



**“PLAN ESTRATÉGICO DEL CASO
APPLE Inc. 2016-2018”**

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

Presentado por:

Ayhuasi Mallma, Jacqueline Victoria

Chávez Cardaña, César Augusto

Peralta Delgado, Carlos Salvador

Asesor: Profesor Jesús Tong

2019

A mi madre Victoria Mallma, que ha sido modelo y ejemplo de perseverancia como empresaria.

Y a toda mi familia y amistades que han influenciado en mi persona como profesional.

Jacqueline

A mi esposa Jovita y a mis hijas Emilia, Milagros, Carolina y Barbarita, quienes son mi fuente de perseverancia y lucha para conseguir mis objetivos. Asimismo, a mis padres, Emilia y Jorge, por apoyo y su amor en cada uno de sus actos.

César

A mis padres Salvador y Norma que siempre me dieron el ejemplo de seguir progresando con los estudios y la promesa que les hice antes que se fueran al cielo de conseguir el grado académico.

Carlos

Agradecemos al profesor Jesús Tong por toda su orientación, asesoramiento y dedicación que ha puesto en cada una de las sesiones de trabajo.

Resumen Ejecutivo

La compañía Apple es una empresa con productos innovadores que ha experimentado un crecimiento impresionante en las últimas tres décadas convirtiéndose en un ejemplo a nivel mundial. Apple establece relaciones estratégicas con todas las empresas, tanto con sus proveedores, así como con sus clientes, que han permitido posesionarse como líder en el sector de tecnología.

El trabajo elaborado es un plan estratégico que en primer lugar analiza, luego evalúa y propone alternativas para dar solución al problema estratégico de la empresa Apple tomando como año base el 2015 para realizar el planeamiento para el periodo 2016-2018. Por ello, se concentra en la formulación de la estrategia que implica desarrollar la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la organización, establecer las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos, establecer alternativas, y finalmente elegir la estrategia a seguir.

Del estudio del caso, se deduce que la situación de Apple, al cierre del 2015, es sólida financieramente por los beneficios obtenidos de 18 000 millones de dólares correspondientes al último trimestre del 2014, debido al lanzamiento del iPhone 6. Sin embargo, la competencia en el sector de los teléfonos inteligentes fue agresiva, complementado con la aparición de nuevos competidores de bajo costo en el mercado chino. Asimismo, las ventas de determinados productos de la familia Apple, como el iPod, vienen cayendo por siete años en forma consecutiva; los ordenadores seguían sin alcanzar una cuota del mercado de dos dígitos y el iPad había reducido en 22% sus ventas. Por tanto, Apple dependía cada vez más del iPhone, que representaba el 69% de las ventas.

En este sentido, para el periodo 2016-2018, Apple debe priorizar la inversión en I+D para incentivar la innovación y desarrollo de productos nuevos. En este estudio, se seleccionó estrategias que se detallaron a través del desarrollo de los planes funcionales tales como: operaciones, recursos humanos, marketing y finanzas. Es relevante la inversión en marketing, capital humano y en I+D con el fin de mantener la innovación, la imagen de marca, la captación y retención del talento humano.

Por último, se recomienda implantar el plan estratégico propuesto que permitirá lograr un incremento en las ventas de los próximos tres años por 76 944 millones de USD, el cual genera un VAN marginal de 11 655 millones de USD, con un WACC de 9,33%.

Índice

Resumen Ejecutivo	iv
Índice	v
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Anexos	xi
Capítulo I. Identificación del problema.....	1
1. Consideraciones generales.....	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	1
3. Definición del problema	2
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
Capítulo II. Análisis Externo	5
1. Análisis del macro entorno (PESTEL)	5
1.1 Entorno político.....	5
1.2 Entorno económico	6
1.3 Entorno sociocultural y demográfico	7
1.4 Entorno tecnológico	9
1.5 Entorno ecológico	11
1.6 Entorno legal	12
1.6.1 Patentes	12
1.6.2 Demandas a favor y en contra	12
1.6.3 Legislación laboral	13
2. Análisis de la industria	13
2.1 Poder de negociación de los compradores / clientes.....	14
2.2 Poder de negociación de los proveedores	14
2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	14
2.4 Amenaza potencial de nuevos entrantes	15
2.5 Competidores de la industria (Rivalidad entre competidores).....	15
3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	17
4. Conclusiones.....	18
Capítulo III. Análisis interno.....	19
1. Análisis de áreas funcionales.....	19
1.1 Administración y gerencia	19
1.2 Capital Humano.....	19
1.2.1 Reclutamiento y selección.....	20

1.2.2	Diversidad e igualdad de oportunidades de empleo	20
1.2.3	Beneficios de empleo y compensación	20
1.2.4	Apreciación y reconocimiento de los empleados	20
1.2.5	Oportunidad para practicantes	21
1.2.6	Formación y desarrollo.....	21
1.3	Finanzas.....	21
1.4	Marketing y Ventas	22
1.4.1	Replantear la necesidad de pensar.....	22
1.4.2	Énfasis en la propuesta de valor única Apple.....	22
1.4.3	Marketing y productos simples	23
1.4.4	Conocer a tu cliente y hablar en su idioma	23
1.4.5	Diseñar una mejor experiencia para el cliente.....	23
1.4.6	Apuntar a las emociones de los clientes potenciales	24
1.4.7	Construir una comunidad de usuarios o clientes	24
1.5	Investigación y Desarrollo	24
2.	Evaluación de la Cadena de Valor.....	26
2.1	Logística de entrada.....	26
2.2	Operaciones	27
2.3	Logística de salida	27
2.4	Marketing y ventas	27
2.5	Servicio.....	27
2.6	Actividades de apoyo (Secundarias).....	28
3.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	28
4.	Matriz VRIO y ventaja competitiva	30
5.	Determinación de estrategia genérica.....	31
6.	Conclusiones.....	31
	Capítulo IV. Formulación de los objetivos	32
1.	Análisis y propuesta de la misión y visión	32
1.1	Visión	32
1.2	Misión	33
1.3	Valores	34
2.	Objetivo general	35
3.	Objetivos Estratégicos.....	35
3.1	Objetivos de rentabilidad.....	35
3.2	Objetivos de crecimiento	35

3.3	Objetivos de mejora.....	35
Capítulo V. Generación y selección de estrategias.....		36
1.	Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	36
1.1	Matriz FODA (Cruzado).....	36
1.2	Matriz PEYEA.....	38
1.3.	Matriz interna-externa (IE).....	39
1.4.	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	39
1.5.	Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	40
1.6	Descripción de la estrategia seleccionada.....	41
1.6.1	Estrategia genérica.....	41
1.6.2	Estrategia intensiva.....	41
Capítulo VI. Planes funcionales.....		43
1.	Plan funcional de marketing.....	43
1.1.	Introducción al plan funcional de marketing.....	45
1.2.	Objetivo general.....	45
1.3.	Objetivos específicos.....	46
1.4.	Mix de marketing.....	46
1.4.1	Estrategia de producto.....	49
1.4.2	Estrategia de precio.....	49
1.4.3.	Estrategia de promoción.....	49
1.4.4.	Estrategia de distribución y plaza.....	50
1.5.	Asignación Presupuestaria.....	50
2.	Plan funcional de operaciones.....	51
2.1.	Introducción al plan de operaciones.....	51
2.2.	Objetivo general.....	51
2.3.	Objetivos específicos.....	51
2.3.1	Aumentar el presupuesto de la unidad de I+D.....	51
2.3.2	Selección e incorporación de nuevos proveedores en países asiáticos.....	52
2.3.3	Inversión en la reducción de desechos de la cantidad de desechos materiales complementarios.....	52
2.3.4	Fabricar productos con reducción de la huella de carbono.....	52
2.4	Implementación de las actividades estratégicas.....	52
2.5	Asignación presupuestaria.....	53
3.	Plan funcional de capital humano.....	54
3.1	Introducción al plan funcional de capital humano.....	54

3.2	Objetivo general	55
3.3	Objetivos específicos.....	55
3.3.1	Gestionar la contratación de nuevos talentos en todos los niveles de la organización excepto la Unidad de I+D	55
3.3.2	Gestionar la contratación de ingenieros de Innovación y Desarrollo	55
3.3.3	Gestionar programas de entrenamiento del capital humano.....	57
3.3.4	Gestionar programas de retención de talento	57
3.4	Implementación de las actividades estratégicas	57
3.5	Asignación presupuestaria.....	58
4.	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	59
4.1	Objetivo general	59
4.2	Tasa de descuento.....	60
4.3	Flujo de Caja Marginal.....	61
	Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	63
1.	Mapa estratégico (BSC)	63
2.	Definición de iniciativas e indicadores propuestos	64
	Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones	66
1.	Conclusiones	66
2.	Recomendaciones.....	66
	Bibliografía.....	67
	Anexos.....	69
	Nota Biográfica	80

Índice de Tablas

Tabla 1. Variables Políticas.....	6
Tabla 2. Variables Económicas.....	7
Tabla 3. Variables Socioeconómicas	9
Tabla 4. Variables Tecnológicas	10
Tabla 5. Variables Ecológicas.....	11
Tabla 6. Variables Ecológicas.....	13
Tabla 7. Conclusiones del Análisis Porter.....	16
Tabla 8. Matriz EFE.....	17
Tabla 9. Matriz de Fortalezas y Debilidades.....	26
Tabla 10. Competencias Centrales	28
Tabla 11. Matriz EFI.....	29
Tabla 12. Matriz VRIO	30
Tabla 13. Ventaja competitiva sostenible.....	31
Tabla 14 FODA Apple Inc.....	37
Tabla 15. Estrategias seleccionadas	41
Tabla 16. Estrategias y objetivos.....	42
Tabla 17 Alineamiento de los planes funcionales	43
Tabla 18. Objetivos del plan de Marketing	46
Tabla 19 Pronostico de Ventas en miles de Unidades y Millones de USD.....	47
Tabla 20 Criterios de Segmentación	48
Tabla 21. Presupuesto incremental en tiendas (expresado en millones de USD).....	50
Tabla 22. Presupuesto incremental del plan de marketing (expresado en millones de USD).....	50
Tabla 23. Presupuesto incremental del plan de operaciones (expresado en millones de USD) ..	53
Tabla 24. Presupuesto incremental del plan de capital humano (expresado en millones de USD)	58
Tabla 25 Plan total de inversiones (expresado en millones de USD).....	58
Tabla 26 Aporte de los planes al incremento de ventas (en millones de USD)	59
Tabla 27 Incremento de las ventas (en millones de USD)	59
Tabla 28. Cálculo del COK.....	60
Tabla 29. Cálculo del WACC	60
Tabla 30. Estimaciones de crecimiento de ventas (expresado en millones de USD).....	61
Tabla 31. Estimaciones de crecimiento de costos y gastos (expresado en millones de USD)	61
Tabla 32. Presupuesto total: áreas de marketing, operaciones, capital humano y RSE (expresado en millones de USD)	62
Tabla 33. Resultado de la evaluación (expresado en millones de USD).....	62
Tabla 34. Indicadores de seguimiento.....	64

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Crecimiento del Mercado años 2012-2014	8
Gráfico 2. Composición del Mercado tecnológico al 2014.....	8
Gráfico 3. Inversión y desarrollo en millones de USD. Variación porcentual bi-anual.....	10
Gráfico 4. Cantidad de Kg de CO2 por dólar de ingreso	11
Gráfico 5. Ápice estratégico de Apple Inc.	19
Gráfico 6. Cadena de Valor de Apple Inc.	27
Gráfico 7. Matriz PEYEA	38
Gráfico 8. Matriz Interna - Externa.....	39
Gráfico 9 Sueldos anuales promedios en los EE.UU de Apple Inc.....	54
Gráfico 10. Mapa estratégico de Apple.....	63

Índice de Anexos

Anexo 1. Línea de tiempo de eventos de Apple Inc.....	69
Anexo 2. Diagnóstico de la empresa y su entorno	70
Anexo 3. Factores tomados para elaborar la Matriz PEYEA.....	71
Anexo 4. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	72
Anexo 5. Análisis Vertical del Flujo Económico.....	75
Anexo 6. Flujo con y sin estrategia e incremental	76
Anexo 7. Flujo de Caja de Apple Inc. 2005-2015.....	77
Anexo 8. Ventas, otros ingresos y depreciación Apple Inc. 2005-2015 y sus regresiones proyectadas.....	78
Anexo 9. Datos complementarios para el cálculo del WACC	79

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

En el estudio se analiza, dentro del contexto de las ventas una dependencia respecto a un producto maduro, el iPhone (teléfono inteligente), que se enfrenta con una competencia agresiva, y la aparición de nuevos competidores con gran respaldo financiero y focalizado en productos de bajo costo. Asimismo, un mercado caracterizado por la demanda de productos innovadores y de un ciclo de vida corto. En tal sentido, los usuarios están en búsqueda de productos personalizados y que presenten facilidad de uso.

La innovación ha sido parte fundamental del éxito de Apple. Asimismo, la oportunidad de lanzamiento es vital para seguir liderando el mercado de tecnología.

Apple lidera en su sector la inversión de I+D con una tasa del 3% sobre las ventas totales. La última innovación ha sido el iWatch que fue lanzado al mercado en abril del 2015 con el objetivo de tener un solo dispositivo ponible o “wearables” que brinda acceso al mundo Apple. El iWatch funciona como un reloj, pero también incorpora funciones de seguimiento del estado físico orientado al cuidado de la salud. El iWatch se conecta al iPhone y permite acceder a las aplicaciones del teléfono inteligente desde la muñeca.

Asimismo, Apple ha implementado un nuevo sistema de pago mediante el desarrollo de un aplicativo exclusivo para el iPhone y iWatch, el cual ha contado con el apoyo de bancos tales como el Bank of America, Chase y las compañías de tarjetas de crédito americanas como Visa y MasterCard. Apple espera que la combinación de seguridad y comodidad repercutan en una rápida acogida de este nuevo mecanismo de pago que simplifica las transacciones financieras. Por otro lado, Apple ha desarrollado productos innovadores, tales como Apple TV, lanzados en el año 2007, que no tuvieron éxito deseado debido a que la competencia presentó productos similares a menor precio.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Apple es una empresa dentro de la industria de Tecnología y reconocida a nivel mundial por su liderazgo en la innovación y la calidad de sus productos que son considerados de gama alta que se interconectan con todos los dispositivos de la familia Apple, tales como: iMac (pc de escritorio), Macpro (laptop), iPhone (teléfono inteligente), iPod (reproductor de música), iPad

(tableta), iWatch (reloj inteligente), Apple Store (tienda de aplicaciones), iTunes (software para música y aplicaciones), iCloud (almacenamiento para guardar archivos en la nube), Apple TV (reproducción de series y películas) y Apple Pay (pasarela de pago). Los productos de la familia Apple tienen su propio sistema operativo denominado iOS que le permite desarrollar aplicativos exclusivos para los dispositivos Apple.

A nivel mundial Apple tiene 463 tiendas (Statista, 2017), cuyo crecimiento desde el 2008 hasta el 2015 ha sido en total en dicho periodo de 190 tiendas ubicadas en diversos países.

Las ventas en el 2014 de todos sus productos y software ascendieron a 182 795 millones de dólares (Yoffie & Baldwin, 2015). Las acciones de la empresa en el año 2014 se encontraban con un rendimiento alto, tomando como año base 1982, igual a 100 USD. Para el 2014 se contaba con un valor superior a 20.000 USD. Finalmente, Apple se ha caracterizado porque sus productos son innovadores, de diseño elegante y de fácil de uso.

3. Definición del problema

El problema principal encontrado en el diagnóstico de la empresa es la agresividad de los competidores en el sector tecnológico, por ende, la fuerte presencia de competidores con alto respaldo financiero.

El mercado para la próxima generación de los diferentes productos teléfonos móviles es enorme, aunque trabajan arduamente para competir con Apple y sin tener en cuenta el costo de desarrollar imitaciones, pero los otros grandes fabricantes de teléfonos móviles siguen compitiendo por su participación en el mercado y esto causará que el teléfono móvil básico y barato se vuelva obsoleto en corto tiempo.

El mercado de tecnología va en crecimiento, y las empresas como Samsung, Lenovo, Sony, Huawei, Xiaomi y otros más, trabajan apuradamente para competir con Apple, tomando en cuenta el costo de desarrollar funcionalidades similares a los productos de Apple, lo que ocasiona que los consumidores perciban obsolescencia tecnológica muy rápido, y por ello estas empresas requieren desarrollar nuevos productos con nuevas funciones o mejorando las mismas, para conservar o crecer su participación en el mercado.

Otros problemas secundarios que se desprenden son los siguientes:

- a) Dependencia del 69% de los ingresos en un solo producto: iPhone. El mercado de teléfonos inteligentes está dominado por Android, que tiene el 80% de la participación; Apple solo tiene el 15%, pero domina el segmento de gama alta el cual le permite obtener altos índices de rentabilidad basado en su liderazgo tecnológico, facilidad de uso, desarrollo de aplicativos nativos y elegancia de sus diseños. Sin embargo, la competencia es agresiva en este segmento con la aparición de nuevos competidores que intentan imitar las bondades del iPhone. Por ejemplo, Xiaomi, principal fabricante de Smartphone de bajo costo con sede en China, ha duplicado sus ventas en los últimos 2 años incrementando sus acciones en 4,4%, con planes de expansión en el futuro.
- b) Disminución de la venta de los dispositivos iPod. Ya no es necesario tener un iPod como dispositivo por separado. En 2015, los reproductores MP3 se venden cada vez menos y las personas con conexión a Internet obtienen su música a través de los servicios de streaming. Disminución de la venta del iPad. Hay una mayor competencia con los proveedores de PC con pantallas desmontables y smartphones con pantallas más grandes. Pérdida de la cuota de mercado en la industria de la PC. Desde el 2000, Apple dejó de ser uno de los principales vendedores de PC. Empresas como HP y Dell han desarrollado estrategias para ganar mayor participación del mercado.
- c) Competencia en la industria musical (iTunes). En la industria hay un cambio de la compra en música en línea a las plataformas de transmisión denominadas streaming. Estas plataformas ofrecen beneficios adicionales a los clientes como el de crear sus propias listas. Apple, en respuesta, ha adquirido Beats y creado el iTunes radio.
- d) Los productos Apple no son compatibles con productos de otras marcas, solo se comunican con productos de la familia Apple.

La solución propuesta es generar una estrategia que consolide la participación de Apple como productos de gama alta sobre el pilar de ser los líderes en la innovación. Para ello, se debe incrementar el presupuesto de I+D, fortalecer las actividades de marketing, para consolidar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, y elaborar un plan estratégico para el periodo 2016-2018.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

El enfoque estratégico es de diferenciación en todos los productos, por lo cual se requiere para implementar el plan los siguientes retos:

- a) Aumentar la inversión en I+D en 3% sobre las ventas totales, para generar nuevos productos y servicios.
- b) Lograr un EBITDA del 30% en los siguientes 3 años para fortalecer la posición financiera de la empresa.
- c) Incrementar las ventas de manera sostenible en 15%, 20% y 25% sobre el año base del 2015, para consolidar su participación en el mercado.
- d) Realizar la combinación del iTunes con el servicio streaming para potenciar el servicio de entretenimiento en los productos y desarrollar la compatibilidad con otras marcas y sus dispositivos con el fin de poder entrar un mercado adicional.

Capítulo II. Análisis Externo

1. Análisis del macro entorno (PESTEL)

En este punto se evalúan los aspectos del entorno externo asociados a los temas políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales de la empresa Apple Inc.

1.1 Entorno político

a) Relación con China

China es un importante socio de los Estados Unidos. Las importaciones provenientes de China han ido creciendo desde el año 2000 y las exportaciones a ese país no han ido con el mismo crecimiento, por lo que el déficit comercial va creciendo año a año para Estados Unidos. Los sectores en los cuales China apunta son productos agrícolas y partes mecánicas para el sector energía, así como ser proveedor de tecnología de alto nivel (BBC News, 2018).

b) Gobierno de Obama

Barack Obama llegó al poder en el 2009. Para el año del caso ya había pasado su reelección (2012) y durante su primer periodo le tocó lidiar con la crisis económica del 2008, pero su progreso fue lento en materia económica, con algunos aciertos y retrocesos, y esto fue debido a su inexperiencia; muchas de sus iniciativas legislativas fueron bloqueadas por la oposición (partido Republicano). Uno de los puntos en el cual logró éxito fue el acuerdo con Irán y realizar una política de desarme.

Obama logró el apoyo del Senado para la participación de EE.UU. en el Acuerdo Transpacífico del Libre Comercio con otros 11 estados de la región del Asia-Pacífico. Este acuerdo tiene el potencial de transformar las relaciones económicas en esa región y crear un importante contrapeso a China (El País Internacional, 2015).

Es necesario precisar que el candidato Donald Trump se encontraba haciendo campaña para las elecciones del 2016, presentando una propuesta política de proteccionismo a la industria americana, así como un aumento en las tasas arancelarias (Ramonet, 2019).

Tabla 1. Variables Políticas

Variable	Tendencia	Efecto Probable	
Competencia agresiva con China	Crecimiento Comercial	China ingresa con productos de bajo costo y de alta gama que compiten con los productos de Apple.	A
Acuerdo Transpacífico	Nuevos Mercados región Asia-Pacífico	Nuevos mercados para Apple	O
Política proteccionista de Trump	Política de protección mediante aranceles	Subida de aranceles	A

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Entorno económico

Apple es una empresa estadounidense que depende por las condiciones económicas en todo el mundo.

a) PBI

China se muestra como el país con mayor tasa (9,76%) de crecimiento del PBI en la última década.

b) PBI / PER CAPITA

China tiene un crecimiento de 9,2% en la última década, lo cual implica el crecimiento del poder adquisitivo del ciudadano.

c) Inflación

La inflación de China se encuentra controlada con una tasa de 1,44%, lo cual favorece a la estabilidad de los precios.

d) Desempleo

China tiene una tasa de desempleo de 4,54% que es menor a la Unión Europea y EE.UU.

e) Medio de pago electrónico al 2014

China presenta una tasa de 23,61%, lo que representa una gran oportunidad para la implementación de instrumentos de pago electrónico.

