



**“PLAN ESTRATEGICO PARA APPLE INC. 2016-2018”**

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

**Presentado por:**

**Sr. Aquire Apaza, Bilner Ludovico  
Sr. Díaz Montes, Eduardo Edmundo  
Sr. Guzmán Pizarro, David Víctor**

**Asesor: Profesor Jesús Tong**

**2019**

Dedicado este trabajo a nuestras esposas, hijos e hijas por su apoyo incondicional.

Agradecimiento:

A todos los catedráticos de la Universidad.

## **Resumen ejecutivo**

El Plan Estratégico para Apple Inc. (en adelante Apple) proyectado a tres años (2016-2018), propone un crecimiento e incremento de rentabilidad conservando su actual ventaja competitiva generada por diferenciación. Se plantea fortalecer investigación y desarrollo, promover un dinamismo a través del fortalecimiento de recursos y capacidades que contribuyen directamente a la generación del valor en la empresa.

El plan estratégico contiene IX capítulos desarrollados y comprende: El análisis del entorno que se efectuó a través del análisis de los factores externos (PESTEG) y el análisis de la industria y grado de atractividad mediante las cinco fuerzas de Porter (2015) bajo la consideración de Hax & Majluf (1993). El análisis interno se estipuló a través del análisis funcional, evaluación de recursos y capacidades y la cadena de valor, encontrándose los factores críticos en base al modelo de Grant (2006), estudio que mejoró la evaluación de la cadena de valor de Porter, logrando precisar las fortalezas internas. Este análisis se complementó con las metodologías de Porter (2015), Grant (2006) y Guerras Martín, Navas López, & López Sáez (2007), Barney & Hesterly (2015) y Hill, Jones, & Jones (2010), obteniéndose factores que evidencian la ventaja competitiva por diferenciación de Apple.

Los objetivos planteados determinaron la línea a seguir por Apple, a partir del análisis externo e interno; manteniendo la diferenciación como principal fundamento; asimismo de optar por la innovación e investigación. En la formulación de estrategias se utilizó la metodología de David (2013), que consolida a través de matrices el análisis y selección de la estrategia las cuales soportan el cumplimiento de los objetivos y se identificó la estrategia de diferenciación de negocios enfocada a penetración de mercado y desarrollo de productos.

Para el enfoque de marketing se desarrolló estrategias específicas orientadas a segmentación y posicionamiento, el táctico con una postura competitiva de producto, precio, plaza y promoción; que respaldan el cumplimiento de objetivos estratégicos. La estrategia de operaciones tiene como objetivos mantener la diferenciación y calidad de sus productos mediante la generación continua de productos disruptivos, así como, mejora del proceso logístico. La estrategia de recursos humanos contiene la gestión del talento humano y su aprensión a la compañía, que tiene un efecto en el desarrollo y productividad interna. Además de incluir la responsabilidad empresarial bajo el modelo de Carroll & Buchholtz (2009).

La aplicación de las estrategias generará utilidades a Apple en el periodo planificado de tres años, para su cumplimiento se realizará mediante el cuadro de mando integral propuesto por Kaplan & Norton (2004).

De acuerdo al análisis financiero realizado de los últimos cuatro años se ha evidenciado resultados favorables, originado un crecimiento en su rentabilidad financiera, debido a un crecimiento anual promedio de sus ventas del 14% y al éxito de la venta de sus productos disruptivos. El año 2015, Apple genera sus mayores ingresos históricos que fueron de US\$ 233.715.00, resultando obtener un margen neto de 22.85%, que representó US\$53.394.000 y un rendimiento sobre el capital ROE 44.74% y un rendimiento de los activos totales ROA de 18.39%.

La propuesta de este plan estratégico proveerá a Apple un crecimiento 20%, 25% y 30% para los años 2016, 2017 y 2018 obteniéndose en ese periodo ROE mayores a 45% y ROA mayores a 19% y según la evaluación financiera del análisis de flujo de caja con las estrategias planteadas se proyecta un VAN de 30.375 MM de USD.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema</b> .....	<b>1</b>
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.....	2
<b>Capítulo II. Análisis externo</b> .....	<b>2</b>
1.1 Análisis del entorno general (PESTEG) .....	2
1.2 Factor político-legal .....	3
1.3 Factor económico.....	3
1.4 Factor social.....	4
1.5 Factor tecnológico.....	4
1.6 Factor ecológico ambiental .....	4
1.7 Factor global .....	5
2. Análisis de la industria o sector .....	7
3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas y grado de atractividad .....	8
6. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	9
7. Matriz evaluación de factores externos (EFE).....	9
8. Conclusiones.....	9
<b>Capítulo III. Análisis interno</b> .....	<b>10</b>
1. Objetivo .....	10
2. Análisis funcional .....	10
2.1 Administración y gerencia .....	10
2.2 Marketing y ventas.....	11
2.3 Operaciones y logística .....	13
2.4 Finanzas y contabilidad.....	15

