el objetivo principal de la empresa es atraer y retener a sus empleados.

Fortaleza: El modelo de reclutamiento y selección permite a la empresa obtener talentos adecuados para servir a la organización.
Debilidad: uso de tiempo de los empleados sin compensación económica en la aplicabilidad de normas, genera quejas.

**Información y comunicaciones:**

El equipo de Tecnología y Sistemas de Información (IS&T) gestiona la infraestructura técnica y empresarial básica de Apple: desde el procesamiento de un pedido online hasta la experiencia con la tecnología las tiendas, la red de procesamiento de las tarjetas de crédito de los clientes de iTunes y el cierre de cuentas. IS&T es un sistema de información integrada (Enterprise Resource Planning -ERP) que se encarga de todos los aspectos de gestión.

Fortaleza: el sistema integral de gestión.
Debilidad: el riesgo de piratería informática o software maliciosos.

**Tecnología:**

Apple sigue siendo la empresa tecnológica más influyentes del mundo, que mejora y ejecuta lo que ya existe: Teléfonos móviles, tabletas, sistemas operativos, nuevas formas de ordenadores personales, todos son un éxito tecnológico. El crecimiento y expansión de las principales empresas d las cadenas de suministros son evidencia de este liderazgo.

Fortaleza: liderazgo tecnológico en todas las regiones.
Debilidad: No autoriza licencias para la fabricación de clones y por ello no tiene compatibilidad con otros sistemas.

Este resultado de una visión basada en los recursos internos de la empresa-(VBR), se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Análisis de recursos (R) y capacidades (C)**

Análisis de recursos (R) y capacidades (C)	<b>Fortaleza</b>
	C1. Comportamiento del CEO (políticas, visión compartida)
	C2. Gestión financiera exitosa.
	R1. Fortaleza de marca (lealtad del cliente).
	R2. Procesos eficientes (integración horizontal y vertical).
	R3. I&D con importante inversión 3%.
	C3. Cultura Corporativa
	C4. Gestión de operaciones comerciales innovadora
	<b>Debilidad</b>
	C5. Limitada participación en mercados emergentes.
R4. Altos costos por defensa de derechos de patente y pleitos por monopolio.	
R.5 Ordenadores (productos genéricos).	
R.6 No autoriza licencias para fabricación de clones	
R.7 Quejas de personal no resueltas desde la normatividad vigente.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El análisis de recursos permite identificar las fortalezas de APPLE y en base a ellas se han de determinar sus ventajas competitivas.

## 2. Análisis de la cadena de valor (ACV)

A través de la cadena de valor, según Porter, se describe el negocio de la empresa y se identifican tanto las actividades que generan valor para los clientes, como las actividades de apoyo que son relevantes en el proceso productivo. Esto permite determinar la estructura de costos de la compañía y permite definir si los ingresos totales superarán los costos del proceso para crear o distribuir un producto. Sobre estas premisas se sustenta la decisión.

**Gráfico 1. Análisis de la cadena de valor de Apple: productos y servicios**

Actividades de apoyo				
Infraestructura de la empresa: cultura organizacional y liderazgo del CEO.				
Administración de recursos humanos: los mejores científicos e ingenieros.				
Desarrollo tecnológico. Soluciones completas: <i>hardware, software y apps</i> .				
Abastecimiento: los mejores precios de producción e insumos confiables.				
Actividades primarias				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios
Reducción de inventario.	Diseño de sus productos desde cero.	Proveedores externos. División de venta al por menor (450 tiendas en 14 países).	Uso de canal de <i>marketing</i> mixto, con énfasis en la comercialización <i>online</i> de manera sencilla.	App Store permite acceder a servicios de instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto, desde el lugar de venta.

Fuente: Elaboración propia, 2019.



## 2.1. Análisis de las actividades funcionales

### Actividades de soporte

**Infraestructura:** Posee buena posición financiera, reconocimiento de marca, una reconocida cultura organizacional, y el liderazgo del actual CEO Tim Cook.

**Recursos humanos:** Tiene 36,000 empleados en el mundo, un riguroso proceso de selección y contrata personal con alto desempeño, líderes, y persigue bajar el nivel de rotación de personal.

**Investigación y desarrollo:** El área de I&D para el desarrollo de nuevos productos, procesos e innovaciones tanto en hardware y software, registra en forma continua nuevas patentes.

**Abastecimiento:** Negocia precio de compra con proveedores asiáticos con exigencia de estándares de calidad requerida. También realiza y delega la producción de componentes, pero con un minucioso control de calidad.

### Actividades primarias

**Logística interna:** uso de sistemas de control y abastecimiento de inventario. El diseño y la funcionalidad de los gadgets tecnológicos son controlados desde las oficinas de Apple, tercerizando la fabricación con sus socios estratégicos.

**Operaciones:** El diseño de software y hardware es cerrado para el control íntegro de sus productos. La fabricación de los gadgets se realiza con Foxconn en China, Zhengzhou.

**Logística externa:** Para el almacenamiento y la distribución de sus productos, utiliza los Apple Store, centros de distribución y retailers autorizados. Usa empaques livianos y económicos para el traslado por vía aérea en grandes cantidades.

**Marketing y ventas:** Apple aprovecha el branding, de la calidad y exclusividad del producto y la gran inversión en publicidad en los Apple Store, las redes sociales y el marketing ha creado un ecosistema de “applelovers” que usa la imagen de Jobs y Cook en el liderazgo de opinión.

**Servicios:** son muy superiores a los de la competencia, servicio de postventa, garantías ofrecidas, servicio especializado para consultas, reparaciones y atención telefónica o vía web.

## 3. Factores determinantes de éxito: matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la siguiente tabla se presentan, de forma resumida, las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa. Se establece que las fortalezas clave son procesos eficientes, subvenciones para empleados, la lealtad del cliente y el liderazgo tecnológico. Entre sus debilidades está los productos susceptibles de copia y alto costo de renovación de tiendas minoristas.

**Tabla 7. Matriz EFI**

Área funcional	Fortaleza	Peso	Valor	Ponderación
Operaciones	1. Procesos eficientes.	0,18	4	0,72
RR.HH.	2. Subvenciones de capital de base amplia para empleados, incluidos los ejecutivos.	0,16	4	0,64
Marketing	3. Lealtad del cliente.	0,19	4	0,76
I&D	4. Liderazgo tecnológico.	0,21	4	0,84
Área funcional	Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
Operaciones	5. Productos susceptibles de copia.	0,12	3	0,36
Marketing	6. Alto costo de renovación de tiendas minoristas.	0,14	2	0,28
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3</b>

El puntaje ponderado obtenido (3,6) indica una posición interna fuerte.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4. Matriz VRIO (valioso, raro inimitable, organizacional)

El análisis de los recursos y capacidades implica evaluar los atributos de Apple para hacer frente a la competencia. Se identifican y clasifican a través de la herramienta VRIO que se presenta en la tabla siguiente para identificar la estrategia genérica. Según los resultados, se concluye que la estrategia de enfoque de mejor valor se corresponde con su ventaja competitiva sostenida.

**Tabla 8. Matriz VRIO**

Recurso/capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Usado en la organización?	Implicancias competitivas
R1. Procesos eficientes (integración horizontal y vertical).	Físico	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
R2. Subvenciones de capital de base amplia para empleados, incluidos los ejecutivos.	Humano	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad
C.1. Lealtad del cliente.	Humano	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva Temporal
C2. Liderazgo Tecnológico	Tecnológico	SÍ	Si	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 5. Determinación de estrategia genérica

En base a las ventajas competitivas temporales y sostenibles la estrategia competitiva más adecuada es la de **diferenciación**. Esto para seguir ofreciendo, a todos los clientes, productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos de la mejor manera (David 2017).

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

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

#### 1.1. Misión – visión actual

Apple ha evolucionado con sus productos de alta gama pensando en cómo crear valor para el cliente, lo cual queda demostrado en su misión:

«Producir alta calidad con bajos costos, productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo. Demostrando que la alta tecnología no tiene que ser intimidante para los no expertos en computación» (Instituto Tecnológico de Costa Rica. Apple Inc. 2012).

También se refleja en su Visión:

«Hacer una contribución al mundo, creando herramientas para la mente y el avance de la humanidad» (Instituto Tecnológico de Costa Rica. Apple Inc. 2012).

#### 1.2. Misión – visión propuesta

Con el fin de adecuarnos a su enfoque estratégico se propone los siguientes enunciados de misión y visión

- Misión: proveer al mercado de productos de alta gama, tecnología digital de consumo para del mundo. Crear valor para el cliente, con innovación y creatividad, a través de productos seguros y amigables con el medio ambiente. Siempre comprometidos con la calidad para mantener el reconocimiento de marca y acompañados de personal altamente preparado para brindar la mejor experiencia de compra.
- Visión: Desarrollar tecnología digital de consumo para la sociedad global en cualquier esfera del desarrollo humano.

### 2. Objetivo general 2016 -2018

Producir artículos de tecnología digital de consumo para el mercado de productos de alta gama, aumentando la rentabilidad de la empresa en los siguientes tres años, manteniendo a la empresa como la de mayor valor en el mundo.

## 2.1 Objetivos estratégicos

1. Como objetivo estratégico, se incrementará las ventas a nivel global, con un crecimiento de un 25% al año 2018, siendo el monto estimado de 403.158 millones de dólares en ventas.
2. Como objetivo de rentabilidad, se buscará que al año 2018 el indicador **EBITDA/Total ventas** sea de un 30%.
3. La satisfacción del cliente con respecto a la marca al año 2018 será de 95%. Logrando que la experiencia de compra sea exclusiva, satisfactoria y sencilla a través de atención clave con personal capacitado y en tiendas creadas para satisfacer las necesidades del cliente

## Capítulo V. Generación y selección de estrategia

En la etapa de conciliación de generación y selección de estrategia se recurre al análisis FODA y a la matriz Peyea para elegir alternativas.

Se considerará la penetración de mercado actual en áreas geográficas específicas, dentro del segmento que demanda productos de gama alta y con el soporte de estrategias en áreas funcionales.

### 1. Matriz FODA (cruzado)

Se realiza el análisis FODA a partir de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas llegando a plantear cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas/oportunidades), DO (debilidades/oportunidades), FA (fortalezas/amenazas) y DA (debilidades/amenazas) y llegar a obtener alternativas factibles: cinco iniciativas estratégicas FO, tres iniciativas estratégicas DO, tres iniciativas estratégicas FA y tres iniciativas estratégica DA; las cuales serán alineadas a la misión, visión y objetivos estratégicos de Apple.