Los principales factores económicos son presentados en la siguiente tabla:

Tabla 2. Variables Económicas

Descripción de las Variables		Estados Unidos	China	Unión Europea	O/A
PBI	2015 MM USD	16 710	8 908	18 005	O
	Promedio Década MM USD	15 314	6 158	17 166	
	Promedio Década % Crecimiento	1,67%	9,76%	1,15%	
PBI / PER CAPITA	2015 MM USD	52 099	6 497	35 324	O
	Promedio Década MM USD	49.587	4.585	34.102	
	Promedio Década % Crecimiento	0,84%	9,20%	0,86%	
INFLACIÓN	2015	0,12%	1,44%	-0,46%	A
	% Crecimiento	2,09%	2,80%	2,86%	
DESEMPLEO	2015	5,28%	4,60%	7,82%	A
	Tasa	6,80%	4,54%	9,23%	
MEDIO DE PAGO (TARJETAS)	2014 en Porcentaje	83,77%	23,61%	79,24%	O

Fuente: Banco Mundial y Elaboración propia.

1.3 Entorno sociocultural y demográfico

La tecnología ha generado cambios en el comportamiento social. Por ejemplo, el lanzamiento del iPhone ha modernizado y facilitado el acceso a nuevas formas de comunicación, utilizando aplicaciones tales como el WhatsApp, Messenger, o propietarias como el Facetime. Asimismo, se han reducido las barreras geográficas y lingüísticas para comunicarse.

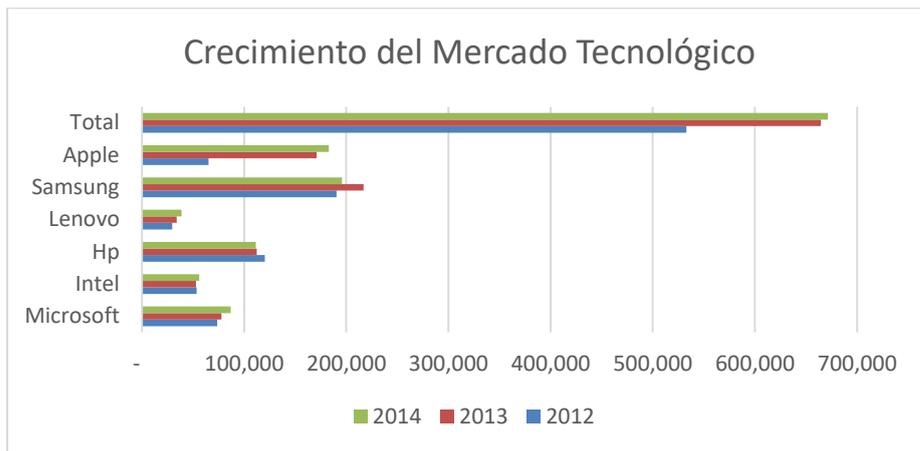
Por otro lado, a nivel sociocultural, el smartphone ha facilitado el acceso a un mundo ilimitado de información, tanto para uso doméstico como educativo. Por tanto, el desarrollo tecnológico incide en los usos y costumbres socioculturales generando oportunidades de cambio.

La vinculación de tecnología con el entorno sociocultural es muy estrecha, lo cual, visto de desde un enfoque comercial, genera una gran oportunidad de venta de los productos que van a la vanguardia de la tecnología.

Apple presenta una cultura humanista con una fuerte ética empresarial que se manifiesta con su

vinculación a la comunidad. Asimismo, focaliza sus productos en la gama alta debido a que considera que estos nichos de ventas son esenciales para conseguir la rentabilidad y mantener su valor en bolsa. Al respecto, otras marcas incluidas como Samsung compiten en los mismos mercados que Apple, tal como se observa en el gráfico 1 y 2.

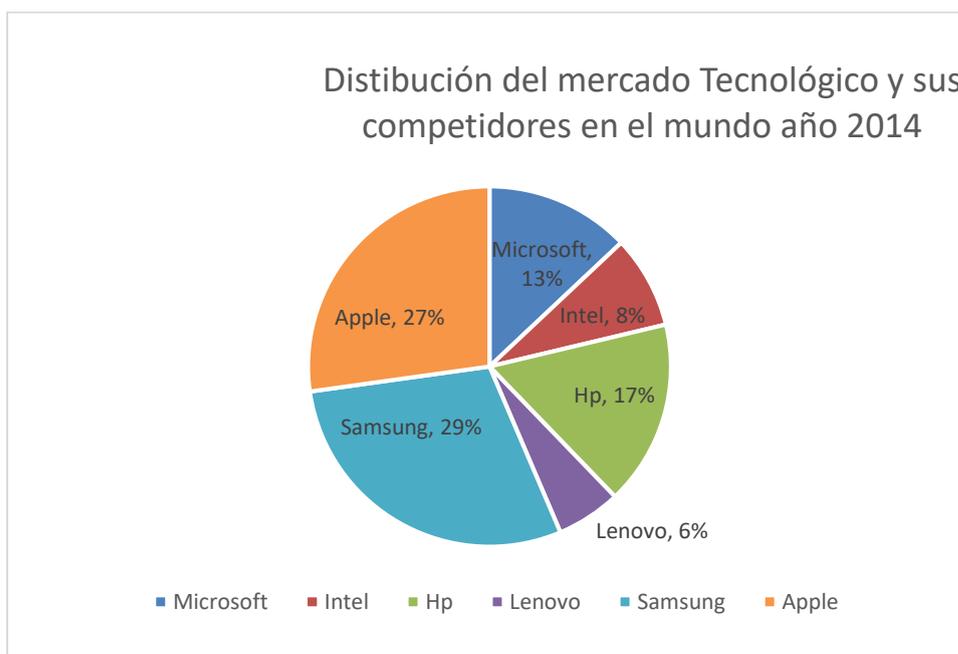
Gráfico 1. Crecimiento del Mercado años 2012-2014



Fuente: (Yoffie & Baldwin, Apple Inc. en 2015, 2015) y Elaboración propia, 2019.

De lo anterior, se puede concluir que marcas corporativas importantes siguen penetrando en el mercado tecnológico con productos en donde Apple mantiene liderazgo.

Gráfico 2. Composición del Mercado tecnológico al 2014



Fuente: Elaboración propia y datos del Caso Apple Inc. (2015)

Del gráfico anterior, Apple se posiciona con un 27% que ha ido ganando debido a la *suite* de productos ofertados en este mercado competitivo. Al unir ambos gráficos se concluye que el mercado sigue en expansión y que grandes competidores están ingresando para obtener una cuota de mercado.

Otro punto a precisar es la tendencia a la personalización: «ya no es suficiente con crear mensajes impactantes y novedosos: ahora es necesario comunicarnos con cada uno de nuestros potenciales clientes de forma única, apelando a sus gustos, intereses y necesidades de forma individualizada. Ante este escenario, la personalización en nuestra oferta de productos y servicios es clave para el éxito» (Esteban, 2019, recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-marketing-esta-en-la-personalizacion.html>).

Esto implica que los productos tecnológicos se adapten de manera individual y esto no se logra solo con el hardware, sino a través de las aplicaciones (software).

Tabla 3. Variables Socioeconómicas

Variable	Tendencia	Efecto Probable	
Comportamiento social tecnológico	Utilización de tecnología de alta gama	Compra de productos personalizados	O

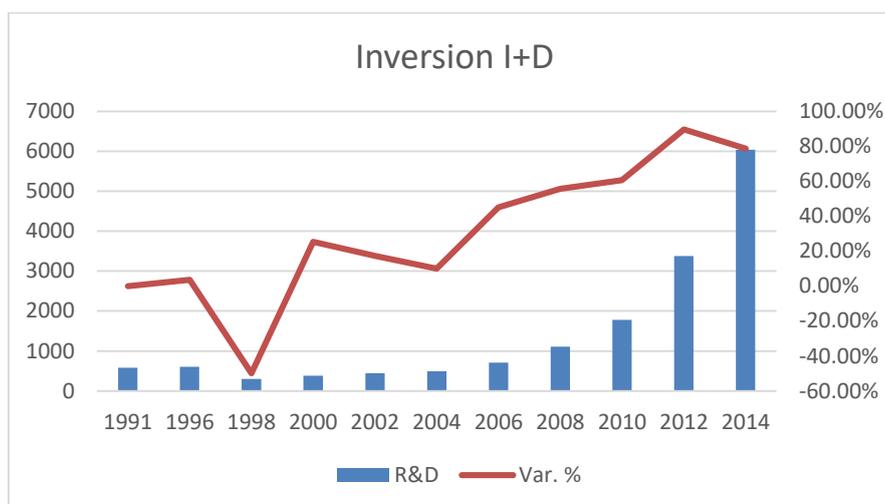
Fuente: Elaboración propia

1.4 Entorno tecnológico

Apple es uno de los líderes mundiales en tecnología, innovación y creatividad, ya que ha invertido alrededor de 6041 millones de dólares en investigación y desarrollo (I+D), lo cual le ha favorecido en la creación de nuevos productos como el iPod y el iPhone.

La inversión en tecnología favorece enormemente a una empresa y una de las características de Apple es estar innovando. Es por ello que desde el 2008 ha incrementado la inversión en este rubro. Se puede observar que en el 2012 ha empezado a inyectar más dinero en el área en I+D.

Gráfico 3. Inversión y desarrollo en millones de USD. Variación porcentual bi-anual



Fuente: Elaboración propia y datos del Caso Apple Inc. (2015)

Se puede observar del cuadro anterior el incremento del 2012 al 2014, lo cual le genera una oportunidad para la generación de nuevos productos.

Con la llegada de la industria 4.0, a partir del 2011, una de las corrientes tecnológicas es “el internet de las cosas”, conocida con sus siglas en inglés IOT (“internet of things”) en donde las aplicaciones para el sector salud se focalizan en la seguridad del paciente y trazabilidad de sus signos vitales. «Más allá de las pulseras y relojes inteligentes que permiten al deportista monitorizar su estado físico, los dispositivos “wearables” son una importante herramienta médica para la seguridad y vigilancia de los pacientes en tratamiento, y para la asistencia a personas mayores o discapacitadas» (Top Doctors, 2017, recuperado de: <https://www.topdoctors.es/blog/10-tendencias-y-avances-tecnologicos-en-salud-que-daran-que-hablar-en-2017/>).

Tabla 4. Variables Tecnológicas

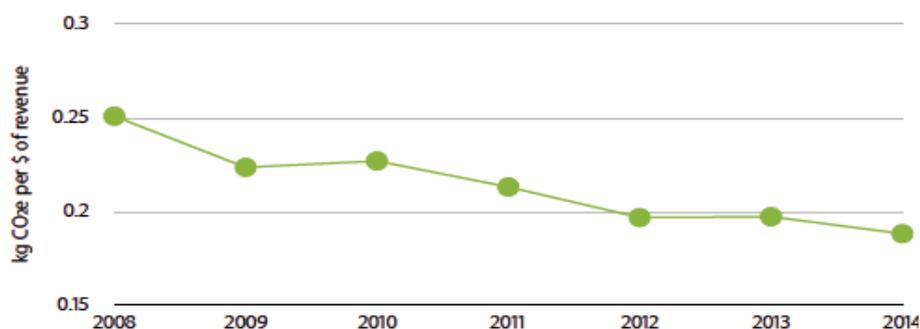
Variable	Tendencia	Efecto Probable	
Nuevas tecnologías	Creación de nuevas necesidades	Productos para nuevos mercados	O

Fuente: Elaboración propia

1.5 Entorno ecológico

Apple ha establecido un enfoque riguroso para la medición de la huella de carbono, en concordancia con la tendencia de preservar el medio ambiente. La empresa asume su responsabilidad en la medición, verificación y divulgación de sus emisiones de carbono, no solo informando el nivel de la huella de carbono de sus instalaciones, sino también incluye el nivel que posee en la cadena de suministro. En el gráfico 4 se presenta la relación inversa que hay entre las emisiones de carbono y los ingresos obtenidos que ha generado Apple, observándose que han disminuido constantemente cada año desde el 2008.

Gráfico 4. Cantidad de Kg de CO2 por dólar de ingreso



Fuente: Apple Inc (2015)

Muchas de las cosas que solían hacerse en una computadora ahora se hacen en un iPad o iPhone. Dado que estos dispositivos más pequeños utilizan mucho menos material y energía, su huella de carbono es menor, y a medida que estos dispositivos se vuelven más avanzados, su rendimiento mejora junto con su eficiencia energética. Por ejemplo, el chip A8 ofrece un rendimiento de CPU y de gráficos hasta un 25% y 50% más rápido, respectivamente. Gracias a las mejoras en la eficiencia energética, los productos generan un promedio de 61% menos de emisiones de gases de efecto invernadero durante la fase de uso que en 2008, es por ello que se requiere contar con proveedores de alta tecnología que trabajen bajo este enfoque.

Tabla 5. Variables Ecológicas

Variable	Tendencia	Efecto Probable	
Reducción del CO2	Preservación del medio ambiente	Productos eco-amigables	O
Proveedores de Alta tecnología	Fabricación menos contaminante	Eficiencia en los componentes	O

Fuente: Elaboración propia

1.6 Entorno legal

1.6.1 Patentes

Legalización sobre patentes (oportunidad)

Las patentes son un elemento importante para incentivar y proteger la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías. En tal sentido, tanto la OMPI (Organismo Mundial de la Propiedad Intelectual) como la DCMA (Digital Millennium Copyright Act.) sancionan la violación de los derechos de autor, como la producción y distribución de la tecnología que permita sortear las medias de protección del derecho de autor.

El presidente Bill Clinton refrendó la DMCA, ley de derechos de autor “Milenio Digital”, el 28 de octubre del 2008. Dicha norma incrementa las penas para las infracciones del derecho de autor en Internet. Asimismo, la DMCA tiene como objetivo implementar dos tratados firmados con la OMPI: Tratado de los derechos de autor y Tratado sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas.

La innovación de Apple se manifiesta en su propiedad intelectual, que incluye patentes, marcas comerciales y derechos de autor

1.6.2 Demandas a favor y en contra

Demandas contra Apple (amenaza)

La Corte Suprema de los Estados Unidos estimó que los demandantes del célebre caso "Apple Inc.", que se inició en 2011, debería probar que la empresa usó su poder de monopolio para subir los precios de las aplicaciones de iPhone y obtener comisiones del 30% sobre las ventas de aplicativos que posteriormente fueron trasladados al consumidor final mediante el incremento del precio de venta. Dicha demanda es por monopolizar ilegalmente la venta de aplicativos para los iPhone en forma exclusiva mediante las App Store.

Demanda de Apple contra Samsung

En abril del 2011, Apple estableció una demanda a la empresa Samsung por plagiar patentes vinculados al diseño y software del iPhone que se incluyeron en los productos Galaxy (Samsung), así como en sus funcionalidades de su sistema operativo, motivo por el cual la empresa coreana tuvo que pagar una indemnización de 1052 millones de dólares a Apple.

Posteriormente, ha devenido demandas entre ambas empresas que culminaron con la condena a Samsung a pagar 538,6 millones de dólares a Apple por otras patentes. Estas indemnizaciones sirven para reponer los daños y perjuicios que sufrió Apple en salvaguarda de las innovaciones desarrolladas por ellos.

1.6.3 Legislación laboral

Entorno Laboral (amenaza)

Foxconn es una empresa China, en donde se conoce que, desde hace varios años, Apple Inc. ha estado plagada de denuncias de abusos laborales efectuados por dicha fabrica.

Para cumplir con la demanda, la fábrica ha generado un exceso de trabajo, que ha llevado a una mala remuneración con sus trabajadores, según el informe de la organización “Fair Labor Association”. Estos estándares de producción están trabajando en contra de las leyes laborales en China, por lo que la empresa Foxconn se vio obligado a reducir horas de trabajo de los empleados para cumplir con las leyes locales y aumentar la remuneración al empleado. Estos cambios incrementaron el costo de producción del iPhone, lo que resultó en un aumento en el precio de la unidad.

Tabla 6. Variables Ecológicas

Variable	Tendencia	Efecto Probable	
Legalización de patentes	Propiedad intelectual	Base para la creación de nuevos productos	O
Demandas	Espionaje industrial	Imitación de productos	A
Entorno laboral	Sobre carga laboral	Incremento en costos	A

Fuente: Elaboración propia

2. Análisis de la industria

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se realiza el análisis estratégico de la empresa, la cual consiste en maximizar los recursos internos y de esta manera superar a la competencia. Para ello se analizó los puntos propuestos bajo el enfoque de Porter

2.1 Poder de negociación de los compradores / clientes

Respecto al poder de negociación de los compradores, es alto, debido a que, en todos los productos, el comprador es un cliente informado y conoce los requerimientos a nivel técnico o posee a través de páginas web información para asesorarse antes de tomar una decisión de adquisición. Asimismo, los tipos de clientes encontrados en este sector son:

A nivel Corporativo:

- Gobierno
- Empresas
- Sector Educativo

A nivel Particular:

- Pymes
- Clientes en general

Los clientes están empoderados por:

- Facilidad para migrar a otras marcas
- Facilidad para realizar el cambio de equipo, el cual tiene un bajo costo de movilidad.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de los proveedores del sector tecnológico fabrican hardware con características similares con alto volumen de disponibilidad, lo cual reduce el poder de negociación de los proveedores, esto es, que, si se requiere cambiar un proveedor, el costo es muy bajo para la marca. Apple ha mitigado el riesgo de este poder mediante la integración vertical (incorporación de los proveedores en la cadena de producción). Este manejo implica que el hardware requerido para los productos de este sector es fabricado por empresas subsidiarias con contratos de diferentes términos de tiempo, en el caso de Apple, de largo plazo. Una característica de los contratos de Apple es que son valiosos para los proveedores por la continuidad de sus pedidos y estos los favorece para un mejor rendimiento en los costos de ellos. Esto hace que el poder negociación dentro la industria sea bajo.

2.3 Amenaza de productos sustitutos

Respecto a este punto, todos los productos sustitutos presentan una amenaza por las siguientes razones:

- Los productos Apple gozan de un alto margen de rentabilidad y por ende son atractivos para los fabricantes de bienes sustitutos cuyo objetivo es producir dispositivos similares a bajo costos.
- Los fabricantes de productos sustitutos utilizan la estrategia general de bajo costo.

Apple posee atractividad para que otros proveedores traten de imitarlo, lo que se observa en:

- El Ordenador es el centro “centro digital” de una gama de productos diferenciados como el iPod, iPad, iPhone e iWatch, que interactúan con el objetivo de brindar un soporte integral al cliente de tecnología y entretenimiento, tal como lo viene replicando marcas como Samsung, Sony, LG
- Los productos Apple utilizan un sistema cerrado para sus productos y los seguidores tratan de crear sus propias suites de aplicaciones, como, por ejemplo, el Samsung Store.

En resumen, otras marcas fabrican productos con características similares a los productos Apple, lo que podría aumentar la amenaza de los sustitutos y muchos clientes pueden cambiar a productos más baratos ofrecidos por estas compañías lo cual amenaza la participación de mercado y las ganancias de Apple.

2.4 Amenaza potencial de nuevos entrantes

Los nuevos participantes aumentan la competencia dentro del sector tecnológico y merman la participación de mercado de Apple, pero, sin embargo, se requiere un alto nivel de inversión de capital de trabajo y en medios publicitarios para colocar sus productos.

En los productos iPhone, iPad, iPod y iWatch, la barrera de ingreso es alta por una gran inversión en I+D y canales de distribución.

Por el momento, este mercado tiene altas barreras de entrada, derivadas de las economías de escala establecidas por las marcas actuales, la identidad de marca y los altos requisitos de capital, lo que disuade a nuevos participantes a entrar en el sector.

2.5 Competidores de la industria (Rivalidad entre competidores)

El mundo tecnológico se encuentra en constante desarrollo e innovación, por lo cual las empresas aprovechan cualquier oportunidad para crear una ventaja competitiva y estar por delante de los

demás. Existe una competencia agresiva por aumentar su participación en el mercado basado precios en competitivos. Los competidores de Apple son: Lenovo, Hewlett-Packard (HP), Dell y la diversidad de PC compatibles, así como de los otros productos (iPhone, iPad, iPod, iWatch).

Se considera a los competidores con un alto grado de rivalidad por las siguientes razones:

- Los competidores hacen productos similares con alta performance.
- Proporcionan tecnología compatible con costo menor.
- El mercado está concentrado en pocas marcas de alta gama.
- El sector tecnológico es una industria en crecimiento y que se sostiene en el tiempo por la constante innovación de sus productos.

La percepción de los clientes por los productos Apple está dada por:

- Estrategia de diferenciación. (innovación, diseño del producto, tecnología de punta).
- Establecer una imagen de marca.
- Simplicidad de uso e integración entre sus productos.
- Apple es percibido por una empresa que lidera la innovación tecnológica y brinda a los usuarios una experiencia vanguardista y altamente integrada.

Tabla 7. Conclusiones del Análisis Porter

Análisis de Atractividad del Sector	Poder	Descripción
Poder de negociación de los clientes	Alta	Acceso a información y facilidad de migración.
Poder de negociación de los proveedores	Baja	Fabricación de componentes de amplia disponibilidad y volumen.
Amenaza de productos sustitutos	Alta	Atractivo por rentabilidad en el sector.
Amenaza potencial de nuevos entrantes	Baja	Alto nivel de inversión en la fabricación, así como inversión en I+D.
Rivalidad entre competidores	Alta	Sector tecnológico con competencia agresiva.