2.5 Recursos humanos .....	15
2.6 Investigación y desarrollo (I+D).....	16
2.7 Conclusión .....	16
3. Análisis de recursos y capacidades .....	16
3.1 Análisis de recursos .....	17
3.2 Análisis de capacidades organizativas .....	18
3.3 Conclusiones.....	19
5. Matriz evaluación de factores internos (EFI).....	19
6. Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	21
7. Determinación de la estrategia genérica .....	22
8. Conclusiones.....	22
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>	<b>23</b>
1. Análisis y propuesta de misión y visión .....	23
1.1 Visión.....	23
1.2 Misión .....	24
1.3 Valores.....	25
2. Objetivo general.....	25
3. Objetivos estratégicos .....	25
<b>Capítulo V. Generación y selección de la estrategia.....</b>	<b>26</b>
1. Matriz FODA (Cruzado).....	26
2. Matriz PEYEA.....	26
3. Matriz <i>Boston consulting group</i> (BCG).....	26
4. Matriz interna – externa (IE).....	27
5. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	27
6. Descripción de la estrategia de crecimiento seleccionada .....	27
6.1 Penetración de mercado .....	27
6.2 Desarrollo de productos .....	28
<b>Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE.....</b>	<b>28</b>
1. Plan funcional de marketing .....	28

1.3	Objetivos específicos .....	28
1.4	Acciones estratégicas de marketing .....	28
1.4.1	Segmentación .....	28
1.4.2	Posicionamiento .....	29
1.4.3	Mix de marketing .....	29
1.5	Plan de acción .....	31
1.6	Presupuesto .....	31
2.	Plan funcional de operaciones .....	32
2.2	Objetivos específicos .....	32
2.3	Acciones estratégicas de operaciones .....	33
2.3.1	Definición del producto y servicio .....	33
2.3.2	Características técnicas .....	33
2.3.3	Talleres de I+D.....	33
2.4	Plan de Acción .....	38
2.5	Presupuesto .....	39
3.	Plan funcional de recursos humanos .....	39
3.1	Objetivos específicos .....	40
3.2	Acciones estratégicas de recursos humanos.....	40
3.2.1	Reclutamiento y selección.....	40
3.2.2	Socialización, formación y desarrollo .....	40
3.2.3	Evaluación de desempeño .....	41
3.2.4	Reconocimiento y remuneración económica .....	41
3.2.5	Cultura organizacional .....	42
3.2.6	Plan de aprensión e ingreso de personal.....	42
3.3	Presupuesto .....	43
4.	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	43
4.2	Objetivos específicos .....	43
4.3	Acciones estratégicas de responsabilidad social empresarial .....	44
4.4	Presupuesto .....	46

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	46
5.2 Objetivos específicos .....	46
5.3 Situación actual.....	47
5.4 Evaluación por escenarios.....	47
5.5 Flujo de caja incremental .....	48
5.6 Cálculo del WACC y COK.....	48
5.7 Ratios financieros (ROE, ROA; margen utilidad neta).....	48
5.8 VAN y TIR .....	49
<b>Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>49</b>
1. Mapa estratégico .....	49
2. Tablero de control.....	49
<b>Capítulo VIII. Plan de contingencia .....</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>51</b>
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones .....	51
<b>Bibliografía .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>56</b>
<b>Nota biográfica: .....</b>	<b>77</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Resultado de grado de atractividad .....	8
Tabla 2. Matriz EFE.....	9
Tabla 3. Ventas netas por productos Apple 2015.....	11
Tabla 4. Cuota de participación de segmentos (2013-2015).....	12
Tabla 5. Ventas netas por trimestres de Apple.....	12
Tabla 6. Variación anual de las ventas netas por producto .....	13
Tabla 7. Matriz EFI.....	20
Tabla 8. Análisis VRIO.....	21
Tabla 9. Objetivos estratégicos .....	25
Tabla 10. Matriz de alineamiento estratégico .....	27
Tabla 11. Objetivos Específicos del Plan Funcional de Marketing.....	28
Tabla 12. Presupuesto de marketing (en millones de US\$) .....	31
Tabla 13. Objetivos Específicos del Plan Funcional de Operaciones .....	32
Tabla 14. Porcentaje de adecuación .....	34
Tabla 15. Calificaciones ponderadas para ubicación de tiendas .....	34
Tabla 16. Planificación y distribución de nuevas tiendas .....	35
Tabla 17. Inversiones por transferencia tecnológica.....	36
Tabla 18. Presupuesto de operaciones (en millones de US\$).....	39
Tabla 19. Objetivos Específicos del Plan Funcional de recursos humanos .....	40
Tabla 20. Presupuesto de recursos humanos (en millones de US\$).....	43
Tabla 21. Objetivos Específicos del plan responsabilidad social empresarial .....	43
Tabla 22. Presupuesto de responsabilidad social empresarial (en millones de US\$).....	46
Tabla 23. Objetivos Específicos del Plan Funcional de Finanzas .....	47
Tabla 24. Flujo de caja incremental (en millones de US\$) .....	48
Tabla 25. Ratios financieros.....	48
Tabla 26. Resultados del VAN y TIR .....	49
Tabla 27. Presupuesto del plan de contingencia (en millones de US\$).....	50

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Distribución de una tienda minorista de Apple.....	12
Gráfico 2. Planificación de la cadena de suministro de Apple.....	14
Gráfico 3. Mapa de cadena de suministro Apple .....	14
Gráfico 4. Evaluación de recursos de Apple .....	17
Gráfico 5. Evaluación de capacidades de Apple .....	18
Gráfico 6. Naturaleza jerárquica de las capacidades de Apple .....	19
Gráfico 7. Estrategias Genericas .....	22
Gráfico 8. Propuesta de distribución de una tienda Apple. ....	35
Gráfico 9. Modelo corporativo de desempeño social de Apple .....	44
Gráfico 10. WACC y COK .....	48