**Tabla 9. Matriz FODA**

<b>Las iniciativas estratégicas FORTALEZAS - OPORTUNIDADES buscan hacer crecer al negocio (ver anexo 4)</b>	
<b>Estrategias – FO</b> 1. Penetración en mercados actuales (F1-F2-F3-F5-O1). 2. Impulso de productos innovadores (F2-F3-O2). 3. Incremento de tiendas minoristas y venta <i>online</i> (F4-F6-F7-F10-O3). 4. Garantía de sistema integrado exclusivo (F6-O4). 5. Impulso de las transacciones comerciales y la internacionalización (F1-F2-F8-F9-O5).	<b>Estrategias – DO</b> 1. Penetración de mercado para los productos y servicios actuales (O1-O2-O3-O5-D1). 2. Impulso a las actividades de <i>marketing</i> (O3-O4-O5-O6-O7-D2). 3. Fortalecer y ampliar el área legal (O8-O9-O10-O5).
<b>Estrategias – FA</b> 1. Diseño de productos con reconocimiento de derechos de autor (A6-A7-A9-A10-F1). 2. Desarrollar el área legal con competencia internacional (A1-A3-A4- A5-F2). 3. Atraer a los mejores científicos y ampliar los beneficios a ejecutivos y a empleados (A2-A8-F3).	<b>Estrategias – DA</b> 1. Crecer con productos innovadores con respeto a las normas laborales (A2-A5-A6-A7-A8-D1). 2. Garantizar productos ecológicos (A3-D2). 3. Especialización del área legal (A1-A2-A4-A9-A10-D3).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

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

La matriz Peyea permite determinar qué perfil competitivo presenta la empresa, por la solidez de la marca, calidad de los productos, exclusividad e innovación.

Esta matriz recoge el análisis interno y el análisis externo de la empresa, para realizar la calificación que permite determinar el perfil, como se muestra en las tablas y gráfico siguientes:

**Tabla 10. Matriz Peye**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FUERZA FINANCIERA - FF</b> Rendimiento sobre la inversión. Liquidez. Capital de trabajo. Flujo de efectivo. Utilidades por acción. Inversión en I&D.	<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE - EA</b> Potencialidad de la tecnología digital. Variabilidad de la demanda. Presión competitiva Precios bajos en productos de la competencia. Riesgo del sector.
<b>VENTAJA COMPETITIVA – VC</b> Participación de mercado. Calidad del producto. Lealtad del cliente. Control sobre proveedores y distribuidores. Poder de marca. Innovación y alta tecnología en los productos.	<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA – FI</b> Potencial de crecimiento. Potencial de utilidades. Intensiva inyección de capital. Uso de recursos. Productividad, uso de la capacidad instalada.

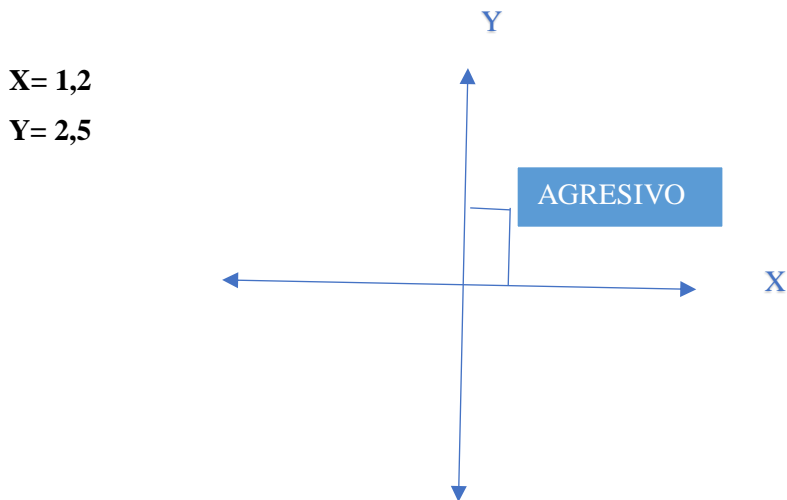
Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 11. Matriz Peyea: calificación**

	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>FUERZA FINANCIERA - FF</b>		
1 Rendimiento sobre la inversión.	4	
2 Liquidez.	6	
3 Capital de trabajo.	6	
4 Flujo de efectivo.	5	
5 Utilidades por acción.	3	
6 Inversión en I&D.	4	
	<b>28</b>	<b>4,67</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA - FI</b>		
1 Potencial de crecimiento.	4	
2 Potencial de utilidades.	6	
3 Intensiva inyección de capital.	6	
4 Uso de recursos.	5	
5 Productividad, uso de la capacidad instalada.	3	
	<b>24</b>	<b>4,0</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE- EA</b>		
1 Potencialidad de la tecnología digital.	-1	
2 Variabilidad de la demanda.	-3	
3 Presión competitiva.	-5	
4 Precios bajos en productos de la competencia.	-3	
5 Riesgo del sector.	-5	
	<b>-17</b>	<b>-3,4</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA - VC</b>		
1 Participación de mercado.	-2	
2 Calidad del producto.	-1	
3 Lealtad del cliente.	-1	
4 Control sobre proveedores y distribuidores.	-2	
5 Poder de marca.	-1	
6 Innovación y alta tecnología en los productos.	-2	
	<b>-9</b>	<b>-1,5</b>
	X	1,2
	Y	2,5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Gráfico 2. Matriz Peyea – plano cartesiano**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El perfil de la empresa es agresivo, porque Apple es una empresa creciente, financieramente fuerte, que ha obtenido VC importante en una industria estable y que también crece. Con excelentes condiciones para usar sus fortalezas internas.

### 3. Matriz McKinsey. Versión mejorada de matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La estrategia principal se analiza en los nueve cuadrantes de la matriz McKinsey, se posicionan puntos que representan los productos de Apple como equivalente a unidades estratégicas de negocio. Este análisis nos permite estimar la posición competitiva y la rentabilidad de la empresa. No se incluyen ni *iTunes*, ni *Software and Services* que reportaron ventas por US\$ 18.063 miles de millones con una cuota de ventas de 10% (Apple, INc. Form 10- 2014).

**Tabla 12. Matriz Boston Consulting**

UNIDADES DE NEGOCIO				
Ítem	PRODUCTOS / SERVICIOS (datos 2014- Universidad de Harvard-Escuela de Negocios)	VENTAS (miles de millones)	% CUOTA	Evaluación media
1	MACINTOSH	1.274	13%	
2	iPAD	445	17%	
3	iPOD	159	10%	
4	iPHONE	603	56%	
		US\$ 2481		



### COMPETITIVIDAD

Factores competitividad	% Importan	1	2	3	4
1 I&D con alta inversión.	11%	6	3	2	6
2 Liderazgo tecnológico.	9%	3	3	2	4
3 Cadena de suministro y venta sólida.	10%	4	4	2	8
4 Transparencia en sus productos.	18%	3	3	3	3
5 Lealtad del cliente.	22%	6	5	4	7
6 Marca reconocida.	30%	7	7	7	9
	100%	<b>5,29</b>	<b>4,74</b>	<b>4,12</b>	<b>6,6</b>

### ATRACTIVIDAD

Factores atractividad	% Importan	1	2	3	4
1 Rentabilidad.	18%	4	4	2	8
2 Tamaño y crecimiento del mercado.	12%	5	5	1	7
3 Competidores.	21%	6	4	3	5
4 Desarrollo tecnológico.	22%	4	4	2	5
5 Diferenciación del producto.	17%	7	5	3	8
6 Barreras de entrada.	10%	4	4	3	5
	100%	<b>5,05</b>	<b>4,29</b>	<b>2,36</b>	<b>6,29</b>

ITEM	PS COMPET	PS ATRACT	VENTAS (millones de dolares)
MACINTOSH	5,29	5,05	24.079
IPAD	4,74	4,29	30.283
IPOD	4,12	2,36	2.286
IPHONE	6,6	6,29	101.991

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con estos datos obtenidos, procedemos a graficar la Matriz McKinsey. Esta matriz permite ubicar los productos en uno de los nueve cuadrantes basados en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva en el eje X y la atracción del mercado en el eje Y. La posición competitiva se evalúa por cada producto en términos de la participación de mercado.

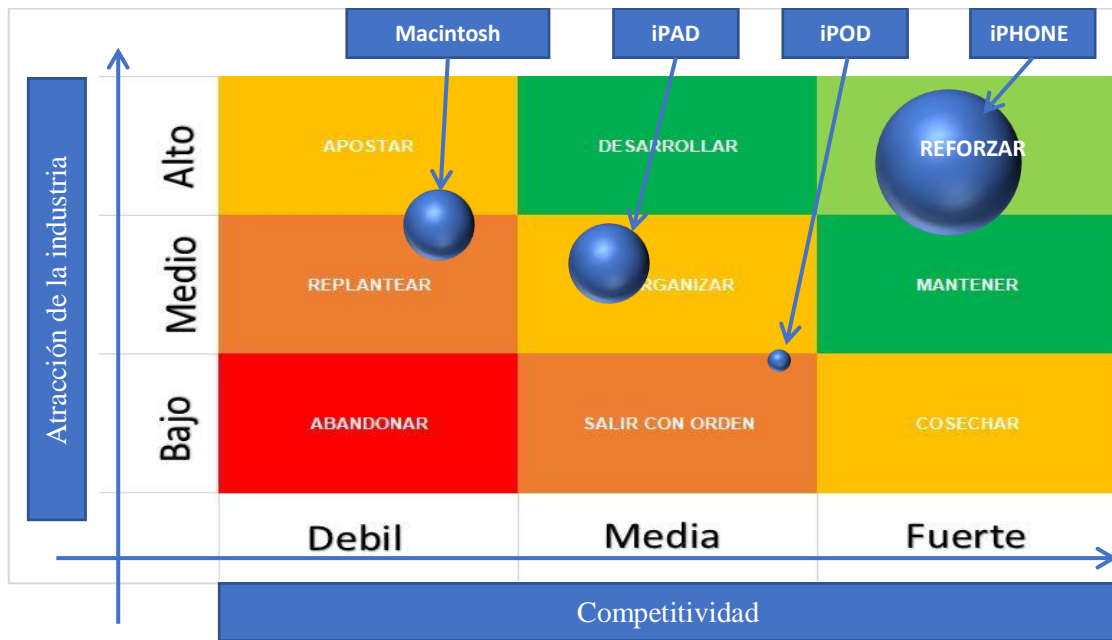
El mercado del Macintosh está en el cuadrante de Apostar y Replantear (5;5) que indica que la venta de este producto se ha estancado, pero tiene el potencial de ser relanzado al mercado.

El iPad se encuentra en el cuadrante de Reorganizar (4;4) que indica que este producto requiere continuar con la estrategia de marketing y publicidad para su comercialización.

El iPod se encuentra en el cuadrante de salir con orden (4;2), que indica que el producto ya tiene que retirarse del mercado progresivamente pues cumplió su ciclo de vida.

El iPhone tiene una sólida posición competitiva y de atracción (6;6), se encuentra en el cuadrante de reforzar para lo cual se debe implementar una estrategia de diversificación y desarrollar los productos con nuevos materiales reciclados y ecológicos.