Fuente: Elaboración propia y Porter (1996)

3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 8. Matriz EFE

Factores	Peso	Ratio	Ponderado
Oportunidades			
Acuerdo Transpacífico	9%	4	0,36
PBI/per Cápita	7%	2	0,14
Medio de pago (Tarjetas)	6%	4	0,26
Comportamiento social tecnológico de productos de alta gama	8%	3	0,25
Nuevas Tecnologías	9%	3	0,27
Reducción del CO2	8%	3	0,23
Proveedores de Alta Tecnología	8%	2	0,16
Legalización de patentes	8%	1	0,08
Amenazas			
Competencia agresiva con China y con el sector tecnológico	7%	4	0,27
Política proteccionista de Trump	4%	2	0,07
Inflación	6%	1	0,06
Desempleo	8%	2	0,16
Demandas por patentes	7%	2	0,14
Entorno laboral	5%	4	0,22
Totales	100%		2,67

Fuente: Elaboración propia y David (2013)

4. Conclusiones

- Del Vértice Político se cuenta con una Oportunidad la apertura del mercado asiático por el acuerdo Transpacífico, pero a su vez China ingresa con productos de similares funciones y a menor precio tornando el sector más agresivo, lo cual es una Amenaza.
- Del Vértice Económico hay estabilidad en los indicadores macroeconómicos de Estados Unidos en el 2015, así como en el mercado europeo y chino, siendo este último de mayor crecimiento potencial, lo cual genera una Oportunidad observado por el PBI/per Cápita
- Del Vértice Social, hay un posicionamiento logrado por los años de vida de la empresa, el cual ha logrado liderar la innovación con productos que se adaptan a la tendencia social de la personalización y sofisticación, lo cual es un Oportunidad para la empresa.
- Del Vértice Tecnológico, Apple lidera en inversiones en I+D, lo cual le ha dado varias patentes importantes para sus productos con el fin de estar dentro de la ola de la Industria 4.0, en donde se encuentran las nuevas tecnologías, esto genera una Oportunidad.
- Del Vértice Ambiental, Apple ha reducido las emisiones de carbono tanto al interior de la empresa, generando una cultura de reciclamiento, así como en productos con mayor eficiencia energética que genera una menor huella de carbono, esto es una Oportunidad para un mercado con tendencia a la conservación del planeta.
- Del Vértice Legal, la lucha por patentes, así como demandas a favor y en contra, han favorecido a la empresa, por lo cual genera una Oportunidad en seguir invirtiendo en I+D. El marco normativo de entidades DMCA y OMPI garantiza el derecho de propiedad de la empresa.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales

1.1 Administración y gerencia

Apple Inc. contempla su crecimiento sostenible en el largo plazo estableciendo principios respecto a su marca, calidad y facilidad en el uso de sus productos, diseño elegante e innovador, en la cual toda la administración y el ápice gerencial están vinculados.

Con respecto a la estructura orgánica, Apple tiene gerencias funcionales (once gerencias corporativas), en donde los gerentes de todos los niveles apoyan a la creatividad de nuevos productos y con su experiencia a validar los mismos. El ápice estratégico recibe constante entrenamiento para que Apple conserve su valor diferenciador en todos los productos. La estructura del ápice estratégico es la siguiente:

Gráfico 5. Ápice estratégico de Apple Inc.



Fuente: Archanco (2016)

1.2 Capital Humano

Apple tiene como cultura organizacional que el capital humano es vital para la empresa. El objetivo principal es atraer y retener a los empleados con talentos en las diferentes unidades

orgánicas, para ello, se han establecido diferentes prácticas motivacionales que son inherentes en las diferentes secciones de la organización, tales como:

1.2.1 Reclutamiento y selección

Apple ha invertido en forma significativa en el reclutamiento y selección con el objetivo de contar con los talentos que se adapten mejor a su cultura organizacional. La empresa desea contar con empleados comprometidos, por lo tanto, cuenta con una estrategia de reclutamiento diferente de otros empleadores que consiste en no prometer una línea de carrera, más bien los candidatos deben poseer ya una trayectoria y aportar iniciativas diferentes. Se espera que el personal busque su propia trayectoria y genere nuevos conocimientos durante su permanencia.

1.2.2 Diversidad e igualdad de oportunidades de empleo

Apple es inclusivo con todo tipo de oportunidades para todos los candidatos en el cual no se discrimina por género, raza, etnia, discapacidad, entre otros. Bajo este enfoque se ha podido contratar talento de diferentes regiones del mundo, lo cual ha contribuido al crecimiento continuo de la empresa.

1.2.3 Beneficios de empleo y compensación

Apple brinda beneficios tales como: programas de seguros, programas de participación de acciones, planes de inversión y ahorro y descuentos en productos de la empresa. También se otorgan bonificaciones por trabajar con talentos experimentados en la industria.

La recompensa económica, es utilizada como una estrategia para la retención de talento humano, como por ejemplo recibir bonos periódicos compuesto en acciones por sus logros en la empresa. Esta es una oportunidad para que los colaboradores generen fondos y cuenten con tranquilidad económica al jubilarse. Además, la compañía alienta a los empleados a ser especialistas en todas las actividades.

1.2.4 Apreciación y reconocimiento de los empleados

Apple 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. Los empleados que

reciben este premio son nombrados líderes y proporcionan orientación visionaria a la organización en su campo de experiencia. Esta estrategia motiva a trabajar duro y se asocia con beneficios económicos.

1.2.5 Oportunidad para practicantes

Apple también absorbe empleados mediante las prácticas pre-profesionales. Aquellos que están en prácticas reciben experiencias de aprendizaje reales. Esto atrae a los estudiantes con más talento, ya que se les brinda la oportunidad de desarrollar sus habilidades para equiparlos a futuras oportunidades de empleo. Al final de las prácticas, Apple contrata a aquellos que muestran un desempeño sobresaliente y aquellos que se retiran de la empresa son contratados rápidamente por otras compañías dentro de la industria.

1.2.6 Formación y desarrollo

Apple no prepara programas de capacitación, pero alienta a los empleados a aprender por su cuenta y a ser autosuficientes. Además, facilita que sus trabajadores desarrollen habilidades innovadoras, ya que se les permite trabajar en diferentes unidades dentro de la organización.

Apple utiliza un enfoque único para asignar roles a diferentes equipos: en este caso, 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. Asimismo, para mejorar la cultura de pensamiento libre e innovación, los equipos se reúnen dos veces a la semana para intercambiar ideas.

En definitiva, los recursos humanos en Apple tienen como objetivo atraer a los mejores talentos y retenerlos: esto es lo que ha permitido a la empresa convertirse en el líder que conocemos en la actualidad (EIPE Business School, 2019).

1.3 Finanzas

Se analizaron los estados financieros correspondientes a los años 2010-2015, principalmente sus ratios financieras con el fin de establecer las fortalezas y debilidades en esta área. Los indicadores financieros que se muestran a continuación revelan los resultados en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad (Apple Inc., 2015):

- **Rentabilidad**: Apple Inc., en la última década (2005-2015), ha obtenido resultados que lo han consolidado como una empresa sólida y de alta rentabilidad. Por ejemplo, con un EBITDA promedio del 30% anual y una utilidad neta (después de impuestos) promedio del 20% sobre las ventas anuales.
- **Liquidez**: Apple Inc. tiene la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo, debido a que la relación activo corriente y pasivo corriente, en promedio anual, es mayor a 1 (1,84 en la última década).
- **Endeudamiento**: La razón entre la deuda y el total del activo, en promedio anual, es de 0,52 veces en el 2014, debido a que el mayor pasivo es la deuda a largo plazo, que utilizan para expandir la compra de sus locales propios y la de los franquiciadores.

El mercado asiático ha crecido en la última década del 6% al 32% de los ingresos totales en el 2015.

1.4 Marketing y Ventas

Se analizó la empresa de acuerdo a las 7 estrategias de Marketing que utiliza para posicionar sus productos en el mercado (Patel N. , 2016). Estas siete estrategias claves son las siguientes:

1.4.1 Replantear la necesidad de pensar

Apple se respalda en dos estrategias completamente diferentes: posicionamiento del producto (en especial con celebridades y en programas populares) y la emoción que se crea por las críticas positivas en los medios. Estas últimas son publicaciones de las declaraciones testimoniales de su experiencia positiva con los productos Apple que ayudan a persuadir a clientes potenciales. (Patel N. , 2019)

1.4.2 Énfasis en la propuesta de valor única Apple

Se enfoca en su PVU (Propuesta de valor única). La clave para que esta estrategia funcione es asegurarte que se justifique su precio más alto. Sí, Apple es como el Rolls Royce de los productos de tecnología, sus clientes son más que felices pagando su precio, ya que saben que van a recibir algo que vale lo que están pagando, por lo cual la empresa prefiere evitar las guerras de precios y hacer énfasis en su propuesta de valor. (Patel N. , 2019)

1.4.3 Marketing y productos simples

Apple comprende que los consumidores de tecnología son abrumados constantemente por publicidad y complejidad. Por ello, sus productos son simples y sus clientes lo perciben. La empresa no confunde al cliente con mucha información. Tal como lo dijo Da Vinci: «La simplicidad es lo más sofisticado» (Isaacson, 2011), lo cual se logra transmitir en los anuncios. El marketing de Apple no son sus especificaciones, sino cómo el producto puede cambiar la vida de los clientes y hacerla mejor. (Patel N. , 2019)

1.4.4 Conocer a tu cliente y hablar en su idioma

Los productos están posicionados según Patel (2019) para hacer énfasis en su relevancia y en que se acomoden al estilo de vida de los clientes de Apple. Por ejemplo:

- El iPod no es solamente un reproductor de música y dispositivo de almacenamiento, permite almacenar horas de música en el bolsillo de los clientes.
- La iMac no es solamente un ordenador, apoya a que la experiencia de la computación sea emocionante y placentera.
- El iPhone no es sólo un teléfono inteligente, sino que permite tener el poder de un ordenador en un dispositivo al alcance de la mano.

1.4.5 Diseñar una mejor experiencia para el cliente

Apple ha creado una experiencia diferente para el cliente que va más allá de la compra en sí misma, lo cual incluye elementos de cada aspecto del proceso de compra: la comparación entre diferentes versiones del producto, probar productos en una tienda, comprar el artículo, recibirlo, desempaquetado y configurarlo. Cada uno de estos elementos no sucede por casualidad, fueron contruidos cuidadosamente, revisados y refinados para atraer cada sentido del consumidor.

La mayoría de las personas que ingresan en una tienda Apple terminan quedándose, probando sus productos, haciendo preguntas acerca de las bondades de los dispositivos, donde muchos de ellos salen de ahí con un artículo nuevo. Las tiendas son diseñadas cuidadosamente: luz cálida, colores monocromáticos, y una distribución de la tienda que simpatizan con los sentidos del comprador sin ser frío e impersonal. Inclusive, las ventanas frontales grandes que permiten a la gente de afuera ver que adentro todos están pasándola bien, son intencionales. (Patel N. , 2019)

1.4.6 Apuntar a las emociones de los clientes potenciales

Apple lleva a sus consumidores donde realmente viven la experiencia de disfrutar las cualidades de sus productos. Las conexiones emocionales son la clave del éxito en el marketing de la empresa. El estudio del Dr. Berger (2014) demostró que el contenido que invoca emociones fuertes son más propensos a ser virales que el contenido que no provoca una respuesta emocional. Ejemplos de emociones fuertes son: felicidad, temor, entretenimiento y ansiedad. Adicionalmente, el contenido positivo es más propenso a ser viral que el contenido negativo. Las emociones positivas activan una reacción más fuerte en el cerebro del usuario que las negativas. Los estudios también demuestran que los sentimientos positivos hacia algún negocio tienen mayor impacto en la lealtad del cliente que en el nivel de confianza y otros pensamientos basados en juzgar que pueden ser apoyados objetivamente. Lo que significa es que, si puedes literalmente hacer a tus clientes felices con tu contenido, realmente has dado con el objetivo. (Patel N. , 2019)

1.4.7 Construir una comunidad de usuarios o clientes

A través de los años, Apple ha construido una de las más fuertes bases de seguidores para cualquier marca, en cualquier lugar del mundo. Los seguidores que acampan en los lanzamientos de nuevos productos pueden representar un pequeño porcentaje del total de consumidores de Apple, pero ese tipo de fanatismo y entusiasmo son únicos en este mercado de tecnologías. Apple ha creado una personalidad y cultura de marca que es divertida y amigable y los clientes quieren pertenecer a esa comunidad. (Patel N. , 2019)

1.5 Investigación y Desarrollo

Respecto a este departamento, la empresa, por política, ha realizado entre un 4-6% de sus ventas totales en I+D. En lo que se refiere a la rivalidad de teléfonos inteligentes, Samsung excedió a Apple en investigación el año pasado, reportando USD 13,4 mil millones gastados en 2014, más del doble de los USD 6,04 mil millones que Apple gastó. Se conoce la calidad y la popularidad de los productos que Apple que ha lanzado al mercado durante los últimos cinco años. Su lanzamiento principal en el 2015, el Apple Watch, es fácilmente el reloj de mejor nivel de tecnología y el iPhone 6 es el producto individual más rentable en este año.

Pero no todas las innovaciones de Apple están orientadas al consumidor: la compañía diseña sus propios chips basados en tecnología ARM para alimentar los dispositivos iOS, así como su propio

lenguaje de programación, que ha sido bien recibido por los programadores. Entonces, si Apple continúa produciendo gran tecnología, una pregunta sería: ¿por qué se tendría que gastar más dinero en I+D? La empresa podría decidir ingresar a nuevos mercados con altas barreras, como la industria automotriz. Con su fortaleza financiera podría fácilmente comprar compañías como Twitter o Pinterest para darle nuevos caminos en diferentes mercados. Pero incluso en las fusiones y adquisiciones, Apple se mantiene a la vanguardia, generalmente comprando compañías de tecnología más pequeñas por sumas tan pequeñas que no necesitan ser reportadas a la SEC (Securities and Exchange Commission).

El gasto en I+D es parte de la constitución de Apple que se remonta la década de 1980, durante la era de Steve Jobs, los productos a menudo eran desarrollados por pequeños equipos y a Jobs le gustaba señalar su gasto en I+D como una diferencia clave entre Apple y Microsoft.

En 1998, Jobs le dijo a Fortune que «la innovación no tiene nada que ver con la cantidad de dólares en I+D que tiene» (Leswing, 2015, recuperado: <https://www.ibtimes.com/why-apple-inc-spends-less-research-development-you-think-1954667>).

1.6 Operaciones

Las operaciones de la corporación se encuentran controladas desde la posición del Gerente de Operaciones, en donde una de las iniciativas importantes es la responsabilidad social respecto a los trabajadores. Aplican técnicas para llevar de manera eficiente sus operaciones, construyendo de este modo un eco-sistema propio que controla cada proceso dentro de la cadena de suministro, optimizando sus costos en partes y piezas, así como en el ahorro del transporte aéreo. (Castro, 2012)

En conclusión se presenta las Fortalezas y Debilidades de la Apple Inc. en la siguiente tabla:

Tabla 9. Matriz de Fortalezas y Debilidades

Área Funcional	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Operaciones	Control del Hardware y el software de Apple propietarios (cada vez menos común en el sector)	x		x		
I+D	Tecnología de punta con productos innovadores	x			x	
I+D	Interconectividad y Seguridad de la información en sus entorno tecnológico	x			x	
Finanzas	Inversión en I&D para mejoras y nuevos productos	x		x		
Capital Humano	Cultura de confidencialidad	x				
Marketing	Reputación de la marca respaldada por su fortaleza en publicidad y marketing	x		x		
Operaciones	Tercerización de la producción para preservar la salud financiera	x		x		
Finanzas	Fortaleza Financiera por sus márgenes de ganancia	x		x		
Marketing y Ventas	Ventas orientadas solamente al mercado de gama alta.		x		x	
I+D	Dependencia de nuevos lanzamientos de productos		x			x
I+D	Falta de Integración con los sistemas abiertos		x			x
Capital Humano	Bajo control de las normas laborales de los subcontratistas		x			x
Marketing	Dependencia de pocos productos		x			x
Marketing	No cumplir con las altas expectativas de los clientes		x			x

Fuente: Elaboración propia, y David (2013)

2. Evaluación de la Cadena de Valor

2.1 Logística de entrada

La logística de entrada nos permite identificar dos grupos de proveedores: estratégicos, que fabrican los procesadores que son los “cerebros”; y los secundarios, que fabrican los componentes físicos. Apple terceriza la producción mediante fábricas en China, a las cuales les exige altos índices de calidad y cumplimiento a las normas laborales y medioambientales.

Asimismo, el Sistema Operativo (IOS) es propio tanto para los ordenadores como para los iPhone desarrollados sobre la plataforma UNIX. Apple cuenta con un sistema automatizado de recepción y almacenamiento para recibir y almacenar la logística de entrada.

2.2 Operaciones

La fortaleza de Apple radica en la focalización e integración de sus productos y en la confidencialidad de la tecnología. Sus productos son desarrollados bajo el enfoque de fácil uso, diseño exclusivo, elegancia, innovación y de alta tecnología. Las operaciones de las compañías de Apple son manejadas por sus empleados de confianza (hay que ganarse la confianza primero).

2.3 Logística de salida

La distribución es a través de tiendas en línea, tiendas minoristas (como, por ejemplo: Walmart, Costco, Best Buy) y ventas directas. Apple abre tiendas donde la gente pueda usar y experimentar directamente el software. En el 2014, contaba con 450 tiendas en 14 países y representaba el 12% de los ingresos totales de la empresa. La popularidad de sus productos como el iPod, el iPhone y el iPad, resultan fundamentales para atraer a los consumidores a las tiendas y enseñarles adicionalmente el uso del iMac.

2.4 Marketing y ventas

Las ventas se realizan en cuatro modos diferentes: tienda en línea, comercio minorista, fuerza de venta directa y operadores de red:

- Cuenta con un posicionamiento de la marca e inversión en publicidad en medios tradicionales.
- Precios altos que definen calidad y status.
- Simplicidad y elegancia de los productos.

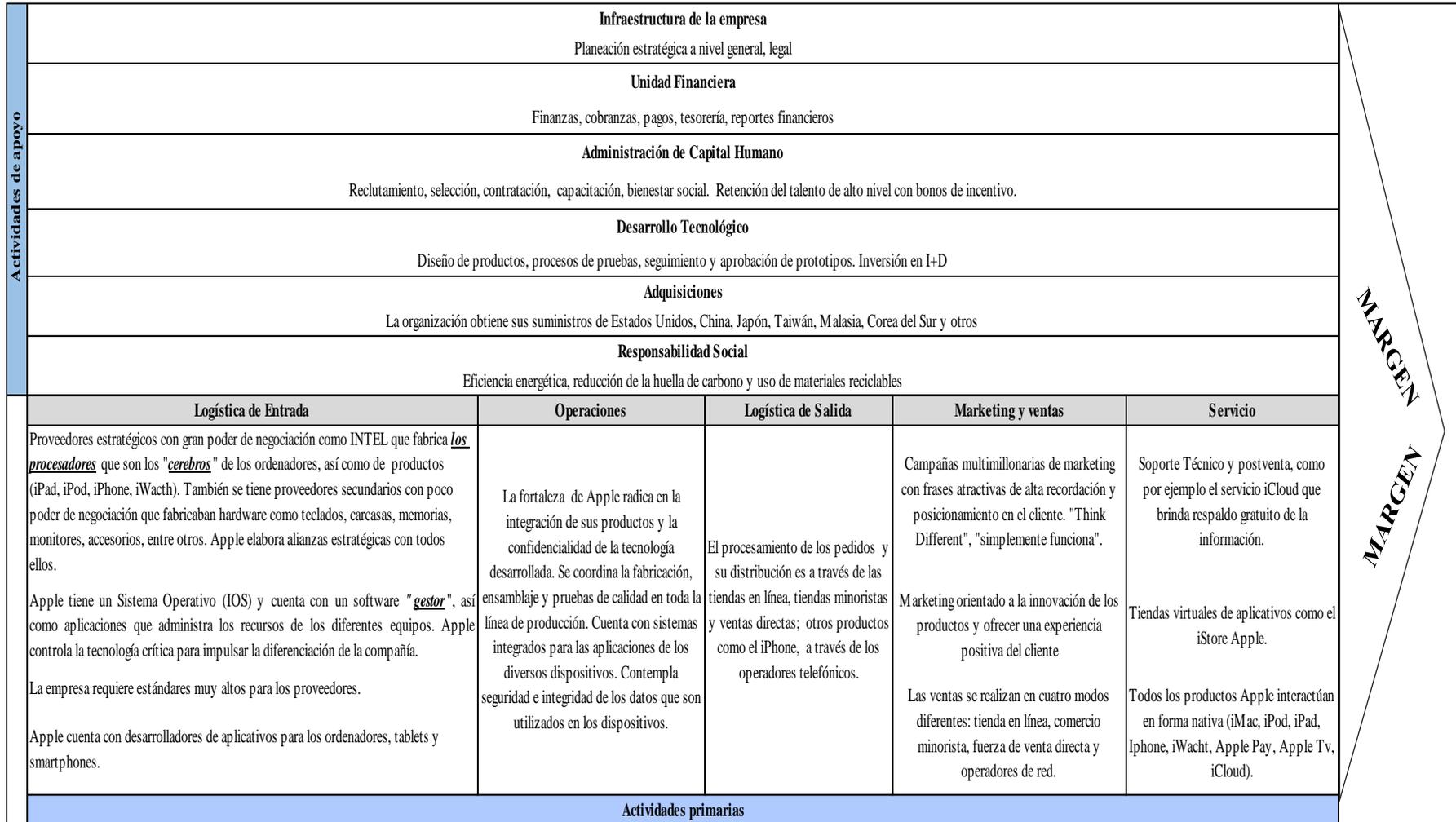
2.5 Servicio

El servicio al cliente está basado en la interconectividad, seguridad y respaldo de la información mediante el iCloud. Asimismo, el excelente soporte técnico y posventa garantiza la calidad e inmediatez de la atención al cliente.