## Índice de anexos

Anexo 1. Análisis del entorno general (PESTEG).....	57
Anexo 2. Grado de atractividad.....	58
Anexo 3. Matriz de perfil competitivo.....	60
Anexo 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	61
Anexo 5. Análisis de recursos y capacidades de Apple / Parte I - Clasificación y valoración de los recursos.....	62
Anexo 6. Análisis de recursos y capacidades de Apple / Parte II - Clasificación funcional de las capacidades organizativas.....	63
Anexo 7. Propuesta de valores de Apple.....	64
Anexo 8. Matriz FODA cruzado.....	65
Anexo 9. Matrices PEYEA, SPACE, BCG, IE.....	66
Anexo 10. Matriz de alineamiento estratégico.....	67
Anexo 11. Análisis de situación y del mercado de Apple.....	69
Anexo 12. Análisis de Apple y sus competidores por envíos globales y cuota de mercado.....	69
Anexo 13. Propuesta a las características de los productos Apple.....	70
Anexo 14. Propuesta de flujograma (SWIFT).....	71
Anexo 15. Análisis de estados de financieros y estado de ganancias y pérdidas.....	73
Anexo 16. Estado de ganancias y pérdidas - Flujos de caja y ratios financieros.....	74
Anexo 17. Mapa estratégico de Apple.....	75
Anexo 18. Cuadro de mando integral de Apple.....	76

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Consideraciones generales

En estos últimos años se ha observado a nivel mundial un crecimiento en inversión y demanda de técnicos en investigación y desarrollo, solicitud de patentes e incremento de la exportación de productos de alta tecnología. La economía de Estados Unidos, entre el 2013 y 2015, ha presentado un buen desempeño, demostrando una estabilidad económica, esto debido a que la tasa de crecimiento anual del PBI de 1.67% (2013) pasó a 2.86% (2015), que responde a una política económica de recuperación que se encuentra en su séptimo año, siendo el consumo el principal impulsor del crecimiento de EE. UU., a pesar de que los salarios de los consumidores se han visto con pocos aumentos; asimismo, el entorno actual (2015) de baja inflación fue favorable para los consumidores.

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

Apple fue fundada por Steve Wozniak y Steve Jobs en 1971, logrando desarrollar hasta la actualidad diversos productos y servicios innovadores y disruptivos. En el transcurso de los años sus *CEOs* aplicaron diferentes estrategias que hicieron crecer a la compañía y otras que casi la llevan a la quiebra. Desde el retorno de Steve Jobs en 1997 hasta la gestión de Timothy Cook (2015), la empresa se mantiene por noveno año consecutivo como la más admirada del mundo.

Descripción de Apple: «Apple diseña, fabrica y comercializa dispositivos de cómputo personal y comunicación móvil junto con una variedad de *software* relacionado, servicios, accesorios y soluciones de red. Vende sus productos en todo el mundo a través de sus tiendas en línea, oficinas, ventas directas, mayoristas y revendedores» (Bloomberg, 2015).

De acuerdo con las ventas de la compañía, Apple agrupa a sus productos y servicios, según el formulario *Form 10-K*, de la siguiente manera:

- *iPhone*
- *iPad*
- *Macintosh* (Mac)
- Servicios, que incluye: *iTunes Store*, *App Store*, *Mac App Store*, *iBooks Store* y *Apple Music* (colectivamente “Servicios de Internet”), *AppleCare*, *Apple Pay*, licencias y otros servicios.
- Otros productos: *Apple TV*, *Apple Watch*, productos *Beats*, *iPod* y accesorios de terceros y de marca Apple.

Además, posee sistemas operativos *macOS*, *iOS*, *watchOS* y *tvOS*, *iTunes*, la *suite iWork* (software de productividad), *Final Cut Pro-X* (para edición de vídeo), *Logic Pro* (software de edición de audio), entre otros.

El perfil estratégico de Apple consiste en lanzar nuevas categorías al mercado de tecnología con sus productos y servicios innovadores y disruptivos, generando una experiencia única a sus clientes con un nivel de detalle y excelencia, logrando la lealtad de sus clientes y fortaleciendo la marca Apple.

### **3. Definición del problema**

Apple se enfrenta a cambios tanto en la organización como en el entorno. La sucesión de lanzamientos exitosos de Apple desde el año 2001 lleva a la empresa a presiones con los accionistas a fin de mantener el nivel de rentabilidad. Asimismo, algunos de sus productos se encuentran en un nivel de madurez.

Apple se encuentra en un mercado altamente competitivo, por lo que se enfrenta a diversos aspectos:

- Alta dependencia de los ingresos globales en la línea de productos smartphones.
- Baja participación de mercado en sus diversos productos
- Ingreso de productos de similares prestaciones a bajo precio.

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

En Apple se ha identificado una alta concentración de ingresos en una línea de productos por lo cual se prevé la necesidad de complementar la estrategia competitiva de diferenciación con el desarrollo de productos y penetración de mercado, a fin de enfrentar el vertiginoso sector tecnológico para que no afecte a las estrategias mediante el desarrollo de los planes funcionales.

Para lo cual se propone elaborar un adecuado Plan Estratégico para el periodo 2016 – 2018, permitiendo que Apple mantenga su liderazgo en el mercado que participa con sus productos y servicios.