**Gráfico 3. Mckinsey Apple**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4. Matriz interna - externa

Para la construcción de esta matriz, se toman los resultados financieros por producto en el cuarto trimestre del 2014, datos de Harvard Business School.

**Tabla 13. Resultados financieros por producto**

División	Ventas	Ventas porcentuales	Utilidades (millones de dólares)	Utilidades porcentuales	Puntaje EFI	Puntaje EFE
MACINTOSH	24.079	14	6.739,2	16	1,96	1,90
IPAD	30.283	17	5.475,6	13	1,78	1,81
IPOD	18.063	10	421,2	1	1,1	1,1
IPHONE	101.991	59	23.587,2	56	2,03	1,71
	US\$ 174.416		42.120,0			

Fuente: Universidad de Harvard, 2015 y Applesfera, 2014.

El puntaje total ponderado de EFI de 1,0 a 1,99 representa una posición interna débil. Un puntaje de 2 a 2,99 es considerado promedio. Un puntaje ponderado de EFE tiene la misma lectura, por lo que los productos deben conservar y mantener la penetración del mercado y el desarrollo como la estrategia de negocio por división. En razón del porcentaje en ventas y utilidades del iPhone, que lo ubica en una posición alta y fuerte, la estrategia es crecer y construir. Los resultados del iPod lo llevan hacia la estrategia de desinversión.

## **5. Alineamiento de estrategias con los objetivos**

### **5.1 Objetivos estratégicos**

- Penetración de mercados en América, Asia, India y Europa con un incremento en ventas del 15% al año 2016, 20% al año 2017 y 25% al año 2018.
- Fortalecer el ciclo de productos de gama alta para potenciar una mayor demanda de *apps* y *portables* con un mayor esfuerzo en *marketing mix* para incrementar los clientes potenciales.
- Hacer crecer los ingresos en 30% al año

## **6. Descripción de la estrategia seleccionada**

- Para lograr el 30% de rentabilidad anual en el sector de tecnología de consumo de productos alta gama, se utilizará el uso intensivo de materiales reciclados en la fabricación de productos y se realizará mejoras en los procesos de producción.
- Se aumentarán 150 Apple Stores al 2018, aunado con mayor inversión en campañas publicitarias, para lograr llegar al 25% de las ventas a nivel internacional en los siguientes tres años.
- Apple ha optado, con éxito, por una estrategia de diferenciación. Ha privilegiado la focalización por el mejor valor. Por esto, los nuevos productos recientemente lanzados se sostienen en el posicionamiento de la marca y la estrategia se basa en marketing de penetración del mercado actual, para aumentar su participación.

## Capítulo VI. Planes funcionales

### 1 Plan de marketing

#### 1.1 Introducción

El Plan de Marketing que se presenta se ha desarrollado teniendo en cuenta la estrategia competitiva planteada y la demanda estimada, la apertura de nuevas tiendas en ciudades importantes por su crecimiento poblacional y la economía de sus países. Se plantean objetivos orientados a estos logros.

El cliente de alta gama busca satisfacer sus necesidades de autorrealización como el pertenecer a un grupo exclusivo que disfruta de productos y servicios tecnológicos diferenciados por la marca que les garantiza ambos aspectos. A la vez se procura brindarles una experiencia de compra con personal entrenado para acompañar la sensación de bienestar y satisfacción en un ambiente agradable y acogedor.

#### 1.2 Objetivos del plan de *marketing*

Durante el 2015, las ventas netas nacionales e internacionales de la compañía representaron el 35% y el 65%, respectivamente, del total neto de ventas. La orientación del plan de *marketing* para el período 2016-2018 es impulsar el crecimiento de los nuevos productos orientados al público que gusta de la alta gama, para así llegar al 40% con el mercado norteamericano y priorizar el europeo en el mercado internacional para el 60% restante.

**Tabla 14. Plan de marketing para el período 2016-2018**

Objetivos específicos	Indicador	2016	2017	2018
Incremento de ventas 15% mínimo el primer año y un 20% y 25 % en el segundo y tercer año con una rentabilidad de 30%	Venta en millones de US\$	268.772	322.527	403.158
Incrementar en 30 % la participación en ventas de Smartwach	Market share(%)	20%	25%	30%
Mantener en no menos del 95% la satisfacción de los clientes	Indicador ACSI (% satisfacción de los clientes)	90%	92%	95%
Invertir en promoción y publicidad 1% de ventas	Venta en millones de US\$	2.688	3.225	4.032

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### **1.3 Acciones y actividades que proponen los objetivos**

#### **1.3.1 Penetración de mercado en la región de América, China y otras.**

Se reforzará el *marketing* para ampliar al número de clientes de altos ingresos. Para eso, se buscan vincular las tres dimensiones: personal, laboral y entretenimiento sobre la base de exclusividad, seguridad y calidad.

#### **1.3.2 Nuevas tiendas**

Las tiendas minoristas han requerido y continuarán requiriendo una inversión sustancial en equipos y mejoras de arrendamiento, sistemas de información, inventario y personal. Ciertas tiendas son diseñadas y construidas para servir como lugares de alto perfil para promover el conocimiento de la marca y servir como vehículos para ventas corporativas y actividades de *marketing*. Debido a sus elementos de diseño, ubicaciones y tamaño únicos, estas tiendas requieren una inversión mayor que las tiendas minoristas más típicas de Apple.

#### **1.3.3 Potenciar el posicionamiento de la marca Apple**

Su ventaja competitiva es la diferenciación y Apple sabe cómo llegar a esas necesidades que aun no saben que están requiriendo ser atendidas, un producto que no es nuevo pero con las condiciones del mercado, moda, exclusividad y lujo y un servicio confiable y, seguro.

Se toma el modelo de posicionamiento de Fred Crawford y Ryan Mathews (2001) que se basa en cinco atributos: experiencia de los clientes (atención personalizada), servicio con valor agregado (apps según su preferencia de uso), producto (moderno, lujoso, exclusivo y de manejo sencillo), precio (más alto) y facilidad de acceso (tiendas cercanas al cliente objetivo).

#### **1.3.4 Segmentación de mercado**

El mercado meta son los jóvenes y los adultos de la tercera edad, de ingresos medios altos, que están dispuestos a optar por productos de calidad que les proporcionen seguridad y de fácil manejo. El Applewatch y el ApplePay favorecen esta necesidad, ya que es un sistema que la marca Apple garantiza.

Se basará todo en clientes potenciales (*millennials* y generación z, de 20 a 39 años hombres y mujeres). La segmentación por países Europa y América, además de los clientes cautivos (de 45

a 65 años) que ya usan iPhone, o que usan productos de alta gama e incorporen el Apple Watch y el Apple Pay

Región Geográfica: Asia, América, Europa y resto
Tamaño de la ciudad: 4,000,000 + habitantes
Densidad: urbana
Edad demográfica: 35 – 49 y 50 – 64
Ciclo de vida de la familia: joven (digerati*) y mayores
Ingreso en dólares: 10,000 – 15,000
Ocupación: profesional y jubilado.
Clase social. Media alta, alta baja, alta - alta
Estilo de vida psicográfico: orientado a las actividades al aire libre
Personalidad: ambiciosa
Beneficios buscados: calidad, seguridad, servicio.
Estatus de usuario: no usuario y usuario regula
Tasa de utilización: usuario continuo
Estatus de lealtad: fuerte
Estado de disposición: con intención de compra
Actitud hacia el producto. Entusiasta, positiva

Kotler Keller: Dirección estratégica 14 edición, pág. 215

\*Solteros y parejas, con conocimiento de tecnología, de alto nivel educativo, buena posición económica pág. 216.

## 1.4 Análisis del marketing mix

Los elementos básicos para la toma de decisiones estratégicas de *marketing* presentan las siguientes características:

### 1.4.1 Producto

El producto es el servicio que ofrece Apple en la experiencia de compra. Los clientes contarán con asesores para ayudarlos y solucionar cualquier problema que requiera ser atendido. El servicio que se extiende a través de la comunicación en línea y redes sociales. Los productos son objetos electrónicos de consumo o *gadgets* que, por la notoriedad que genera la marca, provoca en el

usuario la sensación de pertenencia y lujo. Los nuevos modelos de Applewatch destacan por su tamaño, peso y diseño, con mayor integración a la plataforma de Apple Store y a otros productos de la empresa como *wearebles*, accesorios, *hardware*, *software*, servicios y contenidos, llevando a una apreciación de calidad por parte del cliente teniendo en cuenta cinco dimensiones: Confianza, Responsabilidad, Seguridad, Empatía, Apariencia (tangibles).

#### **1.4.2 Precio**

Apple mantiene el precio alto de sus productos. Usa el poder de marca para sacar modelos elegantes, asociados a productos de lujo o de alta gama, con mayor personalización, con una experiencia de usuario superior a costa de un precio mayor. Producir a menor costo asegura una mayor rentabilidad.

#### **1.4.3 Plaza**

Apple, por su estructura y posición en el sector, dispone de una estrategia de *marketing* por países y regiones: América, Asia, Europa y Oceanía. Estas incluyen a Estados Unidos, China, Reino Unido, Canadá, Australia, Francia, Italia, Alemania, España, Japón, Hong Kong, Suiza, Países Bajos, Emiratos, Suecia, Brasil, Turquía, Singapur, México, Macao, Bélgica. En estos países se ubica, en el 2015, la población de ingreso muy alto (1.234.380.005 habitantes) y la población de ingreso mediano alto (2.537.437.057 habitantes), según estimaciones del Banco Mundial. Se ubicarán las tiendas en las ciudades con la mayor densidad poblacional y los ingresos medios y altos.

#### **1.4.4 Promoción**

Como parte de su estrategia, Apple ha definido continuar desarrollando las siguientes actividades de difusión:

- Publicidad tradicional: *spots* en televisión, anuncios y avisos en marquesinas, revistas y medios especializados, vallas digitales en vías públicas con ubicación estratégica.
- Vídeo, *motion graphics*, diseño web interactivo, *packaging* de los productos y escaparates de las Apple Store.
- *Inbound marketing*: se cuentan historias acerca del producto que se utiliza.
- Redes sociales: *blogs*, Facebook, Twitter, YouTube, etc.
- *Keynotes*: presentaciones públicas del CEO.

- Eventos (*hype*).
- *Marketing* viral: píldoras informativas o rumores, antes y después del inicio de comercialización del producto.
- *Marketing* directo: campañas de *email* y *newsletter* para informar de novedades. Producción de campañas únicas para los nuevos modelos.

#### 1.4.5 Presupuesto del plan de marketing

**Tabla 15. Presupuesto del plan de marketing**

Presupuesto del plan de Marketing	2016	2017	2018
Participación en ferias y eventos para el incremento en el % de ventas de Smartwach	0.750	0.900	1.100
Medición de satisfacción de los clientes	0.020	0.020	0.020
Inversión en nuevas tiendas, promoción y publicidad	2.688	3.225	4.032
<b>Total</b>	<b>3.458</b>	<b>4.145</b>	<b>5.152</b>

Fuente: Elaboración propia, expresada en millones USD. 2019.