2.6 Actividades de apoyo (Secundarias)

- Organización: la organización sigue la política de puertas cerradas y filosofía de la innovación permanente bajo la óptica de facilidad de uso y sencillez del mismo.
- Recursos Humanos: capacitación del personal y la planificación del personal para la división del trabajo específico. Contratación y retención de talento de alto nivel.
- Tecnología: las divisiones de pruebas, I+D, proporcionan el soporte tecnológico necesario.
- Adquisiciones: la organización obtiene su suministro de Estados Unidos, China, Japón, Taiwán, Malasia, Corea del Sur y otros. En todos los casos exige alto estándares de calidad a los proveedores.
- RSE: eficiencia energética, reducción de la huella de carbono y uso de materiales reciclables con el objetivo de ser una empresa sostenible y preservadora del medio ambiente.

Gráfico 6. Cadena de Valor de Apple Inc.



MARGEN

MARGEN

Fuente: Elaboración propia, 2019 y Porter (1996)

Del análisis de la cadena de valor se presenta las siguientes competencias centrales:

Tabla 10. Competencias Centrales

Cadena de Valor	
Logística de Entrada	Alianzas estratégicas con proveedores.
Operaciones	Integración de los productos Productos de Alta gama Elegancia en el diseño
Logística de Salida	Canales de distribución virtuales y con operadores logísticos (Telecomunicaciones y Supermercados) Locales en función de la experiencia del uso de los productos
Servicio	Seguridad de la información
Marketing y Ventas	Campañas multimillonarias de marketing Servicio al cliente Reputación de la marca Fidelización con clientes individuales
Finanzas	Alta rentabilidad
Desarrollo Tecnológico	Inversión en I+D para mejoras y nuevos productos Tecnología de punta
Capital Humano	Personal altamente calificado Cultura de confidencialidad

Fuente: Elaboración propia, 2019 y Porter (1996)

De lo anterior se han encontrados competencias centrales en la cual Apple se desempeña bien respecto a su sector. Estas competencias evolucionan y se transforman en el tiempo en ventajas competitivas.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Con el análisis funcional de la empresa se obtuvo las características internas para poder formular la matriz EFI a continuación:

Tabla 11. Matriz EFI

Factores	Peso	Ratio	Ponderado
Fortalezas			
Control del Hardware y el Software propio de Apple (cada vez menos común en el sector)	0,10	4	0,41
Tecnología de punta con productos innovadores	0,08	3	0,23
Interconectividad y Seguridad de la información en sus entorno tecnológico	0,07	3	0,22
Inversión en I&D para mejoras y nuevos productos	0,09	4	0,38
Cultura de confidencialidad	0,07	3	0,22
Reputación de la marca respaldada por su fortaleza en publicidad y marketing	0,09	3	0,26
Tercerización de la producción para preservar la salud financiera	0,09	3	0,27
Fortaleza financiera por sus márgenes de ganancia	0,11	4	0,43
Debilidades			
Ventas orientadas solamente al mercado de gama alta	0,06	2	0,13
Dependencia de nuevos lanzamientos de productos	0,05	2	0,10
Falta de integración con los sistemas abiertos	0,05	2	0,09
Bajo control de las normas laborales de los subcontratistas	0,05	1	0,05
Dependencia de pocos productos	0,05	2	0,09
No cumplir con las altas expectativas de los clientes	0,04	3	0,11
Total	1,00		3,00

Fuente Elaboración propia, 2019 y David (2013)

Esto implica que la empresa se encuentra por encima del promedio y que su posición estratégica es de 3,0 siendo la media de 2,5. En general, cabe precisar que las fortalezas suman 2,43 lo cual indica que Apple está preparado internamente para afrontar los cambios del mercado por su fortaleza financiera y el control que tiene del hardware y software que son propios.

4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

La Matriz de VRIO permite determinar las capacidades de la empresa y confirmar las ventajas competitivas sostenibles. A continuación, se presenta la evaluación efectuada:

Tabla 12. Matriz VRIO

DESCRIPCIÓN	¿VALOR?	¿RARO?	¿DIFÍCIL DE IMITAR?	¿ORGANIZADO?	IMPLICANCIAS COMPETITIVAS
	¿El Recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?	¿El Recurso lo poseen pocas empresas?	¿Las empresas que no cuentan con el recurso están en desventaja?	¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?	VCS: Ventaja Competitiva Sostenida VCT: Ventaja Competitiva Temporal PC: Paridad Competitiva DC: Desventaja Competitiva VCNE: Ventaja Competitiva No Explotada
Recursos Financieros:					
Alta Rentabilidad	SI	NO	NO	SI	PC
Recursos Físicos:					
Productos de alta gama	SI	NO	NO	SI	PC
Tecnología de punta	SI	SI	SI	SI	VCS
Política de elegancia y simplicidad en el diseño	SI	NO	NO	SI	PC
Integración de productos	SI	NO	SI	SI	VCT
Inversión en I&D para mejoras y nuevos productos	SI	NO	SI	SI	VCT
Canales de distribución virtuales y con operadores logísticos (Telecomunicaciones y Supermercados)					
Locales en función de la experiencia del uso de los productos	SI	NO	NO	SI	PC
Recursos Individuales:					
Personal altamente calificado	SI	NO	SI	SI	VCT
Cultura de confidencialidad	SI	NO	SI	SI	VCT
Recursos Organizacionales:					
Seguridad de la información	SI	NO	NO	SI	PC
Reputación de la marca	SI	SI	SI	SI	VCS
Fidelización con clientes individuales	SI	NO	NO	SI	PC
Alianzas estratégicas con Proveedores	SI	NO	SI	SI	VCT
Campañas multimillonarias de marketing	SI	NO	SI	SI	VCT
Servicio al cliente	SI	NO	NO	SI	PC

Fuente: Elaboración propia y David (2013)

En conclusión, las ventajas competitivas sostenibles son las siguientes:

Tabla 13. Ventaja competitiva sostenible

1	Tecnología de punta
2	Reputación de la marca

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Determinación de estrategia genérica

Apple es una empresa económicamente y financieramente sólida, con un prestigio de marca a nivel internacional y que reúne las condiciones suficientes para poder continuar su crecimiento.

La estrategia genérica para la empresa es la diferenciación.

6. Conclusiones

- Apple es una empresa con fortaleza financiera y alta rentabilidad.
- La empresa debido a sus fortalezas internas se encuentra preparada para afrontar los retos del mercado.
- Apple apunta a desarrollo de nuevos productos, es por ello su inversión en I+D.
- Realiza alta inversión en marketing para posicionar sus productos en los consumidores.

Capítulo IV. Formulación de los objetivos

1. Análisis y propuesta de la misión y visión

1.1 Visión

La visión propuesta por Apple es la siguiente (traducción realizada por los autores):

- Creemos que estamos en la faz de la tierra para hacer excelentes productos y eso no está cambiando.
- Nos enfocamos constantemente en la innovación.
- Creemos en lo simple, no en lo complejo.
- Creemos que debemos poseer y controlar las tecnologías primarias detrás de los productos que fabricamos, y participar solo en los mercados donde podemos hacer una contribución significativa.
- Creemos en decir no a miles de proyectos, de modo que podamos centrarnos realmente en los pocos que son realmente importantes y significativos para nosotros.
- Creemos en la colaboración profunda y en el intercambio profundo de ideas entre nuestros grupos, lo que nos permite innovar de una manera que otros no pueden.
- Y, francamente, no nos conformamos con nada menos que la excelencia en todos los grupos de la empresa, y tenemos la honestidad de admitir cuando estamos equivocados y el valor para cambiar. Y creemos que, independientemente de quién esté realizando el trabajo, esos valores están tan integrados en la empresa que Apple lo realizará extremadamente bien (Pratap, 2018).

La declaración de la visión de Apple es bastante detallada, mucho más detallada que la mayoría de las empresas, su foco principal es la innovación y la calidad total. También hace hincapié en los valores de Apple como honestidad, la excelencia del producto, la colaboración profunda, habla de sus creencias fundamentales como la simplicidad. La compañía cree en hacer un trabajo significativo que realmente agregue valor a la imagen de la compañía, un punto aparte que se destaca son los altos estándares que ha establecido la empresa para sí mismo.

Sin embargo, hay dos cosas principalmente de las que sigue hablando: innovación tecnológica y valores como la simplicidad y la honestidad. No hay nada acerca de los empleados, una descripción vaga de la responsabilidad social y poco sobre el negocio, los clientes y los mercados, lo cual sería un aporte en la visión de la empresa.

Propuesta de la visión

Ser la opción innovadora en todos nuestros productos, de fácil uso con soluciones de hardware, software e internet para los clientes, contribuyendo con nuestra sociedad en el cambio ambiental, así como mantener un clima de valores humanos y trabajo de equipo dentro de la organización.

1.2 Misión

La misión de Apple formulada es la siguiente (traducida por los autores): Apple diseña iMacs, las mejores computadoras personales del mundo, junto con el OS X, iLife, iWork y software profesional. Apple lidera la revolución de la música digital con sus iPods y la tienda en línea de iTunes. Apple ha reinventado el teléfono móvil con su revolucionario iPhone y App Store, y está definiendo el futuro de los medios móviles y dispositivos informáticos con iPad (Pratap, 2018).

Una declaración de misión establece el objetivo para el cual existe, esta declaración de Apple resume principalmente los productos que fabrica y su valor tecnológico. Una cosa importante que es bien conocida por todos los usuarios de Apple es la calidad de sus productos, que presenta un excelente hardware y software para proporcionar un rendimiento inigualable a sus clientes. Su misión está más enfocada en lo que realmente hace y en cómo contribuye al mundo al cual trata de servir. Específicamente, su enfoque está en los productos y sus beneficios. Si la idea principal detrás de la existencia de Apple es revolucionar el mundo de la computación, su declaración de misión resume a la perfección toda la idea.

Esta declaración también muestra el mejor trabajo de Apple desde iMacs, iTunes e iPhone. Sin embargo, esta se centra principalmente en los productos y no destaca los otros aspectos del negocio de Apple como la RSE, los clientes o los mercados que son igualmente cruciales. Tampoco destaca el tamaño y el alcance global del negocio de Apple. Si bien uno puede obtener una ligera comprensión de los clientes a partir de su declaración de misión, esta no proporciona una imagen clara de este aspecto del negocio. Es un tipo de declaración de misión orientada al producto y destaca qué productos significativos ha creado la marca.

Formulación de la misión

Para definir la misión de la empresa se ha seguido la metodología mencionada por David (2013), quien considera que para una declaración de misión de forma eficaz se deben presentar nueve características o componentes, puesto que la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo de una organización. Dichos componentes fueron utilizados para formular la misión de la empresa y son los siguientes:

Componentes para la declaración de la misión

- **«Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- **Mercados:** ¿Dónde compite la empresa geográficamente?
- **Tecnología:** ¿La empresa está actualizada en tecnología?
- **Crecimiento y rentabilidad:** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía:** ¿Mencioné las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- **Concepto que tiene la empresa de sí misma:** ¿Cuál considera que es la cualidad distintiva o su ventaja competitiva
- **Preocupación por su imagen pública:** ¿La empresa toma en cuenta las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los colaboradores:** ¿Qué tanto valora la empresa a sus colaboradores?»
(David, 2013, p.51)

Propuesta de la misión

La misión de Apple es ofrecer a todos productos innovadores de fácil uso para los sectores en donde Apple participa a través de su tecnología propia, y con un alto grado de mejora continua como de innovaciones, en donde en cada uno de sus servicios y productos produzcan rentabilidad en los sectores donde compite, guardando la confidencialidad de sus patentes y respetando las mejoras de su competencia, buscando siempre el liderazgo tecnológico y manteniendo la reputación de su marca, apoyando con empleos verdes y una producción ambiental limpia, así como mantener un clima laboral de respeto y crecimiento para cada uno de los colaboradores de la empresa en todos los niveles.

1.3 Valores

David (2013) indica que los valores son las creencias, características y normas de conducta que la administración determina a fin de guiar el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. Estos valores como se ha analizado anteriormente se encuentran declarados dentro de la visión de la empresa. La declaración de los valores debe exponer el enfoque y la causa de la compañía. La innovación está consagrada en los valores fundamentales de la organización y los empleados de todos los niveles lo saben y lo comprenden. Apple no solo se enfoca en las ganancias, tiene la creencia en contribuir a la sociedad de manera correcta. La empresa funciona en áreas donde su

contribución realmente genera valor y opera solo en los mercados donde su contribución es importante. Apple ha establecido altos estándares para sí mismo y está enfocado en lograrlos.

Se listan los valores propuestos para Apple:

- La satisfacción del cliente es lo que guía a la empresa.
- Calidad y excelencia: Apple brinda un producto de calidad hacia sus clientes.
- Trabajo en equipo: es la mejor manera de avanzar para encontrar soluciones.
- Innovación: siempre ofrecer productos novedosos y necesarios para el cliente.
- Recompensa individual: reconociendo la contribución que cada persona realiza.

2. Objetivo general

El objetivo principal es mantener la cuota de mercado y la rentabilidad de sus productos, para demostrar que la empresa Apple Inc. sea sostenible y socialmente responsable en los próximos tres años, tomando en consideración las variables internas y externas de su entorno. Para ello los planes funcionales mitigarán las amenazas encontradas y aprovecharán las oportunidades.

3. Objetivos Estratégicos

3.1 Objetivos de rentabilidad

- a) Lograr un EBITDA de 80 461 para el año 2016, 83 959 para el año 2017 y 87 457 para el año 2018 en millones de USD.

3.2 Objetivos de crecimiento

- b) Incrementar las ventas sobre la base del año 2015, de manera sostenible y responsable en un porcentaje de 15%, 20%, 25% para los años 2016, 2017, 2018 respectivamente.

3.3 Objetivos de mejora

- c) Aumentar la inversión de I+D en 3% de las ventas totales con el objetivo generar nuevos productos que contribuyan a la rentabilidad de manera responsable en Apple inc.
- d) Realizar la combinación del iTunes con el servicio de streaming, así como el servicio de respaldo de datos y aplicaciones y permitir la compatibilidad con otras marcas y sus dispositivos y con ello realizar un crecimiento del mercado del iWatch, Apple TV y Apple Pay.

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

1. Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

En la etapa de generación de la estrategia, se toma como base los resultados de la matriz FODA en donde: «En primer lugar, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo podrían implementarse las estrategias propuestas y para plantear cuestiones de costo-beneficio que, en un momento dado, podrían generar una ventaja competitiva. En segundo lugar, FODA es una evaluación estática (como una fotografía) en el tiempo. El examen de una matriz FODA es como estudiar una sola imagen de una película, en la que se ven los personajes principales y el escenario, pero se ignora cuál es su contexto. En tercer lugar, el análisis FODA podría orillar a la empresa a exagerar la importancia de un factor interno o externo determinado al momento de formular sus estrategias» (David, 2013, p. 178).

Asimismo, se analizó las estrategias correlacionándolas con las matrices PEYEA, IE y MCPE, para posteriormente confrontarlos con los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo anterior para obtener la estrategia seleccionada.

1.1 Matriz FODA (Cruzado)

De acuerdo con David (2013) la matriz FODA es una importante herramienta crítica de planeación que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), donde se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas; las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las que tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; las estrategias FA (fortalezas-amenazas), que utilizan las fortalezas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas; y las estrategias DA (debilidades-amenazas), que son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Se ha encontrado ocho fortalezas, seis debilidades, ocho oportunidades y seis amenazas, y con ello, al realizar el cruce correspondiente, se han encontrado quince estrategias. Los resultados se encuentran en la tabla siguiente:

Tabla 14 FODA Apple Inc.

FODA CRUZADO		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Control del Hardware y el software de Apple propietarios (cada vez menos común en el sector).	D1	Ventas orientadas solamente al mercado de gama alta.
		F2	Tecnología de punta con productos innovadores.	D2	Dependencia de nuevos lanzamientos de productos.
		F3	Interconectividad y Seguridad de la información en su entorno tecnológico.	D3	Falta de Integración con los sistemas abiertos.
		F4	Inversión en I&D para mejoras y nuevos productos.	D4	Bajo control de las normas laborales de los subcontratistas.
		F5	Cultura de confidencialidad.	D5	Dependencia de pocos productos.
		F6	Reputación de la marca respaldada por su fortaleza en publicidad y marketing.	D6	No cumplir con las altas expectativas de los clientes.
		F7	Tercerización de la producción para preservar la salud financiera.		
		F8	Fortaleza Financiera por sus márgenes de ganancia.		
Oportunidades		Estrategias FO–Ofensivas (crecimiento)		Estrategias DO-Orientación(adaptación)	
O1	Acuerdo Transpacífico.	1	F1,F2,F8 / O1 Incrementar las ventas en el portafolio de productos.	7	O1 /D1 Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone , iPad y iWatch en el sector de alta gama.
O2	PBI/per Cápita.	1	F2,F4,F8 /O2 Incrementar las ventas en el portafolio de productos.	4	O2 / D6 Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones.
O3	Medio de pago (Tarjetas).	2	F2,F8 /O5 Impulsar la utilización del medio de pago Apple pay con las cadenas comerciales.	2	O3 / D1 Impulsar la utilización del medio de pago Apple Pay con las cadenas comerciales
O4	Comportamiento social tecnológico.	3	F2, F4,F6, F8 /O4 Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones.	4	O4 /D2, D4 Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones.
O5	Nuevas Tecnologías.	4	F2./ O5 Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones.	4	O5 / D3 Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones.
O6	Reducción del CO2.	5	F2,F4,F8 /O6 Inversión en materiales reciclables con eficiencia energética.	5	O6/D6 Inversión en materiales reciclables con eficiencia energética.
O7	Proveedores de Alta Tecnología.	5	F7,F8 /O7 Inversión en materiales reciclables con eficiencia energética.	4	O7 / D5 Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones.
O8	Legalización de patentes.	6	F4,F5 /O8 Fortalecer la División Legal.	4	O8 / D2, D5 Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones.
Amenazas		Estrategias FA-Defensivas(mejora)		Estrategias DA-Supervivencia (reestructuración)	
A1	Competencia agresiva con China y con el sector tecnológico	1	F2, F3, F4, F5,F6 /A1 Incrementar las ventas en el portafolio de productos	9	D1,D2,D3,D5 /A1 Fortalecer la División de Marketing
A2	Política proteccionista de Trump	1	F6,F8 / A2 Incrementar las ventas en el portafolio de productos	4	A2 / D2 Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones
A3	Inflación	1	F8 / A3 Incrementar las ventas en el portafolio de productos	10	A3 / D1 Usar tecnologías para reducir los costos operativos
A4	Desempleo	1	F8 / A3 Incrementar las ventas en el portafolio de productos	2	A4 /D5 Incrementar las ventas en el portafolio de productos
A5	Demandas por patentes	6	F5 / A5 Fortalecer la División Legal	6	A5 / D4 Fortalecer la División Legal
A6	Entorno laboral	8	F7 / A6 Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de alta tecnología	11	A6 / D4 Aumentar el control en la División de Operaciones respecto al cumplimiento de normas laborales

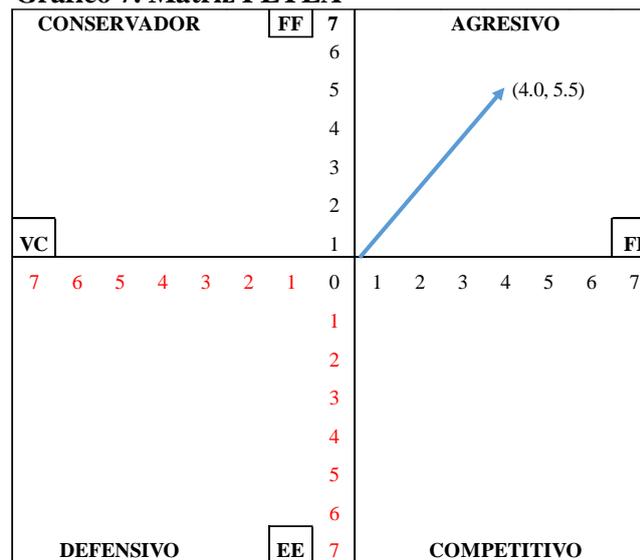
Fuente: Elaboración propia, 2019 y David (2013)

1.2 Matriz PEYEA

PEYEA es un sistema de ejes cartesianos que presenta cuatro áreas, las cuales indican las estrategias más convenientes para una organización, que se denominan como: agresivas, conservadores, defensivas o competitivas. El Eje de las abscisas representa en su lado positivo la fortaleza de la industria (FI), en su lado negativo la ventaja competitiva (VC), por otro lado, en el eje de las ordenadas en la parte positiva representa la fortaleza financiera (FF) y en el lado negativo presenta la estabilidad del entorno (EE), con la definición de los ejes se trabaja el un punto compuesto por las coordenadas x e y que indican la posición estratégica general de la empresa. (David, 2013)

Los factores fueron seleccionados de los estados financieros del 2015 (FF) de la matriz VRIO (VC) y del análisis Porter para el FI y EE.

Gráfico 7. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2019 y David (2013)

El resultado de la matriz PEYEA para Apple indica un perfil agresivo (tal como se muestra en el Gráfico 7), por lo que se debe utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, así como superar sus debilidades internas para evitar las amenazas externas. Al estar dentro de este cuadrante, es factible utilizar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto e integración horizontal hacia adelante y hacia atrás (David, 2013).

1.3. Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa ayuda al análisis, diagnóstico y direccionamiento de las estrategias de una organización. Esta matriz se basa en dos dimensiones: las puntuaciones ponderadas totales de la matriz EFI en el eje X y las puntuaciones ponderadas totales de la matriz EFE en el eje Y (David, 2013).

Gráfico 8. Matriz Interna - Externa

MATRIZ I-E		Fuerte	Promedio	Débil
		3,0 a 4,0	2,0 a 2,99	1,0 a 1,99
Alto	3,0 a 4,0	I	II	III
Medio	2,0 a 2,99	IV	V	VI
Bajo	1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

EFE	2,67
-----	------

EFI	3,00
-----	------

Fuente: Elaboración propia, 2019 y David (2013)

Según David (2013, p.187), los cuadrantes de la matriz IE se agrupan en «tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas: grupo I, II, IV: crecer y construir...; grupo III, V, VII: se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener...; y el grupo VI, VIII, IX: en este caso se recomienda cosechar o desinvertir». Usando la metodología mencionada, la empresa se ubica en el cuadrante IV, que corresponde a la región de crecer y construir, por lo que se utilizan estrategias tales como: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos o estrategias de integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal, lo cual coincide con la matriz PEYEA.