## **Capítulo II. Análisis externo**

### **1.1 Análisis del entorno general (PESTEG)**

Apple es una empresa tecnológica estadounidense que se caracteriza por ser disruptiva e innovadora en los productos y servicios que ofrecen a nivel global, participando en un mercado altamente competitivo donde la tecnología, innovación, inversión en investigación y desarrollo (I+D), diferenciación de sus productos, operaciones y servicios le suman valor a la empresa.

A continuación, se presenta la evaluación externa a través del análisis de sus factores externos que permitirá conocer las oportunidades y amenazas que provocan el cambio del entorno a esta industria. Los resultados del mismo se detallan en el anexo 1.

## **1.2 Factor político-legal**

EE. UU presenta un marco legal sólido y un poder judicial independiente, que ayuda a generar un clima de inversión positivo respaldado por el desarrollo de planes estratégicos gubernamentales en diversas áreas como en tecnología e I+D. Es así, que para promocionar la innovación en la fabricación, elaboró el Plan Estratégico Nacional para la Fabricación Avanzada (2011) y *Manufacturing USA* (2014); la primera, enfocada a revitalizar la manufactura y hacerla más competitiva en el sector tecnológico, priorizando las herramientas digitales y la automatización que vienen transformando rápidamente la producción industrial; y la segunda, buscando conectar a investigadores, *start-ups*, grandes empresas y al Gobierno para promover colaboraciones importantes en tecnologías emergentes «la fabricación aditiva, la electrónica híbrida flexible y la fabricación avanzada de tejidos» (*Mit Technology Review Editors*, 2017).

Generando un gasto federal de US\$ 100 millones, estimulando el desarrollo de la tecnología e I+D, como la mejora del ancho de banda, proyectos de energía e historiales médicos electrónicos (*Mit Technology Review Editors*, 2017). En el ámbito comercial, se encuentra negociando alianzas o tratados de libre comercio con la Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) y la Unión Europea que le permitirán encontrar nuevos mercados o mejorar las condiciones existentes con algunos países.

En contraparte, como amenaza se encuentran las discrepancias en el congreso entre demócratas y republicanos que detienen las reformas que requiere EE. UU., por ello, en las elecciones presidenciales del 2016 podría ganar el republicano Donald Trump (con alto porcentaje de aceptación) quien critica el avance de China en la economía mundial y la presencia de inmigrantes mexicanos (MarketLine, 2015).

En relación a materia de privacidad y seguridad de información, los ciudadanos se encuentran temerosos debido a las filtraciones de datos confidenciales (historiales médicos) y tanto el gobierno como las empresas incrementan sus inversiones en *ciberseguridad*, desarrollando a la par informes de transparencia, buscando generar confianza entre los ciudadanos y/o clientes.

## **1.3 Factor económico**

La “nueva normalidad” del ciclo económico en EE. UU. implica una tasa de crecimiento del PBI menor al 3%. A pesar de ello, el consumo interno sigue con resultados brillantes concentrándose en el sector consumo como motor del crecimiento en 2016 (BBVA Research USA, 2015). Es así como la confianza de los consumidores se refleja en un mayor crecimiento del gasto discrecional. El Informe del *World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2015–2016* (Schwab, 2015), entrega una visión general del rendimiento competitivo de 140 economías,

ubicando a EE. UU. en el tercer puesto como economía avanzada (China: puesto 28 - Economía emergente y en desarrollo de Asia). Ambos puntos representan oportunidades para EE. UU.

#### **1.4 Factor social**

El programa de desarrollo de las Naciones Unidas clasifica a 187 países en parámetros como la esperanza de vida y el acceso a niveles de educación e ingresos. Coloca a los EE. UU. en la quinta posición en su informe de Desarrollo Humano 2014, por lo que los estadounidenses gozan de un alto nivel de vida (Malik, 2014). Esto se ve reflejado en los planes de seguridad social (Medicare y Medicaid), que dan acceso a la salud a la población de mayor edad y menos favorecida. A mediados del 2015, estas reformas han ayudado a más de 16 millones de personas sin seguro; y en temas laborales, desarrolló la Innovación Laboral y *Opportunity Act (WIOA)* con el objetivo de abordar la “brecha de habilidades”, equipando así a la fuerza laboral con habilidades necesarias y niveles de instrucción requeridos para satisfacer las necesidades del mercado laboral (MarketLine, 2015).

#### **1.5 Factor tecnológico**

EE. UU. es precursor en el sector automotriz, aeroespacial, telecomunicaciones, productos químicos, electrónica e informática. Sus industrias tradicionales se han reforzado adoptando tecnología moderna y muchas de ellas, como las compañías de servicios, se han mantenido competitivas en costos por la deslocalización de una serie de servicios. Por ello, la tecnología y la innovación son motores fundamentales de dicha economía, siendo líder mundial en publicaciones científicas y en las tecnologías emergentes (biotecnología y la nanotecnología), ya que cuentan con un sistema de derechos de propiedad intelectual (DPI) y con una aplicación bien establecida, lo que fomenta la comercialización de la tecnología; sin embargo, sufre el robo de propiedad intelectual por parte de países donde terceriza su producción (MarketLine, 2015).

#### **1.6 Factor ecológico ambiental**

El Índice de Desempeño Ambiental (*Yale Center for Environmental Law and Policy, 2014*) (inglés: *Environmental Performance Index*, siglas EPI), al año 2014, ubica a EE. UU. en la ubicación 33 de 178 países con una puntuación de 67.52, pero como líder económico que es EE. UU., debe mejorar este desempeño, por lo que en noviembre del 2014 el presidente Obama anunció el objetivo de reducir las emisiones de dióxido de carbono para el año 2025 a través del mayor uso de fuentes de energía renovables, manteniendo su enfoque en aumentar la eficiencia de su gestión ambiental y el uso de energía, al tiempo que garantiza beneficios económicos y conduce al país al desarrollo tecnológico de iniciativas de bajo carbono (MarketLine, 2015).