La mezcla de mercadotecnia presentada en el plan permitirá a Apple alcanzar los objetivos propuestos.

## 2. Plan de recursos humanos

### 2.1 Introducción

En 2015, Apple se convirtió en la empresa más valiosa del mundo. El éxito futuro de la empresa depende en gran medida de la disponibilidad y el servicio continuo del personal clave, incluido el director ejecutivo, su equipo ejecutivo y otros empleados altamente calificados. Recursos humanos, en Apple, tiene como objetivo atraer a los mejores talentos y retenerlos. La compañía cuenta con una estructura bien organizada donde lo esencial es que cada una de las personas conoce tanto lo que tienen que hacer, como quién está al mando del equipo.



## 2.2 Objetivos del Plan de RR. HH.

**Tabla 16. Objetivo del plan de RR. HH.**

Objetivo	Indicador medición	2016	2017	2018
Fortalecimiento de la cultura organizacional "Apple Idea" (creencias y valores).	Baja rotación	90%	95%	99%
Empoderamiento y protección de derechos de autor para diseñadores y desarrolladores de <i>software</i> .	Cero litigios por patentes	33 %	65 %	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2.2 Estructura corporativa

Se identifican varias categorías de personal: director no empleado, miembro de la junta y consejeros no empleados (consultor/asesor). Apple está regida por una Junta Directiva de ocho miembros. De la Junta Directiva dependen los vicepresidentes. El equipo ejecutivo perteneciente a la alta dirección reporta directamente al CEO.

## 2.3 Administración de recursos humanos

Al 26 de septiembre de 2015, la compañía tenía aproximadamente 110.000 empleados a tiempo completo. Los empleados de Apple Store son altamente capacitados.

La forma de trabajo para el desarrollo de actividades claves y proyectos especiales se da a través de la conformación de equipos bajo la supervisión del director de Operaciones. Los miembros de la Junta Directiva reciben regalías y descuentos en las compras que realicen. Al cuarto año de ser miembro de la Junta Directiva, se consigue la opción de adquirir 30.000 acciones.

## 2.4 Planes de acción

### 2.4.1 Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene como objetivo captar los talentos que puedan adaptarse a la cultura organizacional. La empresa requiere empleados comprometidos, además, la compañía adquirirá a trabajadores con talento de otras empresas.

#### **2.4.2 Diversidad e igualdad de oportunidades**

Se ofrece oportunidades de empleo iguales para toda la fuerza laboral talentosa del mundo. Independientemente del género, raza, etnia o discapacidad.

#### **2.4.3 Beneficios de empleo y compensación**

Algunos de los beneficios proporcionados incluyen cobertura de seguro, programas de compra de acciones, plan de inversión y ahorro, y descuentos en productos. También reciben bonificaciones por trabajar con talentos experimentados en la industria. Los empleados reciben subvenciones periódicas de acciones por su contribución a la empresa. Se alienta a los empleados a ser especialistas en todas las actividades para comprometer su esfuerzo con la cultura organizacional, ya que están en condiciones de mejorar sus habilidades. La recompensa económica es la mejor estrategia de retención de Apple.

#### **2.4.4 Apreciación y reconocimiento de los empleados**

La compañía tiene un programa llamado *Apple Fellows Program* que se creó en 1995 para reconocer a los empleados que hacen una contribución extraordinaria a la compañía. Luego, son nombrados líderes y proporcionan orientación visionaria a la organización en su campo de experiencia. Esta estrategia se asocia con beneficios económicos.

#### **2.4.5 Oportunidad de carrera**

También se recluta mediante las prácticas. Las prácticas son experiencias de aprendizaje reales, valoradas por los estudiantes con más talento como oportunidades para desarrollar habilidades útiles en futuros empleos, ya que esto permite demostrar un desempeño sobresaliente.

#### **2.4.6 Formación y desarrollo**

Se alienta a los empleados a aprender por su cuenta y a ser autosuficientes. Se facilita el desarrollo de habilidades innovadoras, al trabajar en diferentes unidades dentro de la organización. Se asignan varios grupos para realizar una tarea en particular. Después de realizar la tarea, se les asigna un rol completamente diferente. Los equipos siempre compiten para proporcionar algo distinto a los proyectos anteriores. Después de completar las tareas, se revisa el trabajo de cada

equipo y se elige el mejor. Para mejorar la cultura de pensamiento libre e innovación, los equipos se reúnen dos veces por semana para intercambiar ideas.

#### 2.4.7 Políticas

Entre las políticas de compensación, están la adjudicación de unidades de acciones restringidas, sujeto a las disposiciones y términos del Plan de *Stock* Director de Apple Inc. 1997 (el Plan). Se propone ofrecer acceso para adquirir acciones preferentes a mandos medios y directivos de la empresa.

### 2.6 Presupuesto del plan de RR. HH.

**Tabla 17. Presupuesto del plan de RR. HH**

<b>Presupuesto de RRHH</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Fortalecimiento de la cultura organizacional “Apple Idea” (creencias y valores).	1.050	1.100	1.100
Empoderamiento y protección de derechos de autor para diseñadores y desarrolladores de <i>software</i> .	960	1010	1.050
<b>Total</b>	<b>2.010</b>	<b>2.110</b>	<b>2.150</b>

Fuente: Elaboración propia, expresada en millones USD.2019.

## 2. Plan de operaciones

### 2.1 Introducción

Apple ejerce el control sobre casi todas las piezas de la cadena de suministros: desde el diseño hasta las tiendas. Por el volumen y sinergias de su producción, puede obtener un mayor margen de ganancias en los productos que ofrece con un precio mucho más alto que la competencia.

La cadena de suministro de Apple comienza en la etapa de diseño. En operaciones se junta la fabricación, compras y logística desde los muelles de carga, aeropuertos, camiones y centros de distribución hasta el prelanzamiento. Todo con un fuerte compromiso con el medioambiente. Es parte del espíritu de la marca que busca un mundo mejor con sus productos.

Una vez que un producto sale a la venta, desde las tiendas minoristas, la empresa realiza un seguimiento de la demanda y ajusta las previsiones de producción diaria para evitar la falta de *stock*.

## 2.2 Objetivos del plan de operaciones

En concordancia con los objetivos generales, la prioridad está en innovar los detalles esenciales de la gestión de la cadena de suministros que comienza en la etapa de diseño y se impulsa con la disponibilidad de capital para la producción y la inversión. Esto asegura que los fabricantes de suministros atiendan los pedidos de Apple por su rentabilidad, debido a los volúmenes altos que demanda.

**Tabla 18. Plan de operaciones**

Objetivo	Indicador medición	2016	2017	2018
Incrementar el reciclaje y uso de empaques ecológicos.	% de uso en la producción.	20%	40%	60%
Desarrollar nuevos materiales para la elaboración de productos (I&D).	% de uso en la producción.	30%	50%	60%
Mejorar los procesos de producción con el uso de energías renovables.	Reducción de huella de carbono en fábricas chinas colaboradoras.	3%	4%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.2.1 Planes de acción.

- Adquirir equipos y realizar mejora de procesos de producción, para la fabricación de empaques ecológicos hasta llegar a usar un 60% en todos los productos a distribuir.
- Aumentar un 4% al presupuesto de I+D sobre las ventas, para desarrollar nuevos materiales.
- Adecuación y migración paulatina de la red de energía en las plantas de producción, hacia el uso de las energías renovables (Eólica, solar, geotérmica).

## 2.3 Procesos de la empresa

El departamento de diseño, con limitado acceso a los empleados que no forman parte de ese proceso, tiene a su cargo las etapas de creación de productos. Se define el equipo y quién será responsable de entregar el producto final, quién trabaja en qué etapa y dónde trabaja. También se informa cuándo se espera que el producto se complete. El equipo de desarrollo trabaja en nuevo

el producto y se le separa del resto del negocio. No interactúa con otros empleados durante el día. El equipo elimina la jerarquía tradicional y crea sus propias estructuras de informes. Se comunican directamente con el equipo ejecutivo, que realiza una reunión regular los lunes para examinar todos los productos. Si un producto no puede ser revisado en una reunión, estará en agenda para la próxima reunión. Cada producto es inspeccionado al menos una vez cada quince días. Es ahí donde se toman las decisiones. Si es construido, probado y revisado; el equipo de diseño lo mejora y es construido nuevamente. Estos ciclos toman de cuatro a seis semanas y se pueden ejecutar muchas veces durante el ciclo de vida de desarrollo. La sala de empaque es un área de seguridad muy alta donde los prototipos están desempaquetados.

El producto diseñado en Estados Unidos se fabrica en China por Foxconn Technology Group que cuenta con aproximadamente con 1,3 millones de trabajadores en sus instalaciones. Implica una logística con 200 proveedores en unos 30 países de todo el mundo y comprende el 97% de su producción. Otras empresas participan en la producción, como Samsung, que fabrica las pantallas y ciertos procesadores en Austin, Texas; Texas Instruments que fabrica otros pequeños procesadores; Murata Manufacturing de Japón y Largan Precisión de Taiwan que fabrican componentes y sensores para el Iphone.

## 2.4 Presupuesto de operaciones

**Tabla 19. Presupuesto de operaciones**

<b>Presupuesto de operaciones</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Incrementar el reciclaje y uso de empaques ecológicos.	1.502	1.249	1.362
Desarrollar nuevos materiales para la elaboración de productos (I&D).	1.265	1.794	2.122
Mejorar los procesos de producción con el uso de energías renovables.	1.323	1.596	1.734
Asegurar contratos de proveedores.	900	950	950
<b>Total</b>	<b>4.990</b>	<b>5.589</b>	<b>6.168</b>

Fuente: Elaboración propia, expresada en millones USD. 2019.

## 3. Plan de responsabilidad social

La empresa Apple demuestra un firme compromiso con el cuidado del medio ambiente utilizando en sus instalaciones la energía renovable y uso de materiales reciclables en sus productos.

### 3.1. Objetivos de responsabilidad social

**Tabla 20. Objetivos de responsabilidad social**

Objetivo	Indicador medición	2016	2017	2018
Utilización de energía renovable (Eólica, solar, geotérmica) en oficinas, fabricas, Apple store y demás instalaciones de Apple	Porcentaje de implementación	90%	95%	100%
Utilización de material reciclable para la producción de nuevos productos a lanzar en los próximos 3años	Porcentaje de materia prima	20 %	30 %	40%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2. Planes de acción

- Se cambiará y completará la red eléctrica alimentada por energía renovable (Eólica, solar, geotérmica) en todas sus oficinas, instalaciones, fábricas y tiendas nuevas a abrir.
- Asignar un presupuesto de US\$ 100 millones en los 3 años, para la sustitución de la red energética por energía renovable.
- Paulatinamente se utilizarán materiales reciclables (materia prima) en la fabricación de nuevos productos, mediante la publicación de nuevas normas y exigencias a los proveedores (Foxconn)

### 3.3. Presupuesto de responsabilidad social

**Tabla 21. Presupuesto de responsabilidad social**

Presupuesto de responsabilidad social	2016	2017	2018
Conversión de la red energética usando las energías renovables en todas las oficinas, fábricas y tiendas Apple store.	200	300	400
Utilizar material reciclable en la producción de nuevos productos	110	140	150
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>440</b>	<b>550</b>

Fuente: Elaboración propia 2019. Expresada en millones de dólares

## 4. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan funcional financiero integra los planes de marketing, recursos humanos, operaciones, responsabilidad social y la evaluación financiera.