1.4. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Esta matriz es alimentada según David (2013) con la información obtenida de las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA e IE, anteriormente elaboradas, y determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos que son aprovechados o mejorados. El atractivo de cada estrategia, dentro de un conjunto de alternativas, se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos. En el Anexo 3 se muestran los factores clave identificados con la cuantificación correspondiente utilizando la siguiente escala de Likert: 1: no atractiva, 2: algo atractiva, 3: razonablemente atractiva y 4: altamente atractiva.

Las 11 estrategias evaluadas son las siguientes:

- i. Incrementar las ventas en el portafolio de productos.
- ii. Impulsar la utilización del medio de pago Apple pay con las cadenas comerciales.
- iii. Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones.
- iv. Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones.
- v. Inversión en materiales reciclables con eficiencia energética.
- vi. Fortalecer la División Legal.
- vii. Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone, iPad y iWatch en el sector de alta gama.
- viii. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de alta tecnología.
- ix. Fortalecer la División de Marketing.
- x. Usar tecnologías para reducir los costos operativos.
- xi. Aumentar el control en la División de Operaciones respecto al cumplimiento de normas laborales.

1.5. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

La Tabla 11 muestra la alineación entre las estrategias seleccionadas entre la matriz MCPE y la matriz PEYEA. En la visión y misión analizadas, se estableció que la estrategia genérica es la Diferenciación, para lo cual el desarrollo de productos, la penetración del mercado y la integración vertical hacia atrás (proveedores) coincide con los objetivos presentados para el periodo 2016-2018, donde se puede apreciar que todas las estrategias alcanzan a cumplir la mayor parte de los objetivos a largo plazo. (David, 2013)

De la matriz MCPE en la cual se ponderó para las combinaciones de las once estrategias con las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, se obtuvo que son siete estrategias que cuentan con los mayores puntajes y que se encuentran alineadas con el cuadrante agresivo del PEYEA; asimismo, estas se encuentran alineadas con los objetivos de rentabilidad, crecimiento y mejora, derivada de la visión y misión de la empresa. Se ha tomado los valores de 3,50 y superiores para la selección, debido a que son los de mayor ponderación.

Tabla 15. Estrategias seleccionadas

Nro.	Descripción	Alineación con la Estrategia Agresiva de PEYEA	CA
1	Incrementar las ventas en el portafolio de productos	Penetración de mercado	4,63
9	Fortalecer la División de Marketing	Penetración de mercado	4,63
3	Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones	Penetración de mercado	4,37
4	Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones	Desarrollo de productos	4,35
7	Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone , iPad y iWatch en el sector de alta gama	Penetración de mercado	4,15
6	Fortalecer la División Legal	Desarrollo de productos	4,12

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.6 Descripción de la estrategia seleccionada

En relación al análisis previo, las estrategias propuestas para Apple se encuentran clasificadas en: desarrollo de productos y penetración de mercados

1.6.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica es la Diferenciación, sostenida en aprovechar su marca y sus productos de alta gama que la diferencia de sus competidores, los cuales aprecian la elegancia y la relación valor-precio que tienen sus productos.

1.6.2 Estrategia intensiva

Apple incrementará su inversión en I+D para poder desarrollar nuevos productos y realizar innovaciones en los productos vigentes, así como incrementar los locales y sus campañas de marketing, para lograr la penetración de nuevos mercados, así como el desarrollo de los mismos y presentar nuevos productos. El resumen del cumplimiento con los objetivos de la misión y visión se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 16. Estrategias y objetivos

Estrategias Seleccionadas	Rentabilidad	Crecimiento	Mejora
Incrementar las ventas en el portafolio de productos	X	X	
Fortalecer la División de Marketing	X	X	X
Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones		X	X
Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones	X	X	X
Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone , iPad y iWatch en el sector de alta gama	X	X	X
Fortalecer la División Legal	X		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan funcional de marketing

De la tabla 16, en la cual se ha alineados los objetivos con las estrategias, se presenta la siguiente tabla en el cual se alinea éstos mismos con los planes funcionales y objetivo general del plan que se desarrollan en el presente capítulo.

Tabla 17 Alineamiento de los planes funcionales

Rentabilidad	Crecimiento	Mejora
Lograr un EBITDA de 80 461 para el año 2016, 83 959 para el año 2017 y 87 457 para el año 2018 en millones de USD.	Incrementar las ventas sobre la base del año 2015, de manera sostenible y responsable en un porcentaje de 15%, 20%, 25% para los años 2016, 2017, 2018 respectivamente.	Aumentar la inversión de I+D en 3% de las ventas totales con el objetivo generar nuevos productos que contribuyan a la rentabilidad de manera responsable en Apple inc. Realizar la combinación del iTunes con el servicio de streaming, así como el servicio de respaldo de datos y aplicaciones y permitir la compatibilidad con otras marcas y sus dispositivos y con ello realizar un crecimiento del mercado del iWatch, Apple TV y Apple Pay.

Estrategias Generadas	Objetivos específicos	Plan Funcional
Incrementar las ventas en el portafolio de productos	Incrementar el volumen de ventas	Plan de Marketing Objetivo del plan: Aumentar la participación del mercado y reforzar el posicionamiento de Apple Inc.
Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone, iPad, y iWatch en el sector de alta gama.		
Fortalecer la División de Marketing	Campañas Publicitarias en canales tradicionales y digitales	
Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone , iPad y iWatch en el sector de alta gama	Nuevos locales de ventas	
Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones	Incentivo por cumplimiento de metas	
Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones	Exploración acerca de la Satisfacción del cliente con los vigentes y nuevos productos	
Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone , iPad y iWatch en el sector de alta gama	Donar al sector educativo estatal iPad y iMac	

Rentabilidad	Crecimiento	Mejora
Lograr un EBITDA de 80 461 para el año 2016, 83 959 para el año 2017 y 87 457 para el año 2018 en millones de USD.	Incrementar las ventas sobre la base del año 2015, de manera sostenible y responsable en un porcentaje de 15%, 20%, 25% para los años 2016, 2017, 2018 respectivamente.	<p>Aumentar la inversión de I+D en 3% de las ventas totales con el objetivo generar nuevos productos que contribuyan a la rentabilidad de manera responsable en Apple inc.</p> <p>Realizar la combinación del iTunes con el servicio de streaming, así como el servicio de respaldo de datos y aplicaciones y permitir la compatibilidad con otras marcas y sus dispositivos y con ello realizar un crecimiento del mercado del iWatch, Apple TV y Apple Pay.</p>

Estrategias Generadas	Objetivos específicos	Plan Funcional
Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones	Aumento del presupuesto en la Unidad de I+D	<p>Plan de Operaciones Objetivo del plan: Fabricación de productos con estándares de alta calidad y ser líderes en la generación de nuevos productos y aplicaciones con innovación tecnológica.</p>
Incrementar las ventas en el portafolio de productos	Selección e incorporación de nuevos proveedores en países asiáticos.	
Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones	Inversión en la reducción de la cantidad de desechos de materiales complementarios	
Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones	Fabricar productos con reducción de la huella de Carbono	
Estrategias Generadas	Objetivos específicos	Plan Funcional
Fortalecer la División de Marketing Fortalecer la División Legal	Gestionar Contratación de nuevos Talentos en todos los niveles de la organización	<p>Plan de Capital Humano Objetivo del plan: Mantener un buen clima laboral y preservar la cultura organizacional de Apple Inc.</p>
Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones	Gestionar Contratación de nuevos Talentos en Ingeniería de Innovación y Desarrollo	
Desarrollar aplicaciones para los sistemas compatibles para determinados sectores de la industria.	Gestionar programas de entrenamiento del capital humano	
Fortalecer la División de Marketing Fortalecer la División Legal	Gestionar programa de retención de Talento	

Rentabilidad	Crecimiento	Mejora
Lograr un EBITDA de 80 461 para el año 2016, 83 959 para el año 2017 y 87 457 para el año 2018 en millones de USD.	Incrementar las ventas sobre la base del año 2015, de manera sostenible y responsable en un porcentaje de 15%, 20%, 25% para los años 2016, 2017, 2018 respectivamente.	<p>Aumentar la inversión de I+D en 3% de las ventas totales con el objetivo generar nuevos productos que contribuyan a la rentabilidad de manera responsable en Apple inc.</p> <p>Realizar la combinación del iTunes con el servicio de streaming, así como el servicio de respaldo de datos y aplicaciones y permitir la compatibilidad con otras marcas y sus dispositivos y con ello realizar un crecimiento del mercado del iWatch, Apple TV y Apple Pay.</p>

Estrategias Generadas	Objetivos específicos	Plan Funcional
Incrementar las ventas en el portafolio de productos.	Aumentar la rentabilidad sobre el promedio	<p>Plan de Finanzas Objetivo del plan: Obtener un EBITDA del 30% sobre las ventas para los años 2016, 2017 y 2018.</p>
Fortalecer la División de Marketing.	Retorno sobre Inversión en Productos	
Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones.	Valor de la Acción	
Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone, iPad y iWatch en el sector de alta gama.	ROE con crecimiento constante	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.1. Introducción al plan funcional de marketing

Apple prioriza las actividades de marketing con el objetivo de posesionar su marca en la mente del consumidor mediante el lanzamiento de dispositivos innovadores y líderes en tecnología. Los aplicativos ayudan a potenciar el uso de los equipos y personalizarlos de acuerdo a cada tipo de usuario. La estrategia de marketing consolida la percepción de calidad y versatilidad de los productos Apple.

1.2. Objetivo general

Se define el objetivo general en aumentar la participación en el mercado de dispositivos tecnológicos de comunicación. Asimismo, reforzar el posicionamiento de Apple como una empresa socialmente responsable que produce dispositivos de alta gama y de una gran facilidad de uso, lo cual apoya al mantenimiento de su mercado actual.

1.3. Objetivos específicos

En la Tabla 18 se detallan las estrategias y los objetivos funcionales definidos. Los porcentajes se encuentran de acuerdo al año base 2015.

Tabla 18. Objetivos del plan de Marketing

Objetivos específicos	Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3
Incrementar el volumen de ventas	Incremento sobre el promedio de la Venta Bruta respecto al año base 2015	15%	20%	25%
Campañas publicitarias en canales tradicionales y digitales	Inversión en campañas (% sobre ventas)	0,30%	0,35%	0,40%
Nuevos locales de ventas	Inversión de locales (% sobre ventas)	0,073%	0,073%	0,073%
Incentivo por cumplimiento de metas	Bonos por cumplimiento (% sobre ventas)	0,001%	0,001%	0,001%
Exploración acerca de la satisfacción del cliente con el producto	Costo de Consultorías (% sobre ventas)	0,001%	0,001%	0,001%
Donar al sector educativo estatal iPads y iMacs	Costo de unidades donadas a instituciones educativas (% sobre ventas)	0,001%	0,001%	0,001%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4. Mix de marketing

De acuerdo a los objetivos planteados en los niveles corporativo y funcional, lo que se busca es una mayor participación del mercado.

Estimación de las ventas de Apple Inc.

Con el fin de poder estimar las ventas, se tomó como base la información de los Reportes 10k de los años 2010 al 2015. Respecto al reporte del 2015 se puso el supuesto que hubo una reducción en la venta histórica de este producto del 56% esto es por el comparativo de reducción de los años 2013 y 2012 que es de 48% y 21% respectivamente.

Se asume para los precios promedios históricos es una regresión lineal simple, así como el crecimiento de las unidades de cada producto.

Tabla 19. Pronóstico de Ventas en miles de Unidades y Millones de USD

Ventas netas por productos y otros (en millones de USD)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PC Escritorio	6.201	6.439	6.040						
Laptop Portátiles	11.278	15.344	17.181						
Total Ventas iMac	17.479	21.783	23.221	21.483	24.079	25.471			
Productos y otros				21%	48%	56%			
iPods	8.274	7.453	5.615	4.411	2.286	1000			
Productos y otros relacionados a la música	4.948	6.314	8.534						
iPhones	25.179	47.057	80.477	91.279	101.991	155.041			
iPads	4.958	20.358	32.424	31.980	30.283	23.227			
Periféricos y otros	1.814	2.330	2.778						
Software, servicios y otros	2.573	2.954	3.459						
Servicios varios				16.051	18.063	18.909			
Otros productos				10.117	8.379	10.067			
Total Productos y otros	47.746	86.466	133.287	153.838	161.002	208.244			
Total Ventas	65.225	108.249	156.508	175.321	185.081	233.715			
<u>Venta de unidades por productos (en miles)</u>							2016	2017	2018
PC Escritorio	4.627	4.669	4.656						
Laptop Portátiles	9.035	12.066	13.502						
Total unidades iMacs	13.662	16.735	18.158	16341	18906	20587	21.330	22.454	23.577
Precio promedio USD	1279	1302	1279	1315	1274	1237	1255	1248	1240
iPod unidades	50.312	42.620	35.165	26.379	14.377	9.345	8.000	8.000	8.000
Precio promedio USD	164	175	160	167	159	86	100	100	100
iPhone unidades	39.989	72.293	125.046	150.257	169.219	231.218	258.550	294.897	331.244
Precio promedio USD	630	651	629	607	603	671	636	637	638
iPad unidades	7.458	32.394	56.310	71.033	67.977	54.856	84.184	94.426	104.668
Precio promedio USD	665	628	531	450	445	423	340	287	235
<u>Resumen</u>									
Productos en USD	55.883	96.642	137.402	149.059	158.654	204.622	220.533	243.727	265.908
Otros en USD	9.342	11.607	19.106	26.262	26.427	29.893	48.239	36.731	26.236
Total Ventas	65.225	108.249	156.508	175.321	185.081	233.715	268.772	280.458	292.144

Fuente: Elaboración propia, 2019 y Apple Inc., Forma 10K, 2012, 2014, 2015

Segmentación

La segmentación está basada en aspectos geográficos, conductual y el grado de lealtad, esto se observa en la tabla siguiente:

Tabla 20 Criterios de Segmentación

Tipo de segmentación	Criterio de Segmentación	Dispositivos y Aplicaciones: iPhone, iPad, iMac, iPod, iWatch, accesorios, iTunes, App Store, iCloud, Apple Pay
Geográfica	Región Densidad	EE.UU. / Internacional Urbana
Demográfico	Edad	18 – 60
	Ingresos	Altos
	Ocupación	Estudiantes, Profesionales, Gerentes y Ejecutivos
Conductual	Grado de lealtad	Leales a la marca por exclusividad y distinción
		Personas que desean probar algo diferente. "switchers"

Fuente: Elaboración propia, 2019 y Kotler P., 2012

Al centrarse en el compromiso con el servicio y la calidad, Apple debe implementar una estrategia en un mercado algo diverso (ver Anexo 2), esto requiere diferenciar sus productos con el fin de conseguir la rentabilidad propuesta.

Posicionamiento

E posicionamiento no es más que un valor emocional que se tiene hacia una marca. Apple tiene que ver con la experiencia y con la mente del cliente. Esta se refleja a través de sus creencias centrales sobre innovación, diseño e imaginación. Apple se posiciona como una marca de lujo que tiene una gran conexión emocional y lealtad entre sus clientes. A continuación, se detallan los factores que atribuyen al posicionamiento de Apple en el mercado.

- **Identidad de marca:** todos los activos de marca intangibles como los valores de marca de Apple, su cultura, empleados, colores de marca, lema, tono de voz, tipo de imágenes, etc., todos estos elementos contribuyen a formar una posición específica en la mente del cliente.

- **Diseño y calidad del producto:** desde su inicio, Apple ha estado lanzando productos que han sido diferentes en cuanto al diseño y la calidad. Apple Macintosh fue la primera computadora personal en tener un mouse y una interfaz gráfica para un usuario. El iPod de Apple le quitó mercado al walkman. Apple siempre ha presentado tecnología innovadora y diseños mejorados y esto, a su vez, los ha llevado a tener un fuerte dominio en el mercado y pedir precios superiores para sus productos.
- **Anuncios:** Desde los 90 con el “Piensa diferente hasta el 2015 con “Lo único que cambiado es todo”: Apple siempre siguió la filosofía de: mensajes claros y directos, y el uso de colores minimalistas. El uso de los medios en sus campañas para promover sus mensajes también juega un papel importante en el posicionamiento de Apple. (Fandom, 2019)

1.4.1 Estrategia de producto

Debido a la tendencia de personalización de los dispositivos tecnológicos y preservación del medio ambiente, Apple requiere fortalecer su estrategia de desarrollo de producto. Por ende, se ha incrementado la inversión en I+D para incentivar la investigación, la innovación y propuesta de nuevos productos. En tal sentido, se prioriza la reducción de la huella de carbono, reutilización de componentes, reducción de consumo de energía eléctrica y la reducción de desechos contaminantes, así como incrementar las unidades de ventas en todos sus productos (ver tabla 19).

1.4.2 Estrategia de precio

La estrategia de precios de Apple es posesionarse como productos de gama alta y, por ende, la percepción del cliente es más relevante que el precio por sí solo. Se evita la guerra de precios, pero, sin embargo, se prioriza la calidad de los productos. Además, se posee como productos de precio elevado con respecto a la competencia debido a su liderazgo en innovación tecnológica, facilidad de uso, diseño, elegancia y buen empaque de los dispositivos.

1.4.3. Estrategia de promoción

Apple pone énfasis en la difusión, mediante millonarias campañas de marketing, que focaliza su mensaje en la experiencia de pensar diferente y la sencillez de sus productos de alta tecnología. Las campañas publicitarias enfocan las cualidades del producto y las emociones positivas de experimentar el uso de estos dispositivos. Apple no solo son productos, sino un estilo de vida de vanguardia y una serie de dispositivos integrados que interactúan en tiempo real. Por otro lado, promociona los servicios colaterales como la seguridad y simplicidad para efectuar pagos seguros.

Los porcentajes de inversiones se encuentran definidas de acuerdo al año base 2015.

- a) Al término del 2016, invertir en forma incremental en publicidad el 0,30% de las ventas.
- b) Al término del 2017, invertir en forma incremental en publicidad el 0,35% de las ventas.
- c) Al término del 2018, invertir en forma incremental en publicidad el 0,40% de las ventas.

1.4.4. Estrategia de distribución y plaza

La experiencia para el Cliente y la emoción de utilizar los productos Apple son fundamentales para fortalecer la red de tiendas denominadas “Apple Retail Store” (ARS). En tal sentido, se ha establecido un plan de inversión de tiendas, teniendo en cuenta que el costo anual de una es de aproximadamente USD \$1.72 millones de dólares (Apple Inc., 2015). Sin embargo, la distribución de los productos Apple también se efectuará mediante tiendas en línea, comercio minorista, fuerza de venta directa y operadores de red.

- a) Al término del 2016, invertir en 100 tiendas nuevas por un valor de 172 millones de dólares.
- b) Al término del 2017, invertir en 100 tiendas nuevas por un valor de 172 millones de dólares.
- c) Al término del 2018, invertir en 100 tiendas nuevas por un valor de 172 millones de dólares.

Tabla 21. Presupuesto incremental en tiendas (expresado en millones de USD)

Año	Nro. de Tiendas al inicio del año	Nro. de Tiendas Nuevas	Inversión por Tienda (millones USD)	Inversión Total (millones USD)	Nro. de Tiendas al cierre del año
Año "1" (2016)	463	100	1,72	171,5	563
Año "2" (2017)	563	100		171,5	663
Año "3" (2018)	663	100		171,5	763
Total inversión incremental en Tiendas				514,5	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.5. Asignación Presupuestaria

Tabla 22. Presupuesto incremental del plan de marketing (expresado en millones de USD)

	Años		
	2016	2017	2018
Campañas publicitarias en canales tradicionales y digitales	701	818	935
Nuevos locales de ventas	172	172	172
Incentivo por cumplimiento de metas	2	2	2
Exploración acerca de la Satisfacción del cliente con el producto	2	2	2
Donar al sector educativo estatal iPad y i Mac	2	2	2
Presupuesto Asignado Incremental	880	997	1113

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Plan funcional de operaciones

2.1. Introducción al plan de operaciones

Las operaciones de Apple Inc. se concentran en la fabricación de productos de alta calidad y en ser líderes en innovación tecnológica. Estos productos caracterizados por su alto performance, elegancia, diseño, facilidad de uso, seguridad e integración de la información entre los diversos dispositivos, requieren de una supervisión permanente para cumplir con los altos estándares de calidad.

Apple tiene por política tercerizar la fabricación de los dispositivos con empresas ubicadas en China por un tema de reducción de costos de producción. Sin embargo, ha establecido estándares de control y seguimiento para preservar la calidad de producción de sus dispositivos y aplicativos.

2.2. Objetivo general

El objetivo general del área de Operaciones es fortalecer la cadena de producción y velar por altos estándares de calidad, integración de los productos y confidencialidad de la tecnología. Este proceso incluye el desarrollo de prototipos, ensamblaje y pruebas de calidad con innovación tecnológica y lograr el liderazgo en ello. Asimismo, el desarrollo de aplicativos para potenciar el uso de los dispositivos, de acuerdo con las características del usuario.

2.3. Objetivos específicos

2.3.1 Aumentar el presupuesto de la unidad de I+D

Apple es la empresa líder del mercado tecnológico y para mantener dicha posición estratégica requiere invertir en innovación en sus nuevos productos. El presupuesto de I+D se base en un porcentaje de las ventas totales del año 2015.

- a) Al año 2016: haber incrementado el presupuesto en 1,00% sobre las ventas del año 2015.
- b) El año 2017: haber incrementado el presupuesto en 1,25% sobre las ventas del año 2015.
- c) El año 2018: haber incrementado el presupuesto en 1,50% sobre las ventas del año 2015.