## 1.7 Factor global

A nivel global las oportunidades serían las siguientes: En el año 2015, el índice de Libertad Económica Global (Miller, Kim & Lindberg, 2015), que corrobora la relación entre libertad económica y progreso de los países (políticas públicas), creció por 3er año consecutivo con un valor de 60.4 (LE moderada). Los puntajes por zonas geográficas del mundo en orden descendente son: América del Norte 73.9 (LE mayormente libre); Europa 67.0; Medio Oriente y África del Norte 61.6 (LE moderadamente libre); Centroamérica, el Caribe y Sudamérica 59.7; Asia Pacífico 58.8 y África Subsahariana 54.9 (LE mayormente controlada). Similar orden se presenta en el Reporte *Doing Business* 2015 (World Bank, 2014) que mide las regulaciones de la actividad empresarial para hacer negocios.

La tasa de crecimiento del PBI mundial se mantuvo en 2,8%, proyectándose un crecimiento económico mundial en promedio de 3% para el periodo evaluado. Con las siguientes tasas de crecimiento del PBI en promedio por regiones: Economías avanzadas 2,1%, Economías emergentes y en desarrollo 5,1%, Asia meridional 7,4%, Asia Oriental y el Pacífico 6,2%, Oriente Medio y Norte de África 5,3%, África al sur del Sahara 4,5%, Europa y Asia Central 3,3%, y América Latina y el Caribe 1,6% (World Bank Group, 2016). Así mismo, la tasa de crecimiento del PBI per cápita del mundo al 2015 fue de 1,7%, ligeramente mayor al 2014, mientras que en Economías avanzadas 1,7%, Asia meridional 6,1%, Asia Oriental y el Pacífico 3,5%, Europa y Asia Central 1,5%, Oriente Medio y Norte de África 0,6%, África al sur del Sahara 0,2%, y América Latina y el Caribe -0,1% (Datos Banco Mundial, 2019a). Irlanda se ha convertido en uno de los países más atractivos para la inversión extranjera de toda la Unión Europea, debido a sus políticas fiscales (originado por bajo Impuesto sobre Sociedades: 12,5% y 70 convenios con países de todo el mundo) por lo que muchas multinacionales tienen una filial en este país, tecnológicas, financieras, etc. (Diez, 2017).

La población mundial en el 2015 se estima en 7.300 millones de personas. Asia Oriental y el Pacífico con 2.200 millones de personas, Asia meridional con 1.700 millones de personas, Economías Avanzadas con 1.200 millones, África al sur del Sahara con 1.000 millones de personas, Europa y Asia Central con 907 millones de personas, y América Latina y el Caribe con 600 millones de personas. Al 2018, se proyecta una población mundial de 7.594 millones de personas (Datos Banco Mundial, 2019b).

La penetración de internet a nivel mundial, la proliferación de los teléfonos inteligentes y el uso intensivo en la sociedad, incentivan la aparición de nuevos modelos de negocio en la economía digital (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015), y a la vez van transformando de manera radical sectores económicos consolidados como el transporte, la energía, los medios de comunicación o la banca.

Las amenazas globales se revelan en las ventas de productos que incluyen componentes obtenidos de proveedores extranjeros, debido a que pueden verse afectados negativamente por las fluctuaciones en el tipo de cambio de la moneda extranjera y por las regulaciones comerciales internacionales, que incluyen aranceles y sanciones antidumping. Y los acuerdos para el suministro de partes o ensamblajes de productos pueden verse afectados por la extensión o renovación de los mismos, generando escasez del producto y aumento de precios. En ambos casos podría afectar la condición financiera de la empresa.

Las nuevas tecnologías, el uso intensivo de internet y su interconexión con computadoras, tabletas, smartphones, etc., han desarrollado un vínculo social (redes sociales) a través de ellos, indispensable para estar en contacto con todo tipo de personas, especialmente en jóvenes entre 16 y 26 años (Portalatín, 2014) y empresas, empleándolas para realizar búsquedas de información, acceder a compras y a realizar pagos (canales de pago), y consultas en otras actividades. Se estima que para el año 2020, el 80% de los adultos del mundo tendrá un smartphone (crecimiento exponencial del 56% comparado al 2015). Por ello, las perspectivas de conexión y adopción de internet van en aumento: el próximo billón de usuarios de Internet estará conectado exclusivamente gracias a los smartphones (Think with Google, 2015).

Los proveedores de las empresas de tecnología, por mantener los costos bajos y cumplir los plazos de sus clientes, no respetan los derechos laborales de sus trabajadores (explotación, mano de obra infantil, estrés laboral, etc.) lo que afecta negativamente a la empresa de tecnología.

La cantidad de usuarios de smartphones a nivel mundial (Statista Research Department, 2016b) que se prevé para el 2016 es de 2.100 millones, y al 2019 superaría los 5 mil millones. El mayor crecimiento de usuarios de smartphones se dará en China (país más poblado del mundo y líder de la industria de smartphones) proyectándose para el 2016 con 563 millones, para el 2019 con 675 millones y para el 2020 la mitad de la población china utilizará un smartphone. EE.UU. también es un mercado importante. Al 2019, la cantidad de usuarios de smartphones será de 247.5 millones. Los dos sistemas operativos de smartphones más populares en la industria son Android de Google e iOS de Apple.