En la tabla siguiente se especifica el presupuesto de cada plan funcional.

**Tabla 22. Presupuesto financiero**

<b>Presupuesto</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Presupuesto plan funcional de marketing	3.458	4.145	5.152
Presupuesto plan funcional de recursos humanos	2.010	2.110	2.150
Presupuesto plan funcional de operaciones	4.990	5.589	6.168
Presupuesto plan funcional de responsabilidad social	310	440	550
<b>Total Anual de los planes funcionales</b>	<b>10.768</b>	<b>12.284</b>	<b>14.020</b>

Fuente: Elaboración propia 2019. Expresada en millones de dólares

#### **4.1. Objetivo de rentabilidad financiera**

Como objetivos de finanzas para el periodo 2016 al 2018 se tiene:

- Lograr un EBITDA sobre las ventas del 30 %.

#### **4.2 Datos y supuestos**

- Apple dispone de US\$ 53.394 millones para invertir, tomando como año base el año 2015.
- El crecimiento de ventas de apple será del 11% respecto del año anterior, iniciando en el año 2015, como promedio en los próximos tres años, en caso de no realizar ninguna estrategia.
- Los gastos de venta, generales y de administración son del 7 % de las ventas,
- Los gastos de explotación para I+D son del 3 % de las ventas.
- Para el plan con estrategia se considerará para el plan de marketing un 1% para de promoción y publicidad.
- La tasa impositiva efectiva al 2015 es de 26 %.
- Se considera que el plan funcional de responsabilidad social y de operaciones se aplica sin proyecto.
- La tasa de depreciación es del 5 % de las ventas según lo reflejado en el reporte financiero de Apple en el 2015.
- Se considera un 10 % del costo de producción como capital de trabajo a invertir para el siguiente periodo.

#### **4.3. Análisis financiero del plan estratégico**

A través de la planificación financiera, basada en la recolección y el procesamiento de información externa e interna, se contribuye a la estimación del presupuesto de inversión, la elaboración de flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados

## Resultados sin plan estratégico

Se tiene previsto, de acuerdo con los datos históricos, una proyección de ventas de alrededor del 11% para el período 2016-2018, como se indica en la siguiente tabla:

**Tabla 20. Estado de ingresos y pérdidas proyectado (sin proyecto)**

	2015	2016	2017	2018	Comentario
Ventas netas.	233.715	259.424	287.960	319.636	11% de crecimiento anual
Costo de ventas.	140.089	158.248	175.656	194.978	61% de las ventas netas
<b>Margen bruto.</b>	<b>93.626</b>	<b>101.175</b>	<b>112.304</b>	<b>124.658</b>	
<b>Gastos de explotación:</b>					
Investigación y desarrollo.	8.067	7.783	8.639	9.589	3% de las ventas
Gastos de venta, generales y administrativos.	14.329	18.160	20.157	22.375	7% de las ventas
<b>Total gastos operativos</b>	<b>22.396</b>	<b>25.942</b>	<b>28.796</b>	<b>31.964</b>	
<b>Utilidad de operación / Ingresos de explotación (pérdidas).</b>	<b>71.230</b>	<b>75.233</b>	<b>83.508</b>	<b>92.694</b>	
Otros ingresos / (gastos), neto.	1.285	2.594	2.880	3.196	
<b>Ingresos antes de provisión para impuestos sobre la renta.</b>	<b>72.515</b>	<b>77.827</b>	<b>86.388</b>	<b>95.891</b>	EBIT
Provisión para impuestos a las ganancias.	19.121	20.235	22.461	24.932	Tasa impositiva efectiva 26%
<b>Utilidad neta/ Ingresos netos (pérdidas).</b>	<b>53.394</b>	<b>57.592</b>	<b>63.927</b>	<b>70.959</b>	

Fuente: Elaboración propia, expresada en millones USD.2019.

**Tabla 21. Flujo de caja operativo sin proyecto**

<b>Flujo de caja sin proyecto</b>	<b>Año 0</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Actividades de explotación:					
Utilidad neta		57.592	63.927	70.959	Del estado de pérdidas y ganancias proyectado
Plan funcional de operaciones		-2.994	-3.353	-3.701	
Plan funcional de responsabilidad social		- 310	- 440	- 550	
Capital Inicial a invertir	-14.089				
<b>Efectivo generado</b>	<b>-14.089</b>	<b>54.288</b>	<b>60.134</b>	<b>66.708</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.



## Resultados con plan estratégico

**Tabla 22. Estado de ingresos y pérdidas proyectado (con proyecto)**

	2015	2016	2017	2018	Comentario
Ventas netas.	233.715	268.772	322.527	403.158	15% año 1; 20% año 2, 25% año 3
Costo de ventas.	140.089	163.951	196.741	243.911	61% de las ventas netas
<b>Margen bruto.</b>	<b>93.626</b>	<b>104.821</b>	<b>125.785</b>	<b>159.248</b>	
Los gastos de explotación: investigación y desarrollo.	8.067	8.063	9.676	12.095	3% de las ventas
Gastos de venta, generales y administrativos.	14.329	18.814	22.577	28.221	7% de las ventas
<b>Total gastos operativos.</b>	<b>22.396</b>	<b>26.877</b>	<b>32.253</b>	<b>40.316</b>	
<b>Utilidad de operación / Ingresos de explotación (pérdidas).</b>	<b>71.230</b>	<b>77.944</b>	<b>93.533</b>	<b>118.932</b>	
Otros ingresos / (gastos), neto.	1.285	2.688	3.225	4.032	1% de las ventas (dato del caso)
<b>Ingresos antes impuestos sobre la renta.</b>	<b>72.515</b>	<b>80.632</b>	<b>96.758</b>	<b>122.963</b>	<b>EBITDA</b>
Provisión para impuestos a las ganancias.	19.121	20.964	25.157	31.970	Tasa impositiva efectiva 26% promedio de los 3 últimos años
<b>Utilidad neta/ Ingresos netos (pérdidas).</b>	<b>53.394</b>	<b>59.667</b>	<b>71.601</b>	<b>90.993</b>	

Fuente: Elaboración propia, expresada en millones USD. 2019.

Para evaluar la inversión, se ha construido el flujo de caja con proyecto

**Tabla 23. Flujo de caja operativo con proyecto**

<b>Flujo de caja con proyecto</b>	<b>Año 0</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Actividades de explotación:</b>				
Utilidad neta		59.667	71.601	90.993
Plan funcional de marketing		-3.458	-4.145	-5.152
Plan funcional de recursos humanos		-2.010	-2.110	-2.150
Plan funcional de operaciones		-4.990	-5.589	-6.168
Plan funcional de responsabilidad social		- 310	- 440	- 550
Capital Inicial a invertir	-14.089			
<b>Efectivo generado</b>	<b>-14.089</b>	<b>48.899</b>	<b>59.317</b>	<b>76.973</b>

Fuente: Elaboración propia, expresada en millones USD. 2019.

### Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)

El costo promedio ponderado de capital es de 7,79 %. Para el cálculo se ha considerado la información del reporte financiero de Apple del 2015 (Apple Form 10-K).

### Análisis del flujo de fondos neto

Se presenta el flujo de caja incremental.

**Tabla 24. Flujo de fondos incremental**

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	Inversión inicial	2016	2017	2018
Sin plan	-14.089	54.288	60.134	66.708
Con plan	-14.089	48.899	59.317	76.973
<b>Flujo de caja incremental</b>	<b>0</b>	<b>-5.389</b>	<b>-0.817</b>	<b>10.265</b>

Fuente: Elaboración propia, expresada en millones USD. 2019.

A continuación, se obtienen los valores del valor presente neto y de la tasa interna de retorno.

**Tabla 25. Valor presente neto y tasa interna de retorno**

VPN	2.314
-----	-------

TIR	30,64 %
-----	---------

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 26. Cálculo del EBITDA**

EBIDTA	80.632	96.758	122.963
EBIDTA/Ventas	30.00%	30.00%	30.50%

**Tabla 26. Rendimiento sobre los activos totales (ROA) = ingreso neto/total de activos**

2016	2017	2018
0,14	0,12	0,16

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 27. Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE) =Ingreso Neto/Total del capital contable de los accionistas**