2.3.2 Selección e incorporación de nuevos proveedores en países asiáticos

Realizar pruebas de laboratorio y de campo con nuevos proveedores especialmente de países asiáticos con el fin de poder mejorar la producción tercerizada en dicho país para ello se cuenta con una inversión del 0,001% de la venta bruta del año base 2015 para el 2016 al 2018, con ellos se logra los siguiente:

- a) Al año 2016: haber evaluado 10 empresas e incorporado un nuevo proveedor como mínimo.
- b) Al año 2017: haber evaluado 10 empresas e incorporado un nuevo proveedor como mínimo.
- c) Al año 2018: haber evaluado 10 empresas e incorporado un nuevo proveedor como mínimo.

2.3.3 Inversión en la reducción de desechos de la cantidad de desechos materiales complementarios

Realizar pruebas de laboratorio y propuestas del personal supervisor y empresas tercerizadas respecto a la reducción y reciclamiento de desechos con fin de ayudar a la reducción del CO₂, para ello se cuenta con una asignación presupuestaria del 0,001% de la venta bruta del año base 2015 para el 2016 al 2018, con ello se logra lo siguiente:

- a) Al culminar el año 2016: lograr la reducción de los desechos al 1,0%.
- b) Al culminar el año 2017: lograr la reducción de los desechos al 0,5%.
- c) Al culminar el año 2018: lograr la reducción de los desechos al 0,25%.

2.3.4 Fabricar productos con reducción de la huella de carbono

- a) Al terminar el año 2016: lograr una inversión del 0,001% de las ventas totales del año base en probar nuevos materiales.
- b) Al terminar el año 2016: lograr una inversión del 0,001% de las ventas totales del año base en probar nuevos materiales.
- c) Al terminar el año 2016: lograr una inversión del 0,001% de las ventas totales del año base en probar nuevos materiales.

2.4 Implementación de las actividades estratégicas

Para lograr la implantar las actividades en el plan de operaciones se propone lo siguiente:

- Promover la incorporación de nuevos proveedores estratégicos en Asia, con la finalidad de no generar dependencia de un solo país como China.
 - a) Capacitar, evaluar y retroalimentar a los equipos multidisciplinarios para implementar homologaciones al 100%.
 - b) Implementar planes de incentivos y bonificaciones para los proveedores que logran homologarse al 100%.
 - c) Búsqueda y selección permanente de nuevos proveedores que cumplan con los estándares de calidad.
- Reducir los desechos en la línea de fabricación. Para ello, se debe implementar controles exhaustivos en cada etapa del proceso productivo.
- Fortalecer la división de I+D mediante el incremento porcentual presupuestal en función de las ventas anuales.

2.5 Asignación presupuestaria

Apple Inc. requerirá de una inversión incremental en los años 2016, 2017 y 2018, tal como se señala en la Tabla 23 para ejecutar el plan de operaciones.

Tabla 23. Presupuesto incremental del plan de operaciones (expresado en millones de USD)

	Años		
	2016	2017	2018
Aumento del presupuesto en la Unidad de I+D	2337	2921	3506
Selección e incorporación de nuevos proveedores en países asiáticos.	2	2	2
Inversión en la reducción de la cantidad de desechos de materiales complementarios	2	2	2
Fabricar productos con reducción de la huella de Carbono	2	2	2
Presupuesto Asignado Incremental	2344	2928	3513

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El incremento del presupuesto de I+D consolida la posición estratégica del Apple como líder en innovación y desarrollo de productos de alta gama (1,0%; 1,25%; 1,5% sobre las ventas del 2015).

3. Plan funcional de capital humano

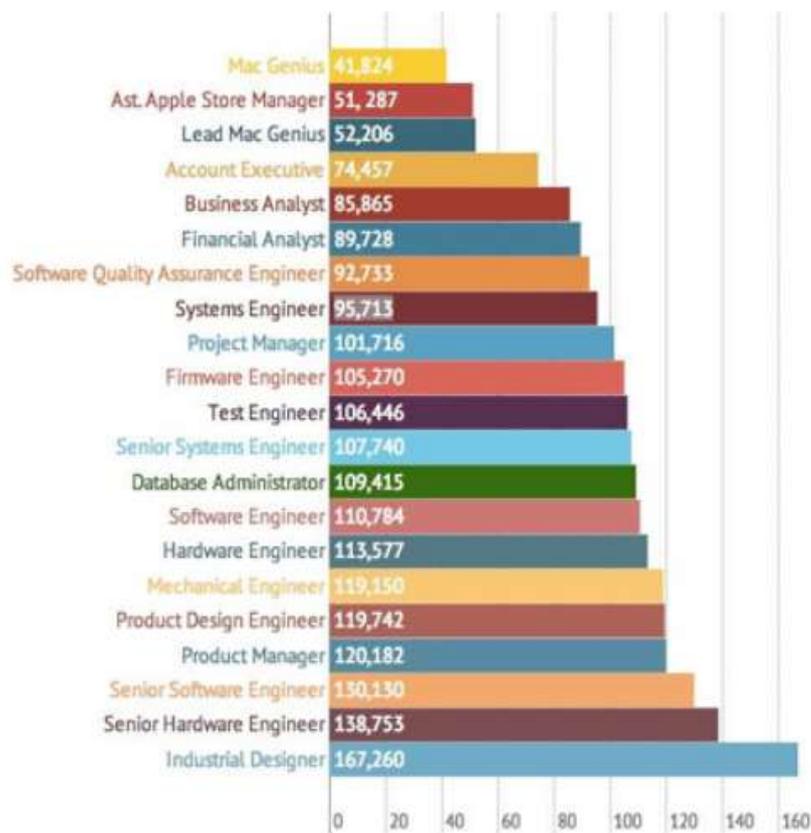
3.1 Introducción al plan funcional de capital humano

Apple Inc. tiene dentro de sus principales factores de éxito la captación, retención y capacitación del personal talentoso. En tal sentido, se debe generar las condiciones laborales necesarias para generar un ambiente cálido y atractivo para este tipo de personal. Asimismo, se debe preservar y cultivar la Cultura Organizacional de Apple. Asimismo, se compromete a entrenar a los proveedores en los estándares y procesos de la empresa.

Para estimar los sueldos promedios para el personal de la empresa se tomó el dato del estudio de sueldos promedios anuales publicado por Duffin (2019), en donde para los ingenieros en el área de computación están en USD 152860 y para jefes y otros puestos USD 115590.

Gráfico 9 Sueldos anuales promedios en los EE.UU de Apple Inc.

Apple Employee Salaries (USD)



Fuente: iProfesional, 2014

Para lograr el objetivo se tomará como sueldo promedio para los ingenieros 125 000 tomando como base los sueldos del ingeniero de software y hardware y para el resto de personal el sueldo promedio del ejecutivo de cuentas y se plantea una remuneración de 80 000 USD al año, lo cual se encuentra por encima del promedio del mercado para ambos casos.

3.2 Objetivo general

Contratar el capital humano idóneo, mantener un buen clima laboral y preservar la cultura organizacional de Apple Inc.

3.3 Objetivos específicos

3.3.1 Gestionar la contratación de nuevos talentos en todos los niveles de la organización excepto la Unidad de I+D

Reclutar al personal con talento la contratación de nuevos puestos con un sueldo promedio anual de USD 80000 de 25 personas por año.

- a) En el año 2016 debe realizarse la contratación de 25 nuevos puestos para la organización.
- b) En el año 2017 debe realizarse la contratación de 25 nuevos puestos para la organización.
- c) En el año 2018 debe realizarse la contratación de 25 nuevos puestos para la organización.

3.3.2 Gestionar la contratación de ingenieros de Innovación y Desarrollo

Contratar adicionalmente ingenieros de Innovación y Desarrollo para fortalecer la unidad de I+D con un sueldo promedio anual de USD 125000, lo cual son 40 personas adicionales por año, con el siguiente perfil:

Requisitos

- Nivel de estudios: Ingenieros de: Sistemas, Industrial, Requerimientos, Gestión de Tecnologías, Ciencia de datos o afines
- Grado: Bachilleres, o con especialización equivalente.
Nivel de estudios: ingeniero de sistemas, desarrollo de software, capacidad de investigación, capacidad analítica en tecnología.

Experiencia

- Haber laborado en empresas de alta tecnología en los últimos 5 años.
- Contar con reconocimientos por la mejora o creación de nuevos productos o servicios.
- Haber laborado en la unidad de operación o de desarrollo de productos de empresas del sector tecnológico.

Funciones

- Elaborar Diseño, análisis y desarrollo de requerimientos de proyectos.
- Habilidades creativas para desarrollar, modificar, nuevos productos o servicios.
Desarrollar el diseño, análisis y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Elaborar proyectos aplicando nuevas tecnologías: IoT, Blockchain, Inteligencia Artificial, Cloud Computing, Inteligencia Artificial, Realidad aumentada, Realidad virtual, entre otros.
- Conocimiento de productos desarrollados en alta tecnología.

Conocimientos requeridos

- Lenguaje de programación: Java 7 o superior, C+. Deseable con experiencia en Objective C, Swift, Xcode o similares.
- Base de datos: Oracle 11g o superior, SQLite, PostgreSQL, Foundation DB, entre otros.

Competencias

- Alto sentido de responsabilidad.
- Fluidez verbal y muy buena comunicación.
- Orientación a resultados y cumplimiento de metas.
- Tolerancia a la presión.
- Proactividad.
- Empático, amable, servicial.
- Comunicación efectiva.
- Orden y organización.
- Alto nivel de comprensión del entorno y capacidad para la solución de problemas.

Con ellos se plantea las siguientes acciones:

- a) En el año 2016 debe realizarse la contratación de 40 nuevos ingenieros para I+D.
- b) En el año 2017 debe realizarse la contratación de 40 nuevos ingenieros para I+D.

- c) En el año 2018 debe realizarse la contratación de 40 nuevos ingenieros para I+D.

3.3.3 Gestionar programas de entrenamiento del capital humano

El compromiso de la empresa es mantener actualizado al personal. Por ello, se han establecido programas de capacitación por áreas funcionales. Asimismo, acompañado de evaluaciones de desempeño que permitan medir el grado de asertividad de las capacitaciones.

- a) En el año 2016 debe capacitarse al 50% del personal, para ello contar con una asignación presupuestal del 0,001% de las ventas brutas al 2015.
- b) En el año 2017 debe capacitarse al 60% del personal, para ello contar con una asignación presupuestal del 0,001% de las ventas brutas al 2015.
- c) En el año 2018 debe capacitarse al 70% del personal, para ello contar con una asignación presupuestal del 0,001% de las ventas brutas al 2015.

3.3.4 Gestionar programas de retención de talento

Con la finalidad de retener al talento humano se han de diseñar actividades laborales y extra labores que reduzcan el grado de rotación de personal y preparar un programa especial para el personal de las empresas proveedoras estratégicas determinadas por el área de operaciones.

- a) En el año 2016 la rotación del personal no debe superar el 10%, para ello contar con una asignación presupuestal del 0,001% de las ventas brutas al 2015.
- b) En el año 2017 la rotación del personal no debe superar el 8%, para ello contar con una asignación presupuestal del 0,001% de las ventas brutas al 2015.
- c) En el año 2018 la rotación del personal no debe superar el 6%, para ello contar con una asignación presupuestal del 0,001% de las ventas brutas al 2015.

3.4 Implementación de las actividades estratégicas

- Programas de captación y retención de talentos
- Programas de capacitación del personal por áreas funcionales en forma gradual
- Programas de reducción de la rotación del personal
- Elaborar un programa de capacitación a los proveedores estratégicos. Para tal objetivo, Apple Inc. formará equipos multidisciplinarios integrado por personal de logística, producción,

marketing, administración, finanzas, planeamiento y recursos humanos, y realizar capacitaciones de los procesos productivos con enfoque en la responsabilidad social y preservación del medio ambiente y su compromiso como empresa sostenible.

3.5 Asignación presupuestaria

Para la asignación presupuestal se basa sobre las ventas del 2015 con 0,001% y 0,002%, lo cual está redondeado sin decimales y se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 24. Presupuesto incremental del plan de capital humano (expresado en millones de USD)

	Años		
	2016	2017	2018
Gestionar Contratación de nuevos Talentos en todos los niveles de la organización (excepto I+D)	2	2	2
Gestionar la contratación de ingenieros de Innovación y Desarrollo	5	5	5
Gestionar programas de entrenamiento del capital humano	2	2	2
Gestionar programa de retención de Talento	2	2	2
Presupuesto Asignado Incremental	12	12	12

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusión

El presupuesto total de cada una de las acciones de planes funcionales se presenta en la siguiente tabla y asciende a 11 810 millones de USD.

Tabla 25 Plan total de inversiones (expresado en millones de USD)

Planes de Inversión	Año 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Total
1.- Inversión en Marketing	880	997	1113	2990
2.- Inversión en Operaciones	2344	2928	3513	8785
3.- Inversión en Recursos Humanos	12	12	12	35
Total de Inversión	3236	3937	4638	11810

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

En el presente punto se ha desarrollado, los planes, cálculos y parámetros obtenidos para la elaboración del plan financiero de Apple Inc. En la tabla 25 se establece como los planes funcionales contribuyen al incremento de la venta y en la tabla 26 como con la estrategia planteada se logra el objetivo de rentabilidad establecido en el presente plan.

Tabla 26 Aporte de los planes al incremento de ventas (en millones de USD)

Planes Funcionales (MM de USD)	Año 2016	Año 2017	Año 2018
1.- Aporte del Plan de Marketing al incremento de ventas	9532	11833	14027
2.- Aporte de Plan de Operaciones al incremento de ventas	25399	34771	44254
3.- Aporte del Plan de Recursos Humanos al incremento de ventas	127	139	147
Total incremento de las Ventas	35057	46743	58429

Planes Funcionales (% sobre la inversión)	Año 2016	Año 2017	Año 2018
1.- Aporte del Plan de Marketing al incremento de ventas	27.2%	25.3%	24.0%
2.- Aporte de Plan de Operaciones al incremento de ventas	72.5%	74.4%	75.7%
3.- Aporte del Plan de Recursos Humanos al incremento de ventas	0.4%	0.3%	0.3%
Total Porcentual	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 27 Incremento de las ventas (en millones de USD)

Incremento anual de ventas totales con respecto al año base 2015	Año	Ventas (en millones USD)	Incremento Con estrategia (en millones USD)	Variación %
	2015	233 715		
	2016	268 772	35057	15%
	2017	280 458	46743	20%
	2018	292 144	58429	25%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.1 Objetivo general

Apple tiene como objetivo obtener un EBITDA del 30% sobre las ventas para los años 2016, 2017 y 2018. De acuerdo al resultado de los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) es de USD 80 461 millones para el 2016, USD 83 959 millones para el 2017 y USD 87 457 millones para el 2018. Para ello se toma como año base el 2015 para determinar el crecimiento de las ventas

4.2 Tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada es el WACC. Por ello, se calcula primero la tasa de descuento del accionista (r_e) y la tasa de la deuda (r_d), ambas ponderadas por su participación en el fondo total.

El WACC obtenido es de 9,33%. En las siguientes tablas se presenta el cálculo del COK (Costo de oportunidad del capital y el WACC (Costo promedio ponderado del capital).

Tabla 28. Cálculo del COK

Tasa de retorno del accionista $r_e = R_f + (R_m - R_f) * B$ apalancado		Fuentes
Tasa de retorno del accionista: $r_e =$ Tasa sin Riesgo + Prima de riesgo	10,15%	
Tasa de retorno del accionista (r_e) $\Rightarrow 10,15\% = 2,16\% + 7,99\%$		
$R_f =$ Tasa sin riesgo 10 años (Reserva Federal)	2,16%	Recuperado de: https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2015
Prima de riesgo = Prima del mercado * B = (7,51% * 1,064)	7,99%	
B = Beta de mercado apalancado	1,064	Bloomberg y recuperado de: www.infrontanalytics.com
Prima de mercado $\Rightarrow (R_m - R_f) = (9,67\% - 2,16\%)$	7,51%	
$R_m =$ Tasa de retorno del mercado	9,67%	Bloomberg

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tasa de deuda (r_d) es de 1,54%, equivalente al promedio ponderado de sus obligaciones financieras, según Apple Inc. Anual Report 2015. La tasa impositiva se obtiene del reporte 10K de Apple Inc. del 2015.

Tabla 29. Cálculo del WACC

$WACC = (1-t)*r_d*(D / (D+E)) + r_e*(E / (D+E))$	
$r_e =$ Tasa de Retorno del accionista	10,15%
$r_d =$ Tasa de deuda	1,54%
t = Tasa impositiva	26,37%
D = Deuda (2015) - millones USD	64 328
E = Capital (2015) - millones USD	639 939
D+E = Total endeudamiento	704 267
Tasa WACC Apple Inc.	9,33%

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.3 Flujo de Caja Marginal

El plan financiero tiene un horizonte de tres años, el cual se presenta en la Tabla 30, donde se muestra las estimaciones de crecimiento de las ventas de un periodo anual a otro para los escenarios con y sin estrategia.

En la Tabla 31 aparecen las estimaciones de crecimiento de costos y gastos totales. Respecto a la Tabla 32 se muestra el total del presupuesto asignado a las áreas de Operaciones, Marketing, RSE y Operaciones. En la Tabla 33 se muestra el flujo de caja marginal del proyecto.

Tabla 30. Estimaciones de crecimiento de ventas (expresado en millones de USD)

Estimaciones de crecimiento anual de ventas totales con estrategia	Año	Sin estrategia (miles de millones USD)	Variación %	Con estrategia (miles de millones USD)	Variación %
	2016	- 1 604	-0,69%	35 057	15,00%
2017	21 095	9,03%	46 743	20,00%	
2018	22 699	9,71%	58 429	25,00%	
		42 190		140 229	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El crecimiento de las ventas sin estrategia es menor al de las ventas con estrategia, cabe precisar que el objetivo estratégico es aumentar las ventas de los años 2016, 2017 y 2018 en 15%, 20% y 25% respectivamente.

Tabla 31. Estimaciones de crecimiento de costos y gastos (expresado en millones de USD)

Estimaciones de crecimiento anual de costos y gastos totales con estrategia	Año	Sin estrategia (millones USD)	Variación %	Con estrategia (millones USD)	Variación %
	2016	11 587	4,99%	39 094	14,55%
2017	28 611	11,23%	47 859	17,06%	
2018	45 634	16,44%	56 623	19,38%	
		85 832		143 576	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por otro lado, los gastos totales en el escenario con estrategia son mayores con respecto al escenario sin estrategia, lo cual es consecuente con el objetivo de incremento de las ventas. El porcentaje de variación ha sido estimado del cociente de las ventas totales entre el total de los

costos y gastos totales.

Tabla 32. Presupuesto total: áreas de marketing, operaciones, capital humano y RSE (expresado en millones de USD)

Año	Presupuesto final de MKT, Operaciones, Capital Humano y RSE (en millones de USD)	Variación
2016	201 579	
2017	210 344	4,35%
2018	219 108	4,17%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El VAN (valor actual neto) del proyecto asciende a USD 150 682 millones de dólares. La inversión estimada es de USD 11 810 millones de USD con un TIR (tasa interna de retorno) de 527% y un WACC igual a 9,33%.

Tabla 33. Resultado de la evaluación (expresado en millones de USD)

Flujo de Caja Incremental en millones de USD	2016	2017	2018
A.-Flujo de caja con estrategia	62 034	64 732	67 429
B.-Flujo de caja sin estrategia	50 525	55 545	60 564
(B-A) Flujo de Caja Incremental	11 509	9 187	6 865

Fuente: Elaboración propia, 2019.

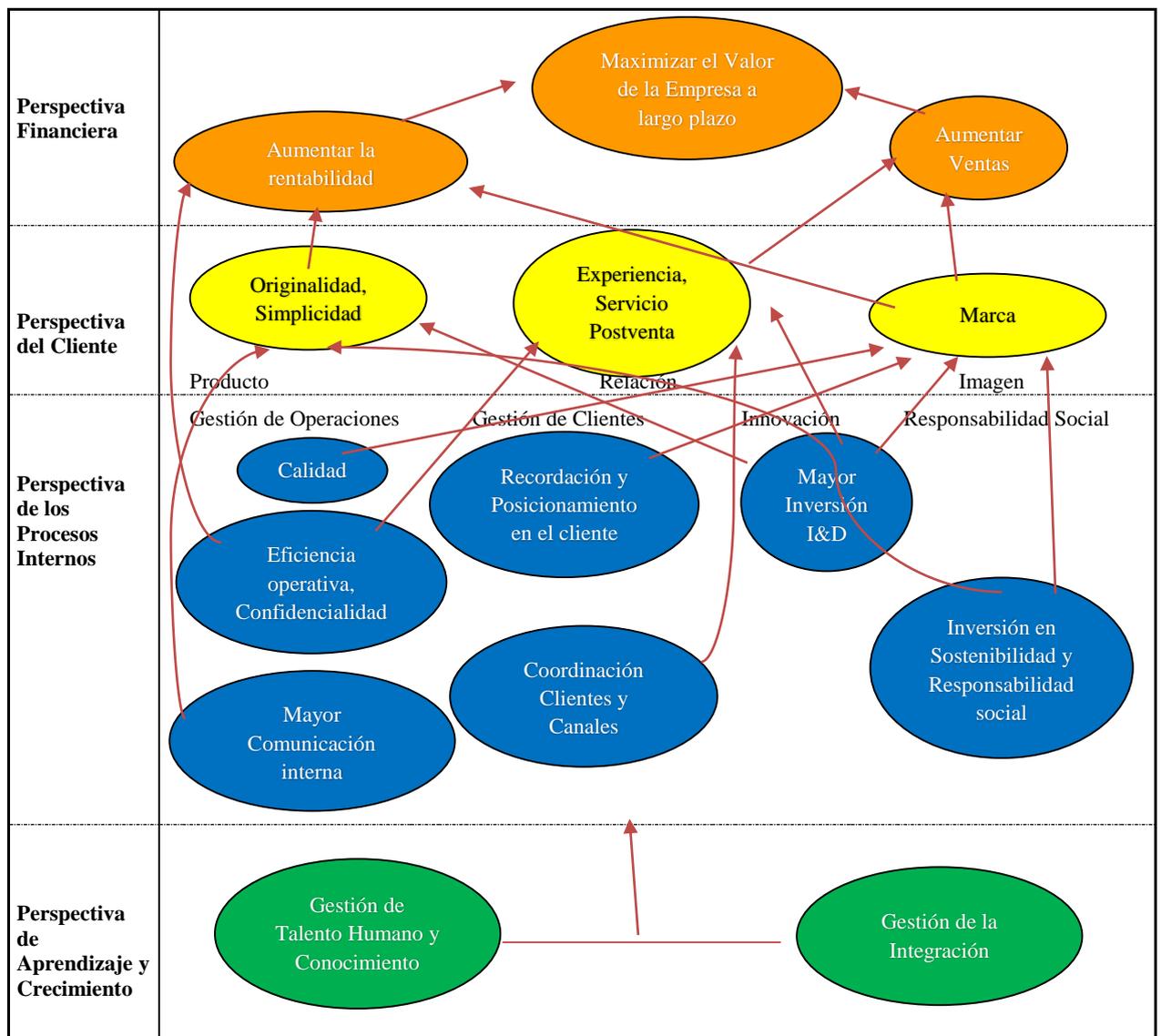
Cabe resaltar que el flujo de caja del escenario con estrategia (A) es mayor al escenario sin estrategia (B), debido a la mayor inversión que se realizó en I+D dado por USD 8764 (Tabla 23) y USD 2454 (Tabla 22) en campañas publicitarias (cifras en millones de USD). Ambas inversiones apoyan al crecimiento de las ventas en los años 2016-2018.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (BSC)

Como una forma gráfica de entendimiento respecto a la estrategia propuesta para Apple Inc. se elaboró un mapa que describe el proceso creación del valor, utilizando las relaciones de causa y efecto entre los objetivos y las «cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento» del “Balanced Scorecard” (BSC). (David, 2013, p. 295). Este instrumento (mapa estratégico) apoya en la maximización del valor de la empresa en el largo plazo. En el siguiente gráfico se presenta como las cuatro perspectivas del BSC están alineadas a la estrategia planteada.