Ante tales proyecciones de usuarios de smartphones, la tendencia en uso de ordenadores, tabletas y reproductores de música proyectan un decrecimiento en sus ventas en todos los fabricantes, siendo reemplazados por smartphones en su mayoría y por los servicios de *streaming*.

Sobre las descargas de aplicaciones se puede mencionar lo siguiente: «Con millones de aplicaciones disponibles en los principales sitios de descarga de aplicaciones del mundo, Google Play, App Store, Amazon y Microsoft, entre otros, la competencia es feroz. Los usuarios en promedio tienen instalados entre 30 y 40 aplicaciones de un universo que supera el millón

trescientas mil unidades disponibles, por ejemplo, en el Play Store de Google. En 2016, se estima que se descargarán 310 billones de aplicaciones en todo el mundo. Las aplicaciones que son vendidas a través de las tiendas de aplicaciones presentan una estadística que el 95% de ellas son abandonadas en el primer mes después de la descarga y el 66% son usadas menos de 10 veces antes de ser eliminadas» (Pérez Muñoz & Reynal Morandé, 2015).

Para el año 2020, la base instalada de dispositivos de Internet será de 31 mil millones en todo el mundo y el mercado global de Internet valdrá más de mil millones de dólares americanos anuales a partir del 2017 (Statista Research Department, 2016a).

De acuerdo con Gartner Inc. (2015), las tendencias tecnológicas para el año 2015 abarcan tres temas: la fusión de los mundos real y virtual, el advenimiento de la inteligencia en todas partes y el impacto tecnológico del cambio en el negocio digital. Siendo las 10 principales tendencias estratégicas: 1) Computing everywhere, 2) Internet de las cosas, 3) Impresión 3D, 4) Analítica avanzada, omnipresente e invisible, 5) Sistemas ricos en contexto, 6) Máquinas Inteligentes, 7) Cloud/Client Computing, 8) Aplicaciones e infraestructura definidas por software, 9) TI a escala Web y 10) Seguridad basada en riesgos y autoprotección.

El uso de productos electrónicos a nivel global se ha consolidado entre los consumidores y de acuerdo a los avances tecnológicos son reemplazados con facilidad, produciéndose grandes cantidades de desperdicios. En el año 2014, se generaron 41.8 millones de toneladas de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), de acuerdo al informe de la Universidad de las Naciones Unidas, que equivalen a 52.000 millones de dólares en recursos potencialmente reutilizables (United Nations University, 2014), pero se estima que menos de la sexta parte de la RAEE se recicla o es preparado para su reutilización. EE.UU. y China generaron la tercera parte de la RAEE del 2014. Los teléfonos móviles, ordenadores personales e impresoras representan el 7% de la RAEE. Para el 2018, se estima que la RAEE será de 50 millones de toneladas.

A nivel global, en cuanto a la neutralidad de la red, los gobiernos no mantienen las mismas reglas para las empresas de servicios en línea y aplicaciones, generando que proveedores de servicios de internet ofrezcan un único nivel de servicio o una mejora a través de diversos paquetes comerciales.

## **2. Análisis de la industria o sector**

Apple de acuerdo a la clasificación de NAICS pertenece a las siguientes industrias:

- Fabricación electrónica de computadoras de código NAICS 334111 (computadoras electrónicas, como mainframes, computadoras personales, estaciones de trabajo, computadoras portátiles y servidores) y,
- Fabricación de equipos de transmisión y recepción de señales de radio y televisión y equipos de comunicación inalámbrica de código NAICS 334220 (antenas de transmisión y recepción, equipos de televisión por cable, equipos de GPS, teléfonos celulares, equipos de comunicaciones móviles y equipos de radio y televisión para estudio y transmisión)

Enfocaremos el análisis en la industria de los smartphones. Es importante indicar que Apple participa en otras industrias de: ordenadores personales (PC's y laptops), dispositivos de música digital, tabletas, dispositivos multimedia, artículos wearables, tiendas virtuales de aplicativos y música (servicios de música en streaming y radio) y servicios en la nube.

### 3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas y grado de atractividad

Para el análisis competitivo de la industria de *smartphones*, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2015) y de acuerdo a la metodología de Hax & Majluf (1993) cada una de las fuerzas se cuantificó para poder obtener el grado de atractividad del sector. Es así que el análisis y valoración de cada fuerza se encuentra en el Anexo 2, y como resultado de este sector se obtiene un valor de 3.83 puntos en la evaluación global (Ver tabla 1), por lo que es una industria atractiva.

**Tabla 1. Resultado de grado de atractividad**

Evaluación Global	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Barreras de entrada				4	
Barreras de salida			3		
Rivalidad entre los competidores			3		
Poder de los compradores					5
Poder de los proveedores				4	
Disponibilidad de los Sustitutos				4	
<b>Evaluación Global</b>	<b>3.83</b>				

Valoración: Muy poco atractivo (1), Poco atractivo (2), Neutro (3), Atractivo (4), Muy atractivo (5)

Fuente: Elaboración propia.

La industria de *smartphones* es atractiva, presenta altas barreras de entrada, baja disponibilidad de sustitutos (no existe en el mercado producto que ofrezca las mismas prestaciones o tamaño físico), alto poder de proveedores (por los microprocesadores) y alto poder de compradores debido a que son bien informados sobre calidad, precio y funcionalidades y los costos de cambiar a productos de competidores son bajos, mientras que la rivalidad entre competidores y barreras de salida son neutras.