2016	2017	2018
0,35	0,36	0,41

#### **4.4. Conclusiones**

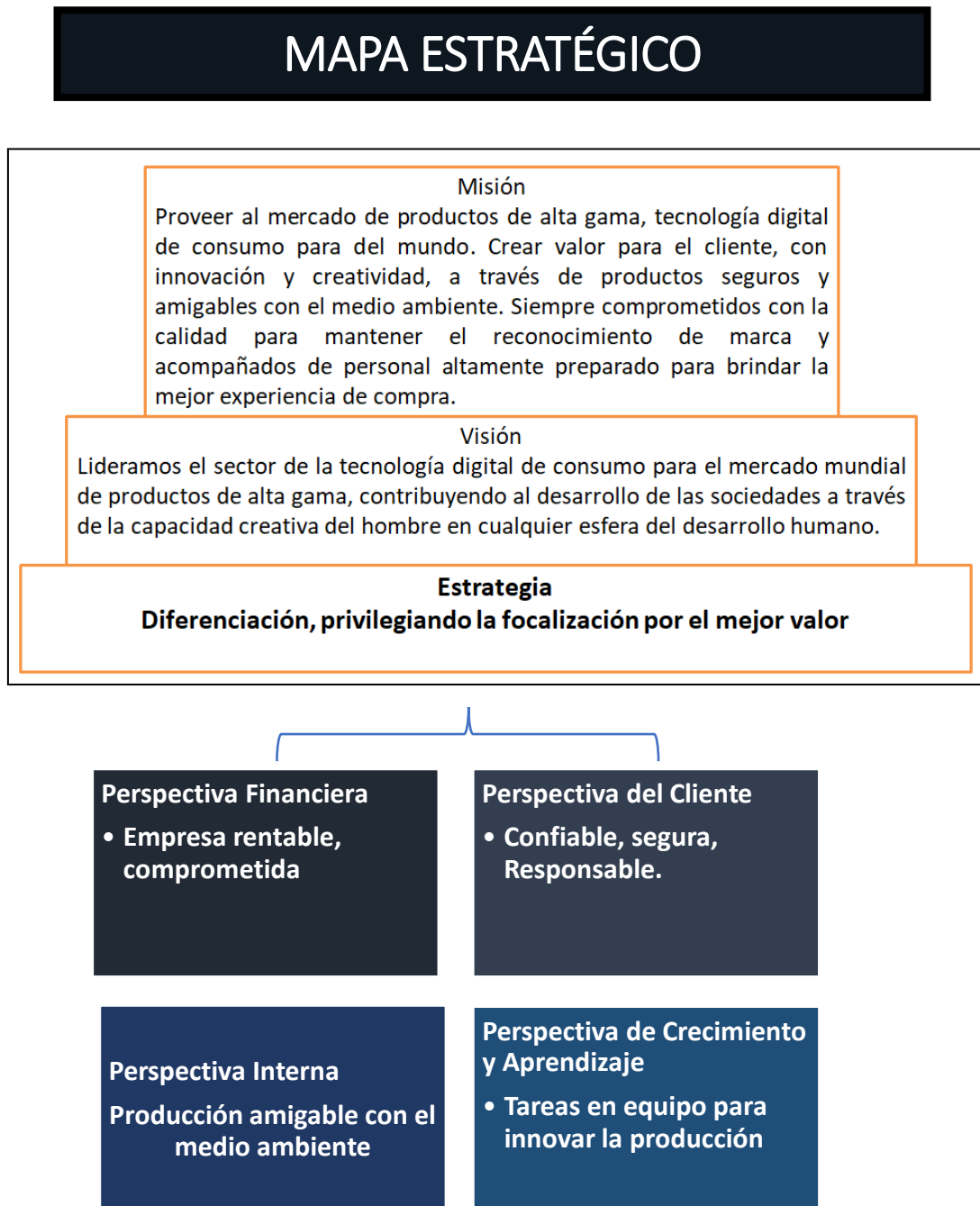
El plan funcional financiero presentado, permite alcanzar los objetivos planteados al tener un valor presente neto (VPN) positivo y de un EBITDA mayor al 30 %.

Los indicadores de rentabilidad muestran que luego de realizar las acciones planteadas en cada uno de los planes propuestos, se logrará la rentabilidad esperada.

## Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

### 1. Mapa estratégico (tipo BSC)

Gráfico 4. Mapa estratégico (tipo BSC)

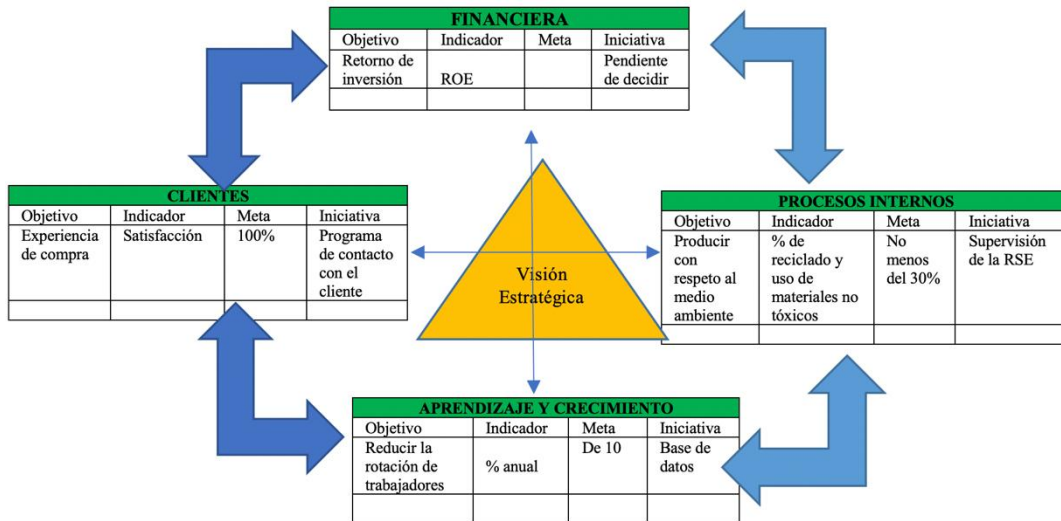


Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Para la medición del desempeño en todos los niveles de la organización, hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Gráfico 5. Definición de iniciativas e indicadores propuestos**



Fuente: PMM Business School, 2020.

Las iniciativas serán evaluadas para determinar si efectivamente mejoran los indicadores. Se tomarán los siguientes criterios:

- Si ayuda a alcanzar el objetivo estratégico.
- Si favorece la creación de una ventaja competitiva.
- Si permite una diferenciación sostenible.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- a) La formulación de un plan estratégico facilita la administración de un negocio. Constituye una herramienta para valorar una decisión de inversión.
- b) En la secuencia de pasos que conlleva la formulación del plan estratégico, los conocimientos teóricos y la experiencia de gestión se evidencian con el manejo de información secundaria.
- c) La empresa objeto de análisis cumple con los requisitos de transparencia y facilita su conocimiento.
- d) El ejercicio de planificación estratégica permitió evidenciar la aplicabilidad de los diferentes instrumentos que se requieren para formular un plan de mediano plazo.
- e) La demanda de productos de alta gama satisface principalmente el criterio de exclusividad.
- f) Apple es una empresa en ascenso, lo que asegura una alta rentabilidad.
- g) El plan estratégico, por las inversiones identificadas, asegura una mayor rentabilidad.

### **2. Recomendaciones**

- a) Promover la práctica de la formulación de un plan estratégico para asegurar el éxito de las decisiones de inversión.
- b) Seguir utilizando el estudio de casos para el desarrollo de las investigaciones académicas. Es un valioso instrumento de análisis crítico.
- c) Orientar esfuerzos hacia bases de datos que faciliten la accesibilidad a información secundaria. Esto para invertir el tiempo en el análisis más que en la búsqueda de información.
- d) Acompañar el desarrollo de cursos de actualización y talleres paralelos de manejo de instrumentos de planificación estratégica.
- e) Identificar el perfil del cliente de empresas de tecnología digital en países emergentes en grupos de altos y medianos ingresos.
- f) Ofertar información sistematizadas de marcas mundiales, así como las historias de su constitución. Esto con el objetivo de ampliar la información del caso en estudio.
- g) Llevar a cabo la implementación del plan estratégico formulado debido a la rentabilidad esperada.



## Bibliografía

Apple Inc. [US]. (s.f.) “Empresas - Productos y plataformas”. En: *Portal Apple Inc.* Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://www.apple.com/la/business/>>

Banco Mundial (2016). *Informe sobre el desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales, cuadernillo del “Panorama general”, Banco Mundial, Washington DC.* doi: 10.1596/978-1-4648-0671-1. Recuperado de <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2016/01/Dividendos-digitales-Banco-Mundial.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (s.f.). “Bonos de Tesoro de EE. UU. -10 años (%)”. En: *Portal Banco Central de Reserva del Perú.* Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>>

Banco Mundial (s.f.) “Prima de riesgo EE. UU. (2015-2017). En: *Portal Banco Mundial.* Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK>>

Barrantes, W., y Valverde, K. (2012). “Apple Inc. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Administración de la Función de la Información”. En: *Portal Instituto Tecnológico de Costa Rica.* Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://karinavs.files.wordpress.com/2012/03/caso-2-apple.pdf>>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo -UNCTAD (2017). *Informe sobre la Economía de la Información. Digitalización, Comercio y Desarrollo.* Naciones Unidas. <[https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2017\\_es.pdf](https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2017_es.pdf)>

David, Fred. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica.* 15ª ed. México D.F. : Pearson Educación.

Deloitte (2015). *Las potencias globales de venta al menudeo en 2015. Adoptando la innovación.* Informe N° 18. Fecha de consulta: 18/01/2020. <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/consumer-business/10143676\\_global\\_powers\\_retailing\\_2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/consumer-business/10143676_global_powers_retailing_2015.pdf) >

Doing Business (2015). *Doing Business 2015. Gong Beyond Efficiency.* 12ª ed. Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2015>>



EFE. (2015). “Pekin emite su primera alerta roja, la máxima, por contaminación”. En: *Portal EFE*. 7 de diciembre de 2015. <<https://www.efe.com/efe/america/sociedad/pekin-emite-su-primera-alerta-roja-la-maxima-por-contaminacion/20000013-2783492>>

El Diario.es (2015). “Condenan a Apple a pagar 234 millones de dólares por infringir una patente”. En: *El Diario.es*. 17 de octubre de 2005. Fecha de consulta: 18/01/2020. <[https://www.eldiario.es/tecnologia/Condenan-Apple-millones-dolares-infringir\\_0\\_442355807.html](https://www.eldiario.es/tecnologia/Condenan-Apple-millones-dolares-infringir_0_442355807.html)>

El Mundo (2015). “Google y Microsoft entierran el hacha de su guerra de patentes”. En: *Portal El Mundo*. 1 de enero de 2015. Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://www.elmundo.es/tecnologia/2015/10/01/560d179446163f1b688b457e.html>>

Harvard Business School (2015). *LAC 716-S05. David B Yoffie. Eric Balwin. Apple Inc. en 2015. Caso de estudio*

Heritage Foundation (2010) *Índice de Libertad Económica. Resumen Ejecutivo*. Fecha de consulta: 18/01/2020. <<http://iberglobal.com/index.php/contenidos/globalizacion-y-negocios/664-indice-de-libertad-economica-2010>>

Infront Analytics (s.f.). “Beta apalancada / Beta no Apalancada Apple Inc, (AAPL/USA)”. En: *Portal Infront Analytics*. Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://www.infrontanalytics.com/fe-es/30015NU/Apple-Inc-/Beta>>

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: 18/01/2020. <[https://www.lainformacion.com/mundo/foxconn-la-fabrica-de-apple-en-la-que-los-trabajadores-se-suicidan\\_oidt8CTkyBlc0HDAhTYL15/](https://www.lainformacion.com/mundo/foxconn-la-fabrica-de-apple-en-la-que-los-trabajadores-se-suicidan_oidt8CTkyBlc0HDAhTYL15/)>

Marsh. (2015) “Mapa de riesgo político del 2015”. Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://www.marsh.com/uy/es/insights/research/mapa-de-riesgo-politico-para-el-2015.html>>

Naciones Unidas (2014). “Global economic outlook for 2015 and 2016”. En: *Portal Naciones Unidas*. Fecha de consulta: 19/08/2019.