Gráfico 10. Mapa estratégico de Apple



Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En la siguiente tabla se presenta todos los indicadores y su alineación con los objetivos estratégicos del trabajo, presentado en la Tabla 17. La base para el diseño de los indicadores son las ventas totales del año 2015. Los indicadores presentados a continuación son las variables asociadas a los objetivos y se utilizarán para medir el logro de estos.

Tabla 34. Indicadores de seguimiento

Plan Funcional	Estrategias Generadas	Objetivos específicos	Indicadores
Plan de Marketing Objetivo del plan: Aumentar la participación del mercado y reforzar el posicionamiento de Apple Inc.	Incrementar las ventas en el portafolio de productos Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone, iPad, y iWatch en el sector de alta gama.	Incrementar el volumen de ventas	Incremento sobre el promedio de la Venta Bruta respecto al año 2015
	Fortalecer la División de Marketing	Campañas Publicitarias en canales tradicionales y digitales	Inversión en campañas (% sobre ventas)
	Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone , iPad y iWatch en el sector de alta gama	Nuevos locales de ventas	Inversión de locales (% sobre ventas)
	Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones	Incentivo por cumplimiento de metas	Bonos por cumplimiento (% sobre ventas)
	Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones	Exploración acerca de la Satisfacción del cliente con los vigentes y nuevos productos	Costo de Consultorías (% sobre ventas)
	Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone , iPad y iWatch en el sector de alta gama	Donar al sector educativo estatal iPad y iMac	Costo de unidades donadas a instituciones educativas (% sobre ventas)
Plan Funcional	Estrategias Generadas	Objetivos específicos	Indicadores
Plan de Operaciones Objetivo del plan: Fabricación de productos con estándares de alta calidad y ser líderes en la generación de nuevos productos y aplicaciones con innovación tecnológica.	Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones	Aumento del presupuesto en la Unidad de I+D	Inversión en I+D (% sobre ventas año base)
	Incrementar las ventas en el portafolio de productos	Selección e incorporación de nuevos proveedores en países asiáticos.	Costo de Contratación de proveedores que cuenten con procesos ecoeficientes (% sobre ventas)
	Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones	Inversión en la reducción de la cantidad de desechos de materiales complementarios	Costo de Procesos de desechos de Materiales (% de ventas)
	Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones	Fabricar productos con reducción de la huella de Carbono	Nivel de inversión en la mejora de productos con reducción de huella de carbono (% sobre ventas)

Plan Funcional	Estrategias Generadas	Objetivos específicos	Indicadores
Plan de Capital Humano Objetivo del plan: Mantener un buen clima laboral y preservar la cultura organizacional de Apple Inc.	Fortalecer la División de Marketing Fortalecer la División Legal	Gestionar Contratación de nuevos Talentos en todos los niveles de la organización	Cantidad de nuevos puestos requeridos por las áreas (% sobre ventas)
	Contar con capital humano en I+D para el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones	Gestionar Contratación de nuevos Talentos en Ingeniería de Innovación y Desarrollo	Cantidad de ingenieros requeridos para I+D (% sobre ventas)
	Desarrollar aplicaciones para los sistemas compatibles para determinados sectores de la industria.	Gestionar programas de entrenamiento del capital humano	Nivel de inversión en entrenamiento (% sobre ventas)
	Fortalecer la División de Marketing Fortalecer la División Legal	Gestionar programa de retención de Talento	Costo programas de integración para el capital humano. (% sobre ventas)
Plan Funcional	Estrategias Generadas	Objetivos específicos	Indicadores
Plan de Finanzas Objetivo del plan: Obtener un EBITDA del 30% sobre las ventas para los años 2016, 2017 y 2018.	Incrementar las ventas en el portafolio de productos.	Aumentar la rentabilidad sobre el promedio	Utilidad / Ventas (%)
	Fortalecer la División de Marketing.	Retorno sobre Inversión en Productos	Activos / Utilidad (%)
	Impulsar el crecimiento del iWatch y nuevos productos con desarrollo de aplicaciones.	Valor de la Acción	% de Crecimiento de las Acciones
	Inversión en campañas para desarrollar el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone, iPad y iWatch en el sector de alta gama.	ROE con crecimiento constante	Utilidad D. Impuestos / Patrimonio

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La estrategia genérica de “Diferenciación” de Apple es presentar al mercado tecnológico productos que tienen características que hace que el cliente lo perciba como único y que por ello está dispuesto a pagar un precio superior.
- Apple cuenta con las siguientes ventajas competitivas:
 - a) Tecnología de punta
 - b) Interconectividad y seguridad de los productos
 - c) Inversión en I+D para mejorar y generar nuevos productos
 - d) Cultura de confidencialidad
 - e) Visión de largo plazo
 - f) Reputación de la marca
 - g) Alianzas estratégicas con proveedores
- En el año 2015, Apple experimentaba un crecimiento en su rentabilidad, lo cual hacía prever que se continuaría con la misma tendencia. El iPhone 6 fue lanzado en ese año y es considerado como uno de los mejores equipos. Para mantener ese nivel de calidad tecnológica la empresa invierte en I+D para continuar en la mejora de sus equipos, así como en la generación de nuevos productos.
- Apple es una empresa global, con una fuerte cultura de confidencialidad.
- Apple está en un sector de alta competencia en donde los cambios tecnológicos se dan cada vez con mayor frecuencia, por lo cual debe continuar innovando sus propios productos.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico presentado, con lo cual le permitirá a la empresa lograr VAN incremental de USD 11 656 millones en los siguientes tres años.
- Lograr, con los proveedores estratégicos como Intel, realizar proyectos conjuntos de nivel tecnológico, basados en el concepto eco-amigables.
- Generar el lanzamiento de un nuevo producto o servicio que sea integrable a otras plataformas abiertas.

Bibliografía

- Apple inc. (2015). Environmental Responsibility Report. California: Apple Inc.
- Apple Inc. (2012). Reporte Anual 10K. Silicon Valley: Apple Inc.
- Apple Inc. (2014). Reporte Anual 10K. Silicon Valley: Apple Inc.
- Apple Inc. (2015). Reporte Anual 10K. Silicon Valley: Apple Inc.
- Archanco, E. (2 de 2 de 2016). Applesfera. Obtenido de <https://www.applesfera.com/apple-1/leyendo-entre-lineas-que-podemos-deducir-de-los-cambios-en-la-cupula-de-apple>
- BBC News. (07 de 07 de 2018). Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44747895>
- Berger, J. (2014). Contagious: How to Build Word of Mouth in the Digital Age. Nueva York: Simon & Schuster Ltd.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). Fundamentos de Administración Financiera. Mexico: Mc Graw Hill.
- Castro, S. (11 de 03 de 2012). Applesfera. Obtenido de <https://www.applesfera.com/curiosidades/la-cadena-logistica-de-apple-uno-de-los-tesoros-de-la-compania>
- Cervera, M. (2008). Working Papers 9: FODA un enfoque prospectivo. Mexico: Universidad Autonoma de Mexico.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mexico: Mc Graw Hill.
- Damodaran, A. (2012). Investment valuation. Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson Educación.
- Duffin, E. (29 de 04 de 2019). Statista. Obtenido de Best and worst paying management jobs in the U.S. 2018: <https://www.statista.com/statistics/220564/best-and-worst-paying-management-jobs-in-the-us/>
- EIPE Business School. (20 de 6 de 2019). Escuela Internacional de Profesionales y Empresas. Obtenido de www.eipe.es/blog/recursos-humanos-apple/
- El País Internacional. (25 de 07 de 2015). Obtenido de https://elpais.com/internacional/2015/07/25/actualidad/1437847135_351761.html
- Esteban, F. d. (18 de 06 de 2019). Deloitte. Obtenido de El futuro del Marketing esta en la personalización: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/El-futuro-del-marketing-esta-en-la-personalizacion.html>
- Fandom. (29 de 11 de 2019). The Annex. Obtenido de https://annex.fandom.com/wiki/List_of_Apple_Inc._slogans
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). Administración de la Producción y Operaciones. Madrid: International Thomson Editores.
- Green, R. (2007). Las 33 estrategias de la Guerra. Mexico: Editorial Oceano de Mexico.
- In Front Analytics. (10 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.infrontanalytics.com/>
- iProfesional. (22 de 08 de 2014). Obtenido de Estos son los sueldos de los empleados de Apple: <https://www.iprofesional.com/notas/194533-Estos-son-los-sueldos-de-los-empleados-de-Apple>
- Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. La Biografía. Madrid: Debate.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2000). Administración una perspectiva global. Mexico: Mc Graw Hill.

- Kotler, P. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hill.
- Leswing, K. (5 de 6 de 2015). *International Business Times - IBT*. Obtenido de <https://www.ibtimes.com/why-apple-inc-spends-less-research-development-you-think-1954667>
- Lopez-Portillo, J. (2018). *La gran transición: Retos y Oportunidades*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Pearson Educación.
- Malhotra, M., Krajewski, L., & Ritzman, L. (2008). *Administración de Operaciones*. Mexico: Pearson Educación.
- Patel, N. (01 de Marzo de 2016). *7 Key Strategies That You Must Learn from Apple's Marketing*. Obtenido de <https://neilpatel.com/blog/7-key-strategies-that-you-must-learn-from-apples-marketing/>
- Patel, N. (15 de 07 de 2019). *NeilPatel*. Obtenido de *The All-In-One SEO Tool*: <https://neilpatel.com/blog/7-key-strategies-that-you-must-learn-from-apples-marketing/>
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva (Décimo tercera ed.)*. (M. D. la, Trad.) Mexico: Compañía Editorial Continental SA.
- Pratap, A. (14 de 11 de 2018). *Notesmatic*. Obtenido de <https://notesmatic.com/2016/12/apple-mission-and-vision-statements-an-analysis/>
- Ramonet, I. (15 de 06 de 2019). *Le monde diplomatique*. Obtenido de <https://www.eldiplo.org/notas-web/las-propuestas-de-trump-que-explican-su-victoria/>
- Reuters. (6 de 10 de 2011). *Datos - Historia e hitos de Apple*. Obtenido de <https://es.reuters.com/article/esEuroRpt/idESMAE79506L20111006>
- Robert S. Kaplan, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Statista. (01 de 12 de 2017). Recuperado el 28 de 01 de 2019, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/552853/establecimientos-apple-a-nivel-mundial/>
- Tong, J. (2015). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima 11: Universidad del Pacífico.
- Top Doctors. (23 de febrero de 2017). *TOP DOCTORS*. Obtenido de *10 tendencias y avances tecnológicos en salud* : <https://www.topdoctors.es/blog/10-tendencias-y-avances-tecnologicos-en-salud-que-daran-que-hablar-en-2017/>
- Yoffie, D. B., & Baldwin, E. (2015). *Apple Inc. en 2015*. Harvard Business School.

Anexos

Anexo 1. Línea de tiempo de eventos de Apple Inc.

AÑO	EVENTO
1976	Origen de la compañía y creación de la máquina APPLE I, con un precio de USD 666.66. Se vendieron 175 unidades.
1977	Se lanzó el APPLE II de diseño elegante que presentaba una memoria de video. Adicionalmente se cambió el logo por la manzana de color.
1979	Se lanzó el APPLE II+ con más memoria.
1980	La empresa ingresa a la bolsa de valores. La máquina APPLE III no logró lanzarse, pero si la APPLE III+, que no supero las ventas del APPLE II.
1981	IBM lanza al mercado su primera computadora personal (PC). Wozniak socio de Jobs se retira de la compañía.
1983	Se realiza el lanzamiento de LISA, primera computadora que utiliza el dispositivo denominado "mouse". Se contrata a John Sculley como remplazo de Wozniak.
1984	Se realiza el lanzamiento del ordenador MACINTOSH con precio de \$2.495.
1985	Steve Jobs es despedido.
1993	Cae la rentabilidad de la empresa Se despide a Sculley y se contrata a Michael Spindler en su reemplazo
1996	Spindler renuncia y el CEO Gil Amelio, contrata nuevamente a Steve Jobs.
1997	Steve Jobs es nombrado presidente. Se realiza el lanzamiento del iMac, computadora con un monitor integrado con un precio de USD 1299
1999	Las acciones de la empresa se disparan en la bolsa. Se lanzó la iMac de colores, y el iBook, que es la Laptop de Apple.
2000	Se fabrica el primer reproductor digital.
2001	Se desarrolla el Mac OSX (sistema operativo). Se incorporaron nuevas aplicaciones denominadas iApps que solo funcionaban en los equipos Apple, tales como iMovie, iTunes, iPhoto, iCal, iSync, iWeb, etc.
	Lanzamiento del primer iPod compatible con el sistema operativo Windows.
2005	Lanzamiento del iPod 5g
2007	Lanzamiento del iPhone, Apple TV, Apple Store.
2010	Lanzamiento del iPad 1, primera tableta del entorno Apple.
2011	Lanzamiento del iPad 2. Steve Jobs muere el 5 de octubre.
2012	Lanzamiento del iPhone 5. En Octubre se lanza la plataforma iCloud.
2013	Lanzamiento del iPhone 5c y 5s
2014	Lanzamiento del Apple iWatch y en Setiembre Apple Pay.
2015	Lanzamiento del iPhone 6

Fuente: Reuters (2011). Recuperado de: <https://es.reuters.com/article/esEuroRpt/idESMAE79506L20111006>

Anexo 2 Diagnóstico de la empresa y su entorno

Mercado	Producto	Ciclo de vida	Poder de Negociación de Proveedores	Rivalidad en la Industria	Poder de Negociación de los Clientes	Productos Complementarios	Productos Sustitutos	Barrera de Entradas
Ordenadores	iMac, Macpro	Madurez	Debido a la amplia diversidad de proveedores, estos presentan bajos costos. Los Proveedores NO estratégicos como los fabricantes de Hardware, presentan un Bajo poder de negociación.	Las marcas Lenovo, HP y DELL presentan una competencia agresiva para incrementar su participación en el mercado; presentan un Alto grado de rivalidad.	Clientes Corporativos como el Gobierno, Empresas y el Sector Educación, realizan compras masivas; asimismo, los clientes y particulares, tienen fácil acceso a información técnica. Tienen Alto poder de negociación.	iPOD, Periféricos, Apple TV y Aplicaciones.	Smartphone, Tablets.	Barrera de ingreso al mercado es Bajo. Sin embargo, para ser un participante activo se requiere una alta inversión, manejo de tecnología diferenciada y canales de distribución.
			Los Proveedores Estratégicos como el fabricante de Procesador ("cerebro") Intel y el Sistema Operativo ("gestor") tienen un Alto Poder de Negociación.			Productos que potencian la funcionalidad del ordenador y permiten su portabilidad.		
Entretenimiento	iPod	Declive	Intel, como fabricante del procesador y con una participación del 80% del mercado tiene un Alto poder de negociación.	Son competidores: Sony (walkman), Samsung (Yepp), Microsoft (Zune). Adicionalmente, en el mercado de música de Streaming como Pandora, Spotify, Rdio, Rhapsody, que compiten con la compra de canciones. Tienen una Alta Rivalidad.	Clientes que acceden a esta tecnología por bajo costo. Tienen Alto poder de negociación.	iTunes store fue un impulsador para el incremento de las venta y el Apple Store para la descarga de aplicaciones y Apple TV.	Smartphone, Tablets y Otros Reproductores, así como los Servicios de Streaming.	La inversión en tecnología es Alta.
Comunicaciones	iPhone	Crecimiento	El protocolo de servicio inalámbrico (CDMA "3G" Y LTE "4G") está dominado por QUALCOMM, por lo cual, tiene un Alto poder de negociación.	El SO del iPhone es el IOS y el resto trabaja con Android. Este último es una plataforma abierta y gratuita desarrollada por Google. Principales competidores son Samsung, Lenovo, Huawei, LG y Xiaomi. La Rivalidad es Alta.	Debido a la diversidad de marcas, los clientes pueden cambiar con facilidad sus equipos. Tiene un Alto poder de negociación.	Los Aplicativos (app) generan el valor al dispositivo. Ej. App store, iTunes store, apple TV.	Tabletas y Ordenadores.	La inversión en I+D genera un rápido cambio en la tecnología. Tienen Alta barrera de entrada.
Consumo de contenidos	iPad / Tabletas	Declive	Proveedores especializados en el SO y en el procesador presentan un Alto poder de negociación.	Amazon (Kindle) Samsung, Lenovo y LG.	Debido a la diversidad de marcas, los clientes pueden cambiar con facilidad sus equipos. Presentan un Alto poder de negociación.	Aplicativos (app) y contenidos como, Apple TV, películas, libros y juegos.	Ordenadores y smartphones.	La inversión en I+D genera un rápido cambio en la tecnología. Tienen Alta barrera de entrada.
Salud	iWatch	Introducción	Alto poder por la complejidad de las partes.	LG, Lenovo, Samsung, Pebble, Garmin Sony.	Debido a la diversidad de marcas, los clientes pueden cambiar con facilidad sus equipos. Tienen un Alto poder de negociación.	Aplicativos (app) vinculados a la salud personal y el Apple TV.	Tensiómetro, medidores de la presión sanguínea, tabletas, smartphones.	La inversión en I+D genera un rápido cambio en la tecnología. Tienen Alta barrera de entrada.
Transacciones Financieras	Apple Pay	Introducción	Alto poder debido la conectividad con las entidades financieras.	Paypal, Alipay, Amazon Pay, Google checkout, Payoneer.	Debido a las diferentes pasarelas de pago, los clientes son los comercios y las personas. Tienen un Alto poder de negociación.	POS y marcas de Tarjetas de débito y crédito.	Tarjeta de débito y crédito, otras pasarelas de pago.	Inversión en desarrollo del software. Tienen una Alta Barrera de Entrada.