## 6. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Apple es la compañía más fuerte con respecto sus competidores: Samsung, Lenovo y Huawei, ya que obtiene un puntaje total global de 3.77 (ver anexo 3) generada básicamente por la calificación de su diseño industrial e innovación de productos, marca valiosa o fuerte, fidelización del cliente y entorno propietario del sistema operativo.

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

Se ha obtenido un total de 3.01 (ver tabla 2, para mayor detalle del análisis ver anexo 4), ubicando a Apple por encima de la media, en su esfuerzo por continuar elaborando estrategias que capitalicen las oportunidades externas y mitigue las amenazas.

**Tabla 2. Matriz EFE**

Nro.	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
1	Políticas de Comercio Exterior	0.03	3	0.09
2	Inversión en I+D	0.04	3	0.12
3	Crecimiento económico sostenible	0.03	2	0.06
4	Tasa de Crecimiento PBI %	0.03	2	0.06
5	Capacitación fuerza laboral	0.05	3	0.15
6	Nivel de Vida	0.05	3	0.15
7	Producción globalizada	0.06	3	0.18
8	Contaminación ambiental	0.05	3	0.15
9	Leyes para I+D	0.03	3	0.09
10	Políticas para hacer negocios	0.05	3	0.15
11	Tasa de Crecimiento PBI Mundial %	0.03	3	0.09
12	Tasa de Crecimiento PBI per cápita Mundial %	0.03	3	0.09
13	Economía Digital	0.05	4	0.2
14	Población Mundial y usuarios de Smartphone	0.07	4	0.28

Nro.	Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
1	Estabilidad política	0.04	2	0.08
2	Propiedad intelectual	0.035	3	0.105
3	Propiedad intelectual	0.035	3	0.105
4	Protección de datos personales	0.03	2	0.06
5	Fluctuaciones en tipo de cambio	0.01	2	0.02
6	Contratos con proveedores	0.06	4	0.24
7	Uso de tecnología e impacto social	0.02	3	0.06
8	Derechos laborales	0.04	2	0.08
9	Mercado de aplicativos	0.02	3	0.06
10	Nuevas tecnologías	0.02	3	0.06
11	Usuarios de <i>Smartphones</i>	0.03	4	0.12
12	Usuarios de Internet	0.02	3	0.06
13	Desechos electrónicos	0.03	3	0.09
14	Neutralidad de la Red	0.01	1	0.01
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3.01</b>

Puntuaciones: Éxito en la industria que participa - Ponderación: 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Estrategias actuales de la empresa - 1: Deficiente, 2: Promedio, 3: Por encima del promedio, 4: Superior  
Fuente: David (2018). Elaboración propia.

## 8. Conclusiones

Del análisis del entorno y del sector se concluye:

- Apple es una organización que responde y aprovecha las oportunidades, reacciona moderadamente ante amenazas que pudiera afectarlo en la industria en la que participa.
- La industria se hace atractiva especialmente por las altas barreras de entrada que dificultan el ingreso a nuevos competidores; la baja amenaza de sustitución, por dificultad de productos sustituto que contengan las mismas prestaciones que el *smartphone* sólo tienen algunas la tableta y el ordenador personal.
- Por otro lado, la MPC identificó a los principales competidores de Apple en la industria de *smartphones*, siendo este producto y sus prestaciones que permitieron que Apple genere sus mayores ventas históricas en el año 2015.
- La EFE tiene una puntuación de 3.01, ubicando a Apple por encima de la media, que podría mejorar en sus estrategias para aprovechar mejor las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas existentes en la industria.

### **Capítulo III. Análisis interno**

#### **1. Objetivo**

Analizar y evaluar la organización para conocer la situación actual de Apple mediante análisis funcional complementado con recursos y capacidades, para identificar las fortalezas, debilidades y ventajas competitivas.

#### **2. Análisis funcional**

Se realizó conforme a los pasos del análisis funcional AMOFHIT compuesta por administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos y tecnología, investigación y desarrollo.

##### **2.1 Administración y gerencia**

Estrategia de la gerencia, desde el retorno de Steve Jobs en 1997 hasta la gestión de Timothy Cook (2015), se regresó a la estrategia de diferenciación en sus productos, logrando así nueve años consecutivos como la compañía más admirada del mundo. Apple, se busca de manera continua el compromiso de brindar a sus clientes la mejor experiencia de usuario a través de su hardware, software y servicios innovadores integrados. La participación de proveedores es considerada como muy importante, a razón de ello los apoya con transferencia de tecnologías e infraestructura para el desarrollo de productos complementarios que son requeridos por Apple.

La alta gerencia plantea la generación de experiencias de compra de alta calidad, la cual se logra con vendedores expertos quienes transmiten de forma directa el valor de sus productos y servicios,

aspecto que origina la capacidad de Apple para atraer a nuevos clientes y asimismo, retener a los actuales; para ello construye tiendas minoristas propias y tienda en línea, de esta forma amplia su red de comercialización para llegar a más clientes.

En cuanto a prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social, Apple desarrolla políticas que incluye a su organización como a su cadena de suministro para afrontar los principales retos de la sociedad como la defensa de los derechos laborales, la igualdad de género y la protección del medio ambiente (uso de la energía renovable, eficiencia energética y la conservación de recursos naturales). Para ello la gerencia gestiona políticas de auditorías internas como externas para medir su grado de cumplimiento.