<<http://www.un.org/es/development/desa/news/policy/global-economic-outlook-for-2015-and-2016-released.html>>

Naciones Unidas (2014). “Situación y perspectivas de la economía mundial”. En: *Portal Naciones Unidas*. Fecha de consulta: 03/12/2019. <[https://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2014wesp\\_pr\\_global\\_sp.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_pr_global_sp.pdf)>

El Mundo (2015). “Condenan a Apple a pagar 234 millones por infringir la patente de una fundación”. En: *El Mundo*. 17 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 03/12/2019. <<https://www.elmundo.es/tecnologia/2015/10/17/5621cca246163f5e7b8b45e3.html>>

Naciones Unidas. (2015). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2015*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/01/2020. <[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2015wesp-es-es.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf)>

Organización Mundial del Comercio-OMC (2015). *Informe sobre el Comercio Mundial 2015*. . [En línea]. Fecha de consulta: 18/01/2020. <[https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/world\\_trade\\_report15\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report15_s.pdf)>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OECD. Microsof. (2015). [En línea]. *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital*. Fecha de consulta: 18/01/2020. <[http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015\\_SP\\_WEB.pdf](http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf)>

Ostewalder, A. y Pigner, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto Ediciones

PMM Business School (2020). “Los mapas estratégicos del balanced scorecard como herramientas de apoyo en el project management”. En: *Portal PMM Business School*. Fecha de consulta: 18/01/2020. <<http://pmm-bs.com/mapas-estrategicos-balanced-scorecard/>>

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 23ª Ed. México D.F.: Compañía Editorial Continental.SA (CECSA)

RTVE.es. (2015). “Cumbre del Clima de París 2015. La Cumbre del Clima de París, en 12 claves”. En: *Portal RTVE.es*. 30 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 18/01/2020. <<http://www.rtve.es/noticias/20151130/cumbre-del-clima-paris-12-claves/1263241.shtml>>

Tomke, S. y Feinberg, B. (2012). “Formulación del diseño e innovación en Apple”. *Harvard Business School Publishing*. 1 de mayo de 2012. <[https://seminarium.com.mx/2018/pa/innovation/Dise%C3%B1o\\_e\\_Innovacion\\_en\\_Apple.pdf](https://seminarium.com.mx/2018/pa/innovation/Dise%C3%B1o_e_Innovacion_en_Apple.pdf)>

Vidal, Macarena (2015). “La economía china creció en 2014 a su menor ritmo en 24 años”. En: *El País*. 20 de enero del 2015. Fecha de consulta: 18/01/2020. <[https://elpais.com/economia/2015/01/20/actualidad/1421727104\\_207841.html](https://elpais.com/economia/2015/01/20/actualidad/1421727104_207841.html)>

VOA Noticias (2017). “Acción de Apple llega a su máximo histórico 2015”. En: *La Voz de América -VOA*. 16 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 18/01/2020. <<https://www.voanoticias.com/a/accion-apple-maximo-historico-wall-street-record-2015/3728485.html>>

## **Anexos**

**Anexo 1. Análisis estructural de la industria de tecnología digital de consumo. Grado de atractividad de la industria desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter**

**Poder de negociación de los proveedores**

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Grado de atractividad
Número de proveedores importantes.	Bajo				4		Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Baja					5	Alta
Costos de cambio.	Altos			3			Bajos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.	Alta			3			Baja
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia atrás.	Baja			3			Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio.	Alta					5	Baja
Contribución a los costos por parte de los proveedores.	Baja			3			Alta
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores.	Baja					5	Alta
Promedio.				3			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)**

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Requerimiento de capital.	Bajo					5	Altos
Economías de escala.	Baja		2				Altas
Regulaciones para ingresar a la industria.	Baja			3			Alta
Diferenciación del producto.	Baja			3			Alta
Identificación de marca.	Baja					5	Alta
Costos de cambio.	Bajos			3			Altos
Acceso a canales de distribución.	Amplio					5	Restringido
Acceso a tecnología de punta.	Amplio					5	Restringido
Producción gubernamental.	No	1					Alto
Efecto de la experiencia.	Bajo				4		Alto
Promedio.							

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Barreras de salida (como una variable de la rivalidad entre competidores)

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Especialización de activos.	Alta					5	Muy alta
Costos únicos de salida.	BAJO				4		Alta
Relaciones estratégicas.	Altas					5	Muy alta
Barreras emocionales.	Altas			3			Medias
Restricciones gubernamentales y sociales.	Altas				4		BAJAS
Promedio.					4		Muy alta

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Poder de negociación de los compradores

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de clientes importantes.	Bajo					5	Alto
Disponibilidad de sustitutos.	Mucha		2				Poca
Costo de cambio.	Bajo				4		Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás.	Alta		2				Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante.	Baja				4		Alta
Contribución a la calidad o servicio de los productos del cliente.	Pequeña		2				Media
Contribución a los costos totales de los clientes.	Alta porción		2				Pequeña porción
Rentabilidad de los clientes.	Baja				4		Alta
Sensibilidad al precio.	Alta			3			Baja
Lealtad a la marca.	Baja					5	Alta
Promedio.				3			Media

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Amenaza de producto sustituto

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Alta				4		Baja
Costos de cambio.	Bajos			3			Altos
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos.	Alta					5	Baja
Valor/precio del sustituto.	Alto					5	Bajo
Propensión a probar sustitutos.	Alta					5	Baja
Promedio.				3			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Rivalidad entre competidores

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de competidores iguales.	Grande					5	Pequeño
Crecimiento relativo de la industria.	Lento					5	Rápido
Costos fijos.	Altos			3			Bajos
Sobrecapacidad.	Alta			3			Baja
Diferenciación del producto.	Baja			3			Alta
Diversidad de competidores.	Alta				4		Baja
Compromisos estratégicos.	Altos					5	Bajos
Rentabilidad de los competidores.	Baja				4		Alta
Promedio.					4		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 2. Puntajes EFI y EFE por producto o unidades de negocio (2014)

### Evaluación de factores internos de Mac

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Desarrollo de un conjunto de aplicaciones exclusivas (como el paquete iLife).	0,07	3	0,21
Contar con casi 450 tiendas en 14 países.	0,07	3	0,21
Tercer puesto entre los fabricantes de ordenadores personales en Estados Unidos. Con una cuota de mercado en unidades del 13,0% en el cuarto trimestre del 2014.	0,15	3	0,45
Alcanzó, a finales del 2014, el 6,4% en cuota de mercado.	0,15	3	0,45
Posicionamiento de marca.	0,18	3	0,54
Diseño con gran acogida en el cliente.	0,14	3	0,42
<b>Debilidades</b>			
Tecnología susceptible de copia.	0,08	2	0,16
Limitada portabilidad.	0,11	1	0,11
Ciclo de vida del producto.	0,07	2	0,14
Proveedores de <i>apps</i> que se orientan a nuevos productos.	0,08	2	0,16
	1		3.09

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Evaluación de factores externos de Mac

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
En 2014, Lenovo, Hewlett-Packard y Dell; los tres principales vendedores de ordenadores personales sumaban el 51,1% de los envíos mundiales.	0,12	3	0,36
Microsoft era el mayor proveedor de <i>software</i> para ordenadores Wintel y también para Mac.	0,12	3	0,36
Compatibilidad entre sistemas operativos.	0,11	2	0,22
<b>Amenazas</b>			
El 88% del mercado de CPU para ordenadores personales estaba en manos de Intel.	0,12	2	0,24
Casi el 90% de los PC del mundo utilizaba alguna versión del SO Windows de Microsoft.	0,12	2	0,24
Bajó la cuota de mercado en ordenadores personales.	0,08	2	0,16
Microsoft planeaba lanzar su última actualización: Windows 10 a mediados de 2015.	0,09	3	0,27
Los productos de electrónica de consumo (EC), comenzaron a asumir funciones que en su momento fueron exclusivas de los ordenadores personales.	0,12	3	0,36
	1		2.54

Fuente: Elaboración propia, 2019.



## Evaluación de factores internos de iPhone

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Operar, a través de iOS, una versión adaptada de la plataforma OS X de Apple.	0,06	2	0.12
Lanzamiento continuo de versiones mejoradas.	0,12	1	0.12
Canales amplios de distribución.	0,09	1	0.09
Alcanzar el 93% de los beneficios del sector de los teléfonos móviles.	0,07	2	0,14
Disminución del coste de los componentes.	0,09	2	0,18
Mejoras de diseño.	0,08	2	0,16
La combinación de importantes subvenciones, precios bajos en los modelos antiguos y expansión de la distribución, supuso una explosión de los ingresos y el volumen de unidades vendidas.	0,07	3	0,21
<b>Debilidades</b>			
Los subcontratistas de la compañía no cumplían con las normas establecidas.	0,08	3	0,24
Numerosos pleitos relacionados con el diseño y la propiedad intelectual.	0,09	3	0,27
El crecimiento de Android supuso un descenso gradual de la cuota del iOS.	0,07	2	0,14
	1		2,03

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Evaluación de factores externos de iPhone

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1.300 millones de <i>smartphones</i> se despacharon a nivel mundial.	0,12	2	0,24
La cuota de Blackberry, que llegó a alcanzar el 20%, era inferior al 1%.	0,15	1	0,15
La cuota de Microsoft en el mercado mundial de <i>smartphones</i> era inferior al 3%.	0,13	2	0,26
<b>Amenazas</b>			
Competencia feroz.	0,17	2	0,34
Samsung lidera el mercado con una cuota del 24,5%.	0,14	2	0,28
Modelo de negocio basado en la venta de teléfonos baratos con especificaciones propias de las gamas altas.	0,14	1	0,14
El negocio de los microprocesadores ARM para teléfonos inteligentes estaba dominado por Qualcomm, que tenía casi el 54%, y la taiwanesa Mediatek, que disponía de menos del 14%.	0,15	2	0,3
	1		1,71

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Evaluación de factores internos del iPad

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Un sector de negocio valorado en US\$ 30.000 millones.	0,12	2	0,24
Acumulaba casi 240 millones de iPad vendidos.	0,15	1	0,15
Los desarrolladores de <i>software</i> habían lanzado más de 675.000 aplicaciones nativas para la tableta de Apple.	0,14	2	0,28
Los costes eran inferiores a los de la mayoría de sus competidores.	0,15	1	0,15
Acuerdo con IBM para desarrollar aplicaciones empresariales diseñadas para el iPad y el iPhone. De esta	0,15	2	0,3

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
manera captar equipos de ventas y conexiones comerciales para vender dispositivos móviles a esos clientes.			
<b>Debilidades</b>			
Las ventas de tabletas comenzaron a perder fuerza en 2014.	0,12	2	0,24
Las ventas de unidades se redujeron un 5% y los ingresos netos bajaron un 4%.	0,09	2	0,18
iCloud funcionaba únicamente con productos de la compañía.	0,08	3	0,24
	1		1,78

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Evaluación de factores externos del iPad

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
230 millones de tabletas despachadas a nivel mundial en 2014.	0,16	1	0,16
Los desarrolladores de <i>software</i> habían lanzado más de 675.000 aplicaciones nativas para la tableta de Apple.	0,19	1	0,19
Los propietarios de tabletas las veían principalmente como dispositivos para consumir contenidos, no para producirlos.	0,15	2	0,3
Apple continuaba como líder del mercado, con una cuota del 27,6%. Seguido de Samsung, ASUS, Lenovo y Amazon.	0,16	2	0,32
<b>Amenazas</b>			
Se accedió a pagar US\$ 400 millones en daños a los consumidores que habían desembolsado cifras infladas artificialmente por sus libros electrónicos (además de US\$ 50 millones a los abogados).	0,18	2	0,36
La integración de dispositivos de tecnología digital a los teléfonos inteligentes.	0,16	3	0,48
	1		1,81