Fuente: Elaboración propia, 2019 y Porter (1996)

Anexo 3. Factores tomados para elaborar la Matriz PEYEA

Fortaleza Financiera (FF)	Calificación
Retorno sobre ventas 22%	7
Retorno sobre activos 18%	6
Retorno sobre capital 34%	6
Margen bruto sobre las ventas 39%	7
Subtotal	6,50

Ventaja Competitiva (VC)	Calificación
Tecnología de punta	-2
Reputación de la marca	-2
Subtotal	-2,00

Fortaleza de la Industria (FI)	Calificación
Crecimiento de la Industria	5
Potencial de utilidades	5
Estabilidad Financiera	7
Tercerización de la producción de componentes	7
Subtotal	6,00

Estabilidad del Entorno (EE)	Calificación
Cambio tecnológico exponencial (Ley Moore)	-1
Barreras de ingreso al mercado	-1
Competencia agresiva en todos los productos	-1
Barreras de salida del mercado	-1
Subtotal	-1,00

Resultado	Coordenadas
Eje x (VC + FI)	4,00
Eje y (FF + EE)	5,50

Fuente: Elaboración propia, 2019 y David (2013)

Anexo 4. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

	Factores	Peso	Impulsar el crecimiento del iPhone, iPad y el iWatch		Inversión en materiales reciclables con eficiencia energética		Controlar la tecnología crítica para impulsar la diferenciación		Impulsar el crecimiento del iWatch con desarrollo de aplicaciones	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Fortalezas	Control del Hardware y el software de Apple propietarios (cada vez menos común en el sector)	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40		0,00
	Tecnología de punta con productos innovadores	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24
	Interconectividad y Seguridad de la información en su entorno tecnológico	0,07	4	0,28		0,00	3	0,21	3	0,21
	Inversión en I&D para mejoras y nuevos productos	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
	Cultura de confidencialidad	0,07		0,00		0,00	4	0,28		0,00
	Reputación de la marca respaldada por su fortaleza en publicidad y marketing	0,09	3	0,27	3	0,27		0,00	3	0,27
	Tercerización de la producción para preservar la salud financiera	0,09	2	0,18		0,00		0,00		0,00
	Fortaleza Financiera por sus márgenes de ganancia	0,11	4	0,44	2	0,22	4	0,44	3	0,33
Debilidades	Ventas orientadas solamente al mercado de gama alta.	0,06	4	0,24		0,00	2	0,12		0,00
	Dependencia de nuevos lanzamientos de productos	0,05	3	0,15		0,00	2	0,10	2	0,10
	Falta de Integración con los sistemas abiertos	0,05		0,00		0,00		0,00		0,00
	Bajo control de las normas laborales de los subcontratistas	0,05	2	0,10		0,00		0,00		0,00
	Dependencia de pocos productos	0,05		0,00		0,00		0,00		0,00
	No cumplir con las altas expectativas de los clientes	0,04	1	0,04		0,00	3	0,12		0,00
Oportunidades	Acuerdo Transpacífico	0,09	4	0,36	4	0,36		0,00	4	0,36
	PBI/per Cápita	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
	Medio de pago (Tarjetas)	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
	Comportamiento social tecnológico	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32
	Nuevas Tecnologías	0,09		0,00	2	0,18	4	0,36	4	0,36
	Reducción del CO2	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	4	0,32
	Proveedores de Alta Tecnología	0,08	3	0,24		0,00	4	0,32	2	0,16
	Legalización de patentes	0,08	4	0,32		0,00		0,00	4	0,32
Amenazas	Competencia agresiva con China y con el sector tecnológico	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
	Política proteccionista de Trump	0,04		0,00	1	0,04	1	0,04		0,00
	Inflación	0,06		0,00		0,00		0,00		0,00
	Desempleo	0,08		0,00		0,00		0,00		0,00
	Demandas por patentes	0,07		0,00		0,00		0,00		0,00
	Entorno laboral	0,05		0,00	2	0,10	2	0,10	4	0,20
	Totales	2,00		4,63		3,17		4,37		4,35

	Factores	Inversión en campañas para mantener el posicionamiento de la marca con la venta del iPhone , iPad y iWatch en		Fortalecer la División de I+D y la gestión del talento		Aumentar el control en la División de Operaciones respecto al cumplimiento de		Inversión en el posicionamiento del iWatch	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Fortalezas	Control del Hardware y el software de Apple propietarios (cada vez menos común en el sector)	1	0,10		0,00	4	0,40		0,00
	Tecnología de punta con productos innovadores	4	0,32		0,00	4	0,32		0,00
	Interconectividad y Seguridad de la información en su entorno tecnológico	4	0,28		0,00	4	0,28	4	0,28
	Inversión en I&D para mejoras y nuevos productos	2	0,18		0,00	4	0,36	4	0,36
	Cultura de confidencialidad		0,00	2	0,20	1	0,07		0,00
	Reputación de la marca respaldada por su fortaleza en publicidad y marketing	4	0,36	4	0,40		0,00	4	0,36
	Tercerización de la producción para preservar la salud financiera		0,00		0,00		0,00		0,00
	Fortaleza Financiera por sus márgenes de ganancia	4	0,44	4	0,40	4	0,44	4	0,44
Debilidades	Ventas orientadas solamente al mercado de gama alta.	2	0,12	3	0,30		0,00	4	0,24
	Dependencia de nuevos lanzamientos de productos		0,00		0,00		0,00		0,00
	Falta de Integración con los sistemas abiertos	3	0,15		0,00	3	0,15		0,00
	Bajo control de las normas laborales de los subcontratistas		0,00		0,00	3	0,15		0,00
	Dependencia de pocos productos		0,00		0,00		0,00		0,00
	No cumplir con las altas expectativas de los clientes	3	0,12	3	0,30	4	0,16		0,00
Oportunidades	Acuerdo Transpacífico	4	0,36		0,00	4	0,36	3	0,27
	PBI/per Cápita	2	0,14		0,00	4	0,28		0,00
	Medio de pago (Tarjetas)	2	0,12		0,00	4	0,24	3	0,18
	Comportamiento social tecnológico	3	0,24		0,00	4	0,32		0,00
	Nuevas Tecnologías	4	0,36	4	0,36		0,00	4	0,36
	Reducción del CO2		0,00	4	0,32		0,00		0,00
	Proveedores de Alta Tecnología		0,00	4	0,32		0,00	4	0,32
	Legalización de patentes	3	0,24	4	0,32		0,00	4	0,32
Amenazas	Competencia agresiva con China y con el sector tecnológico	3	0,21		0,00	4	0,28		0,00
	Política proteccionista de Trump		0,00	4	0,40		0,00		0,00
	Inflación		0,00		0,00	4	0,24		0,00
	Desempleo		0,00		0,00		0,00		0,00
	Demandas por patentes		0,00	4	0,40		0,00	2	0,14
	Entorno laboral		0,00	4	0,40	2	0,10	4	0,20
	Totales		3,74		4,12		4,15		3,47

	Factores	Fortalecer la División Legal		Usar tecnologías para reducir los costos operativos		Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de alta tecnología	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Fortalezas	Control del Hardware y el software de Apple propietarios (cada vez menos común en el sector)	4	0,40	4	0,40		0,00
	Tecnología de punta con productos innovadores	4	0,32		0,00	3	0,24
	Interconectividad y Seguridad de la información en su entorno tecnológico	4	0,28		0,00		0,00
	Inversión en I&D para mejoras y nuevos productos	4	0,36	2	0,18	4	0,36
	Cultura de confidencialidad	2	0,14	4	0,28	2	0,14
	Reputación de la marca respaldada por su fortaleza en publicidad y marketing	4	0,36	3	0,27		0,00
	Tercerización de la producción para preservar la salud financiera		0,00	2	0,18	3	0,27
	Fortaleza Financiera por sus márgenes de ganancia	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Debilidades	Ventas orientadas solamente al mercado de gama alta.		0,00		0,00		0,00
	Dependencia de nuevos lanzamientos de productos	2	0,10		0,00		0,00
	Falta de Integración con los sistemas abiertos	4	0,20	3	0,15		0,00
	Bajo control de las normas laborales de los subcontratistas		0,00	3	0,15		0,00
	Dependencia de pocos productos		0,00		0,00		0,00
	No cumplir con las altas expectativas de los clientes	2	0,08		0,00		0,00
Oportunidades	Acuerdo Transpacífico	4	0,36	4	0,36	4	0,36
	PBI/per Cápita	4	0,28	4	0,28	2	0,14
	Medio de pago (Tarjetas)	4	0,24	4	0,24	2	0,12
	Comportamiento social tecnológico	4	0,32		0,00	2	0,16
	Nuevas Tecnologías		0,00		0,00		0,00
	Reducción del CO2		0,00		0,00	4	0,32
	Proveedores de Alta Tecnología	4	0,32	4	0,32	4	0,32
	Legalización de patentes		0,00		0,00		0,00
Amenazas	Competencia agresiva con China y con el sector tecnológico	4	0,28		0,00		0,00
	Política proteccionista de Trump		0,00		0,00		0,00
	Inflación		0,00	3	0,18	3	0,18
	Desempleo		0,00	3	0,24	3	0,24
	Demandas por patentes		0,00		0,00		0,00
	Entorno laboral	3	0,15	4	0,20	4	0,20
	Totales		4,63		3,87		3,49

Fuente: Elaboración propia, 2019 y David (2013)

Anexo 5. Análisis Vertical del Flujo Económico

Descripción en Millones de USD	Análisis Vertical Promedio	Base 2015
Ventas Totales	100,00%	233 715,00
Costo de ventas	63,00%	140 089,00
Utilidad Bruta	37,00%	93 626,00
Gastos Operativos		
I+D	3,00%	8 067,00
Gastos de Ventas y Administrativos	9,00%	14 329,00
Subtotal de Gastos Operativos	12,00%	22 396,00
Utilidad Operacional	25,00%	71 230,00
Otros ingresos	1,00%	1 285,00
Utilidad antes de impuestos	26,00%	72 515,00
Impuestos (tasa impositiva)	26,37%	19 121,00
Utilidad Neta	7,10%	53 394,00
Mas Depreciación	3,94%	9 200,00
Flujo Económico		62 594,00

Fuente: Apple 10K y elaboración propia, 2019.

Estados de Pérdidas y Ganancias Apple Inc.

Porcentajes basados en las Ventas Totales	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Año Base 09/26/2015	Estructura Utilizada
Ventas Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	233.715,0	
Costo de ventas	71,0%	71,0%	66,0%	64,8%	59,9%	60,6%	59,5%	56,1%	62,4%	61,4%	59,9%	140.089,0	62,97%
Utilidad Bruta	29,0%	29,0%	34,0%	35,2%	40,1%	39,4%	40,5%	43,9%	37,6%	38,6%	40,1%	93.626,0	37,03%
Gastos Operativos													
I+D	3,8%	3,7%	3,3%	3,0%	3,1%	2,7%	2,2%	2,2%	2,6%	3,3%	3,5%	8.067,0	3,03%
Gastos de Ventas y Administrativos	13,3%	12,6%	12,3%	10,0%	9,7%	8,5%	7,0%	6,4%	6,3%	6,6%	6,1%	14.329,0	8,99%
Gastos Operativos	17,2%	16,3%	15,6%	13,0%	12,8%	11,2%	9,3%	8,6%	9,0%	9,9%	9,6%	22.396,0	12,02%
Utilidad Operacional	11,8%	12,7%	18,4%	22,2%	27,4%	28,2%	31,2%	35,3%	28,7%	28,7%	30,5%	71.230,00	25,00%
Otros ingresos de impuestos	1,2%	1,9%	2,5%	1,7%	0,8%	0,2%	0,4%	0,3%	0,7%	0,5%	0,5%	1.285,00	0,97%
Utilidad antes de impuestos	13,0%	14,6%	20,9%	23,9%	28,1%	28,4%	31,6%	35,6%	29,3%	29,3%	31,0%	72.515,00	25,98%
Impuestos	3,4%	4,3%	6,3%	7,5%	8,9%	6,9%	7,7%	9,0%	7,7%	7,6%	8,2%	19.121,00	26,37%
Utilidad Neta	9,6%	10,3%	14,6%	16,3%	19,2%	21,5%	23,9%	26,7%	21,7%	21,6%	22,8%	53.394,00	18,93%

Fuente: Bloomberg y elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Flujo con y sin estrategia e incremental

Descripción en Millones de USD	Análisis Vertical	CON ESTRATEGIA OPTIMISTA			SIN ESTRATEGIA TENDENCIAL			INCREMENTAL		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Ventas Totales		268.772	280.458	292.144	232.111	254.810	277.509	36.662	25.648	14.634
Costo de ventas	63,00%	169.327	176.689	184.051	146.164	160.458	174.752	23.163	16.230	9.298
Utilidad Bruta	37,00%	99.446	103.769	108.093	85.947	94.352	102.757	13.499	9.418	5.336
Gastos Operativos										
I+D	3,00%	8.063	8.414	8.764	7.038	7.726	8.414	1.025	688	350
Gastos de Ventas y Administrativos	9,00%	24.190	25.241	26.293	20.870	22.911	24.952	3.319	2.330	1.340
Subtotal de Gastos Operativos	12,00%	32.253	33.655	35.057	27.908	30.637	33.367	4.344	3.017	1.690
Utilidad Operacional	25,00%	67.193	70.115	73.036	58.038	63.714	69.390	9.155	6.400	3.646
Otros ingresos	1,00%	2.688	2.805	2.921	1.124	1.212	1.299	1.564	1.593	1.622
Utilidad antes de impuestos	26,00%	69.881	72.919	75.957	59.162	64.926	70.689	10.718	7.993	5.268
Impuestos (tasa impositiva)	26,37%	18.426	19.228	20.029	16.367	17.968	19.568	2.059	1.260	460
Utilidad Neta	7,10%	51.454	53.692	55.929	42.795	46.958	51.121	8.659	6.733	4.808
Mas Depreciación	3,94%	10.580	11.040	11.500	7.730	8.587	9.443	2.850	2.453	2.057
Flujo Económico		62.034	64.732	67.429	50.525	55.545	60.564	11.509	9.187	6.865

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 7. Flujo de Caja de Apple Inc. 2005-2015

Porcentajes basados en las Ventas Totales	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de ventas	71,0%	71,0%	66,0%	64,8%	59,9%	60,6%
Utilidad Bruta	29,0%	29,0%	34,0%	35,2%	40,1%	39,4%
Gastos Operativos						
I+D	3,8%	3,7%	3,3%	3,0%	3,1%	2,7%
Gastos de Ventas y Administrativos	13,3%	12,6%	12,3%	10,0%	9,7%	8,5%
Gastos Operativos	17,2%	16,3%	15,6%	13,0%	12,8%	11,2%
Utilidad Operacional	11,8%	12,7%	18,4%	22,2%	27,4%	28,2%
Otros ingresos	1,2%	1,9%	2,5%	1,7%	0,8%	0,2%
Utilidad antes de impuestos	13,0%	14,6%	20,9%	23,9%	28,1%	28,4%
Impuestos	3,4%	4,3%	6,3%	7,5%	8,9%	6,9%
Utilidad Neta	9,6%	10,3%	14,6%	16,3%	19,2%	21,5%

Porcentajes basados en las Ventas Totales	2011	2012	2013	2014	2015	Año Base 09/26/2015	Estructura Utilizada
Ventas Totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	233.715,0	
Costo de ventas	59,5%	56,1%	62,4%	61,4%	59,9%	140.089,0	62,97%
Utilidad Bruta	40,5%	43,9%	37,6%	38,6%	40,1%	93.626,0	37,03%
Gastos Operativos							
I+D	2,2%	2,2%	2,6%	3,3%	3,5%	8.067,0	3,03%
Gastos de Ventas y Administrativos	7,0%	6,4%	6,3%	6,6%	6,1%	14.329,0	8,99%
Gastos Operativos	9,3%	8,6%	9,0%	9,9%	9,6%	22.396,0	12,02%
Utilidad Operacional	31,2%	35,3%	28,7%	28,7%	30,5%	71.230,00	25,00%
Otros ingresos	0,4%	0,3%	0,7%	0,5%	0,5%	1.285,00	0,97%
Utilidad antes de impuestos	31,6%	35,6%	29,3%	29,3%	31,0%	72.515,00	25,98%
Impuestos	7,7%	9,0%	7,7%	7,6%	8,2%	19.121,00	26,37%
Utilidad Neta	23,9%	26,7%	21,7%	21,6%	22,8%	53.394,00	18,93%

Fuente: Bloomberg, 2015 y elaboración propia.

Anexo 8. Ventas, otros ingresos y depreciación Apple Inc. 2005-2015 y sus regresiones proyectadas

Años	Ventas	Otros ingresos	Depreciación y Amortización
2005	13 931,00	165,00	141
2006	19 315,00	365,00	180
2007	24 006,00	599,00	249
2008	37 491,00	620,00	387
2009	42 905,00	326,00	606
2010	65 225,00	155,00	815
2011	108 249,00	415,00	1600
2012	156 508,00	522,00	2600
2013	170 910,00	1156,00	5800
2014	182 795,00	980,00	6900
2015	233 715,00	1285,00	9200

Fuente: Forma 10K y elaboración propia.

Regresiones proyectadas: Ventas y Otros Ingresos

Ventas

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	-45529807,273	4155420,585		-10,957	,000
Año	22699,364	2067,371	,965	10,980	,000

a. Variable dependiente: Ventas

Fuente: Elaboración propia y ejecutado en el SPSS v.20

$R^2 = 0,931$. Esto implica una alta correlación

La ecuación es: $Ventas = -45529807,273 + 22699,364(Año)$

Otros Ingresos

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	-175257,818	51065,572		-3,432	,007
Año	87,491	25,406	,754	3,444	,007

a. Variable dependiente: Ingresos

Fuente: Elaboración propia y ejecutado en el SPSS v.20

$R^2 = 0,569$. Esto implica una correlación media

La ecuación es: $Ingresos = -175254,818 + 87,491(Año)$

Anexo 9. Datos complementarios para el cálculo del WACC

Costo de Deuda	1.54%	$(1-g)*(a+b)*h$		Fuentes
1-Tasa impositiva	73,63%	1-g		Cálculo Forma 10K de Apple
Tasa impositiva	26,37%	(g)		
Costo Bruto de la deuda	1,91%	(a+b)		Cálculo
Deuda a CP total	0,12%	(a = c*d)		Cálculo
Deuda de CP	0,17	(c)		Estructura
Tasa para Deuda de CP	0,69%	(d)		Bloomberg
Rentabilidad de bono x Deuda LP	1,79%	(b = e * f)		Cálculo
Deuda a LP	0,83	(e)		Estructura
Rentabilidad de Bono	2,16%	(f)		Bonos del Tesoro
Factor de ajuste de deuda	1,1	(h)		Bloomberg
Estructura de la deuda				
Deuda CP	10999	17%	(c)	Forma 10K de Apple
Deuda LP	53329	83%	(e)	Forma 10K de Apple
Total Deuda	64328	100%		

Fuente: Bloomberg, 2015 y elaboración propia.

Dato del Beta

Company	Country	Reference Index	Levered Beta					Unlevered Beta				
			1-Year	2-Year	3-Year	4-Year	5-Year	1-Year	2-Year	3-Year	4-Year	5-Year
Apple Inc.	USA	NASDAQ 100	1.13	1.09	1.09	1.13	1.12	1.08	1.05	1.04	1.09	1.07
Peer Median			1.02	1.04	1.06	1.06	1.04	0.96	0.98	0.98	0.94	0.97
HP Inc.	USA	DJIA	1.23	1.24	1.22	1.24	1.26	1.22	1.23	1.21	1.23	1.26
NEC Corp.	JPN	NIKKEI 225	0.36	0.40	0.67	0.71	0.72	0.31	0.34	0.57	0.61	0.62
Fujitsu Limited	JPN	NIKKEI 225	N/M	2.42	1.82	1.58	1.36	N/M	N/M	1.91	1.65	1.42
Seagate Technology PLC	IRL	ISEQ OVERALL	1.37	1.17	1.04	0.90	0.78	1.15	0.98	0.87	0.76	0.65
Alphabet Inc.	USA	NASDAQ 100	0.83	1.04	1.07	1.14	1.13	0.95	1.18	1.22	1.30	1.28
Foxconn Industrial Intern...	CHN	SSE Composite	1.61					1.85				
Lenovo Group Limited	HKG	HSI	1.05	0.68	0.70	0.86	0.91	0.85	0.55	0.56	0.70	0.74
Western Digital Corp.	USA	NASDAQ 100	1.03	1.16	1.14	1.07	1.08	0.91	1.03	1.01	0.94	0.96
Dell Technologies Inc.	USA	DJIA	0.38	0.64	0.54			0.19	0.31	0.27		
NetApp Inc.	USA	NASDAQ 100	1.23	1.17	1.15	1.06	1.04	1.42	1.35	1.33	1.23	1.21
Focus Media Information T...	CHN	SSE Composite	1.61	1.43	1.33	0.84	0.71	1.66	1.47	1.37	0.87	0.73
Microsoft Corporation	USA	NASDAQ 100	0.95	0.94	0.93	0.97	1.03	0.97	0.96	0.95	0.99	1.06
Oracle Corporation	USA	DJIA	0.86	0.98	0.96	1.01	1.05	0.79	0.91	0.89	0.93	0.97
Nokia Oyj	FIN	OMXH25	1.00	1.03	1.25	1.10	1.16	1.17	1.21	1.48	1.29	1.37
International Business Ma...	USA	DJIA	1.00	1.04	1.05	1.06	1.00	0.83	0.86	0.87	0.88	0.83

Fuente: Infront Analytics, 2019 (Recuperado de: www.infrontanalytics.com)

Nota Biográfica

Jacqueline Victoria Ayhuasi Mallma

Contadora pública colegiada y certificada, egresada de la Universidad Ricardo Palma, cuenta con capacitaciones en administración de empresas. Egresada del MBA de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico (2017). Tiene trece años de experiencia en el sector servicios y financieros. Actualmente se desempeña como Presidente del Comité Pymes del Colegio de Contadores del Callao, Gerente General de la Empresa Creciendo con las Pymes EIRL, conductora del programa CRECIENDO CON LAS PYMES, que se emite en Radio Santa Rosa, enfocado al empresario Pyme. Presidenta del Comité Electoral 2020-2021.

César Augusto Chávez Cardeña

Es Licenciado en Administración y Contabilidad por la Universidad del Pacífico (1992), con especialidad en Costos y Tributación. Egresado del MBA de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico (1997). Culminó en el PADE de la Universidad de ESAN el Programa de Gerencia de Servicios de Salud (2011), que incluye el Programa Internacional en la Universidad de los Andes, en la ciudad de Bogotá, Colombia. Desde abril de 1999 a abril 2003 fue Contador General de la Clínica Stella Maris. Luego, se ha desempeñado como Gerente de Administración y Finanzas de la Clínica Oftalmosalud, G y N Rojas, Gama Italy, APJ (Asociación Peruana Japonesa), Grupo San Pablo y actualmente se desempeña como Contador Corporativo del Grupo Casel.

Carlos Salvador Peralta Delgado

Es ingeniero industrial de la Universidad de Lima (1988), realizó sus estudios de Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico, entre los años 1997 y 1999. Ha trabajado en diferentes bancos del sector como Continental (hoy BBVA), Financiero (hoy Pichincha), Banex, República y, finalmente, Banco de Crédito del Perú, en donde ha ejercido diferentes cargos como: Auditor de Procesos, Jefe de Procesos Centrales, siendo su último cargo, en el sector, en Agrobanco (Banco Agropecuario) como Jefe de Operaciones. También ha trabajado en diferentes proyectos de tecnología y desarrollo de software. Pertenece al cuerpo de peritos del Colegio de Ingenieros del Perú en la especialidad de gestión de proyectos y sistemas (software). Como consultor, ha sido contratado para la elaboración de estudios prospectivos en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y finalmente desde el año pasado se ha incorporado al Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) con el cargo de especialista en prospectiva y vigilancia tecnológica.