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 3. Análisis de FODA cruzado**

<p>Las iniciativas estratégicas FORTALEZAS - OPORTUNIDADES buscan hacer crecer el negocio.</p>	<p><b>Fuerzas – F</b>  F1. Procesos eficientes.  F2. Productos innovadores.  F3. Política orientada a creación de cultura organizacional.  F4. Subvenciones de capital de base amplia para empleados, incluidos los ejecutivos.  F5. Lealtad del cliente.  F6. Marca posicionada.  F7. Canales de distribución y venta eficientes.  F8. Defensa de causas de cuidado del medio ambiente.  F9. Liderazgo tecnológico.  F10. Revalorización de acciones.</p>	<p><b>Debilidades – D</b>  D1. Productos susceptibles de copia.  D2. Proveedores que no garantizan exclusividad.  D3. Alto costo de renovación de tiendas minoristas.  D4. Baja penetración en mercados emergentes.  D5. Nuevos productos innovadores con lento desarrollo.  D6. Plataforma para desarrolladores de <i>software</i> que no garantiza patentes.  D7. Número de <i>apps</i> en auge para todo el mercado de <i>smartphone</i>.  D8. Operaciones externas sujetas a tipo cambiario.  D9. Mayor apalancamiento e incremento de impuestos.  D. 10. Rendimiento sobre el capital de los accionistas ROE disminuido.</p>
<p><b>Oportunidades – O</b>  O1. La economía mundial crecería más de 3,1% para el 2015 y 3,3% 2016.  O2. El PBI de China en 2014 creció un 7,4%, superior a Asia que seguiría con un crecimiento de 6% para el 2014 al 2016.  O3. La producción de bienes y servicios TIC representa el 6,5% PBI mundial, las exportaciones de servicios de TIC entre 2010 y 2015 aumentaron 40%.  O4. Las ventas mundiales de comercio electrónico en 2015 llegaron a US\$ 25,3 billones, 90% entre empresas y 10% de empresas a consumidores en línea.  O5. Reformas gubernamentales y económicas en China, India e Indonesia aumentan las inversiones de las multinacionales.  O6. Cambio de panorama económico con nuevos liderazgos políticos: Francia, Alemania, Hong Kong y EE. UU realizarán elecciones presidenciales. Además del referéndum sobre la pertenencia de Reino Unido a la Unión Europea.  O7. Consolidación de la recuperación en la Unión Europea, la atenuación del crecimiento de la producción en los Estados Unidos y la moderación de la actividad en las economías emergentes.  O8. Los indicadores de comercio para Estados Unidos en 2015 señalan que el índice Hirschman-Herfindahl de concentración del mercado se ubicó en 0,06 y el índice de penetración en el mercado de exportación se ubicó en 43,59.  O9. Las ventas mundiales de comercio electrónico llegaron, en 2015, a US\$ 25,3 billones. El 90% en forma de comercio electrónico entre empresas y el 10% como ventas de empresas a consumidores en línea.  O10. El tráfico mundial de Internet creció un 20% anual y el número de usuarios de Internet alcanzó los 2.900 millones en todo el mundo.</p>	<p><b>Estrategias – FO</b>  1. Penetración en mercados actuales (F1-F2-F3-F5-O1).  2. Impulso de productos innovadores (F2-F3-O2).  3. Incremento de tiendas minoristas y venta <i>online</i> (F4-F6-F7-F10-O3).  4. Garantía de sistema integrado exclusivo (F6-O4).  5. Impulso de las transacciones comerciales y la internacionalización (F1-F2-F8-F9-O5).</p>	<p><b>Estrategias – DO</b>  4. Penetración de mercado para los productos y servicios actuales (O1-O2-O3-O5-D1).  5. Impulso a las actividades de <i>marketing</i> (O3-O4-O5-O6-O7-D2).  6. Fortalecer y ampliar el área legal (O8-O9-O10-O5).</p>
<p><b>Amenazas – A</b>  A1. Incremento en el nivel de riesgos políticos en Oriente Medio y el Norte de África.  A2. Aumento de desempleo mundial, países con mayor índice de desempleo situados en Europa: Grecia 27,3%, España 26,63%, Portugal 16,49, también en África y Medio Oriente.  A3. Aumento de los niveles de polución y contaminación a nivel mundial. Contaminación con históricas alertas rojas (China).  A4. Potencial aumento de multas a empresas tecnológicas por infringir las leyes antimonopolios. Incertidumbre por resultados de juicios uso de patentes.  A5. Efectos de explotación laboral por proveedores de Apple puede afectar la demanda de sus productos.  A6. La brecha entre los más ricos y los más pobres es considerable. La población situada en el 20% superior de la escala de ingresos gana aproximadamente ocho veces lo que percibe la población que ocupa el 20% inferior.  A7. El 60% de la población mundial aún no tiene conexión a Internet y no puede participar de manera significativa en la economía digital.  A8. Europa con alta migración. Solo en el 2015 ingresaron 1 millón de personas.  A9. El ritmo de crecimiento del PIB de China se redujo por tercera oportunidad consecutiva en el primer trimestre de 2015.  A10. Los piratas cibernéticos irrumpen la actividad empresarial y gubernamental provocando pérdidas materiales y de confianza. Este es uno de los grandes riesgos de seguridad</p>	<p><b>Estrategias – FA</b>  1. Diseño de productos con reconocimiento de derechos de autor (A6-A7-A9-A10-F1).  2. Desarrollar el área legal con competencia internacional (A1-A3-A4- A5-F2).  3. Atraer a los mejores científicos y ampliar los beneficios a ejecutivos y empleados (A2-A8-F3).</p>	<p><b>Estrategias – DA</b>  4. Crecer con productos innovadores con respeto a las normas laborales (A2-A5-A6-A7-A8-D1).  5. Garantizar productos ecológicos (A3-D2).  6. Especialización del área legal (A1-A2-A4-A9-A10-D3).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 4. Cálculo CAPM - WACC

### Costo de capital del patrimonio: CAPM

La rentabilidad esperada para la empresa se puede calcular mediante el modelo para la valoración de los activos de capital (CAPM, por sus siglas en inglés). Este señala que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo:

$$K_u = R_f + \beta_u (R_m - R_f)$$

Donde  $K_u$  es la rentabilidad esperada de la industria;  $R_f$ , la tasa libre de riesgo;  $\beta_u$ , el beta desapalancado; y  $R_m$ , la tasa de retorno esperada para el mercado.

$$E(r) = 2,9 + 1,8 (6,8) = 15,24$$

$$K_A = 15,14$$

Tasa libre de riesgo (tasa de las letras del tesoro estadounidense a diez años).

$\beta$ : beta de la deuda neta. Mide la relación existente entre el retorno de la acción y el retorno del mercado.

Apple Inc. Tiene una beta de 1,08. Se encuentra ligeramente por encima de 1. La volatilidad de Apple Inc., bajo este criterio, es ligeramente superior a la de mercado.

Ref: NASDAQ 100. <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/aapl>

### Costo promedio ponderado de capital: WACC

Deuda (costo del préstamo): tasa efectiva anual (interés gasto, deducible para calcular el impuesto a la renta).

Costo de la deuda después de impuesto  $K_D(1-T)$

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

V

E= valor de las acciones del mercado

D= valor del mercado de la deuda

V= E+D = valor de mercado de la empresa

D/V = proporción de deuda

E/V = proporción del capital propio

$K_A$  = Costo del capital propio

El tamaño de una empresa es el resultado de sumarle la deuda a la capitalización bursátil y luego, a esa cifra, restarle el total de efectivo que tenga en sus reservas. Esta operación arroja que, pese a que Apple tiene un valor en bolsa de US\$ 53.400 millones, tiene mayor deuda y el mayor efectivo.

El valor de mercado de la deuda es típicamente difícil de calcular, por lo tanto, GuruFocus utiliza el valor en libros de la deuda (D) para hacer el cálculo. Se simplifica agregando la última obligación promedio de dos años de deuda a corto plazo y de arrendamiento de capital y la deuda a largo plazo y la obligación de arrendamiento de capital juntos. Su última obligación de arrendamiento de capital y deuda a largo plazo promedio de dos años fue de US\$ 95.471 mil. El valor contable total de la deuda (D) es de US\$ 115.081,5 mil.

a) Ponderación del patrimonio =  $E / (E + D) = 0,9053$

b) Peso de la deuda =  $D / (E + D) = 0,0947$

Costo de la deuda: 2,8154%.

La última tasa impositiva promedio de dos años es de 21,45%.

El costo de capital promedio ponderado de Apple (WACC) se calcula como:

$WACC = E / (E + D) * \text{Costo del patrimonio neto} + D / (E + D) * \text{Costo de la deuda} * (1 - \text{Tasa impositiva})$

$= 0,9053 * 8,37\% + 0,0947 * 2,8154\% * (1 - 21,45\%)$

$= 7,79\%$

El costo de capital promedio ponderado de Apple es 7,79%.

Apple genera mayores retornos de inversión de lo que le cuesta a la compañía recaudar el capital necesario para esa inversión. Está ganando retornos excesivos. Una empresa que espera continuar generando retornos positivos en nuevas inversiones en el futuro verá aumentar su valor a medida que aumente el crecimiento.

## **Notas biográficas**

### **Yadira Rosa Jiménez Arrunátegui**

Nació en Tumbes, el 12 de enero de 1953. Licenciada en Nutrición y Dietética por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFÉ).

Cuenta con experiencia laboral en el sector público, donde ha trabajado en diferentes instituciones como el Instituto Nacional de Planificación (Dirección General de Cooperación Internacional), Ministerio de Salud (Oficina de Cooperación Externa) y Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (Oficina de Cooperación Internacional). Ha sido consultora externa en temas y proyectos de cooperación internacional en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS). Actualmente es integrante de la Comisión Ejecutiva de Cooperación y Relaciones Internacionales (CECRI) y docente universitaria, con diecisiete años de trayectoria académica, Directora del Departamento Académico de Nutrición y Alimentación de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón-UNIFÉ.

### **David Antenor Tinoco Tovar**

Nació en Huancayo, el 21 de julio de 1975. Ingeniero informático por la Universidad Continental y consultor certificado en SAP Business One. Además, cuenta con un diplomado en Project Management basado en la sexta edición del PMBOK –PMI en la Pontificia Universidad Católica del Perú. (PUCP).

Posee siete años de experiencia en jefaturas de sistemas y cuatro años como consultor SAP. Ha trabajado en empresas industriales, textiles y *retail*, todas ellas en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de coordinador de TI para Perú y Chile en Hallmark S.A.