Se concluye que Apple presenta la fortaleza asociada a la directiva de la organización para disminuir los costos de la empresa e incrementar los beneficios marginales y buen gobierno corporativo generado por su transparencia y ética de la organización. Sin embargo a lo largo de los años también ha presentado la debilidad al discontinuar proyectos estratégicos.

## 2.2 Marketing y ventas

Apple produce productos y servicios disruptivos únicos y de fácil uso, las cuales son destacados por sus estrategias de *marketing* logrando impactar en sus ventas, alcanzando un récord histórico en sus ventas de US \$233,715 millones en el año 2015. Sus productos llegan al mercado a través de tiendas minoristas, tienda en línea y su fuerza de ventas. Asimismo, utiliza canales de distribución indirectos, como proveedores de redes de telefonía celular, mayoristas, minoristas y revendedores de valor agregado. Durante el 2015, las ventas netas de Apple a través de sus canales de distribución directos represento el 26% e indirectos el 74% respectivamente. Apple obtuvo una participación de mercado con el iPhone de 16.2% durante el 2015 ocupando el 3er lugar luego del rubro otros y Samsung. (Ver tabla 3)

**Tabla 3. Ventas netas por productos Apple 2015**

2015	Ventas netas*	Porcentaje de Ingresos	Participación en el mercado
<i>iPhone</i> , productos y servicios relacionados	155.041	66,34%	16,2%
<i>Macintosh</i>	25.471	10,90%	7,5%
<i>iPad</i>	23.227	9,94%	2,4%
<i>iTunes</i> , <i>software</i> y servicios	19.909	8,52%	3,3%
<i>iPod</i> más accesorios	10.067	4,31%	ND
<b>Total</b>	233.715	100,00%	-

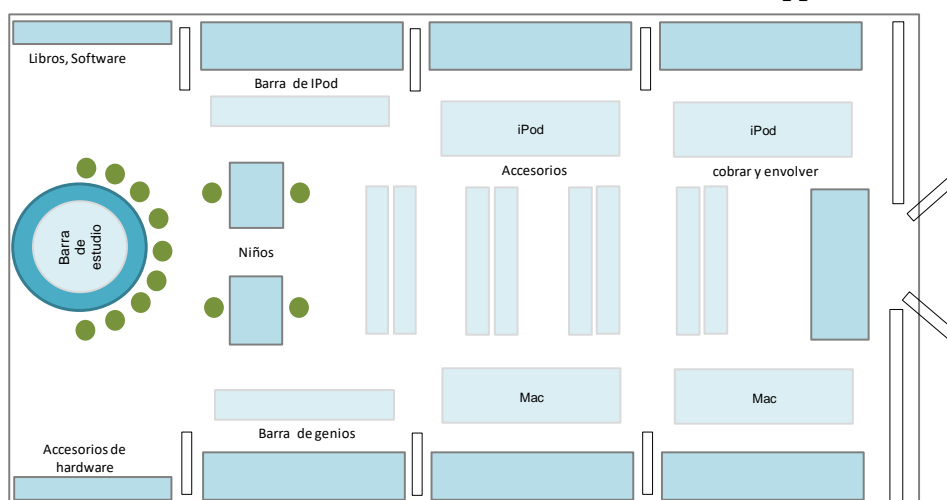
\* Millones de dólares americanos.

Fuente: Formulario 10 – K, Apple (2015).

Para Apple las ventas de sus productos innovadores y diferenciados obtienen mayores ventajas debido a que posee vendedores expertos quienes transmiten por contacto directo su valor, siendo así que: «...la venta personal es la más importante para las empresas de bienes industriales...»,

(David, 2013). Esto se complementa con un estándar de alta calidad en la construcción/adecuación de sus tiendas (ver gráfico 1).

**Gráfico 1. Distribución de una tienda minorista de Apple**



Fuente: Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2014).

En el año 2015 las ventas globales de Apple se incrementaron respecto al año 2014 en un 28%, de las cuales, las ventas netas nacionales representaron el 35% e internacionales el 65%, siendo el mayor crecimiento de sus ventas internacionales en la Gran China 84%, respecto al periodo 2014. La cuota de participación en las ventas netas totales de cada uno de los segmentos de operación tiene América con un 40.2%, seguido de Gran China con 25.1%, Europa 21.5%, Japón 6.7% y Resto de Asia Pacífico con 6.5%. (ver tabla 4).

**Tabla 4. Cuota de participación de segmentos (2013-2015)**

Ventas netas por segmento de operación	Cuota de participación 2015	2015*	Variación	2014*	Variación	2013*
Américas	40,2%	93.846	17%	80.095	4%	77.093
Europa	21,5%	50.337	14%	44.285	8%	40.980
Gran China	25,1%	58.715	84%	31.853	18%	27.016
Japón	6,7%	15.706	3%	15.314	11%	13.782
Resto de Asia Pacífico	6,5%	15.093	34%	11.248	-7%	12.093
<b>Total, ventas netas</b>	<b>100%</b>	<b>233.715</b>	<b>28%</b>	<b>182.795</b>	<b>7%</b>	<b>170.910</b>

\* Millones de dólares americanos.

Fuente: Formulario 10 – K, Apple (2015).

Las ventas netas con mayores ingresos de Apple fueron en el primer trimestre de cada año fiscal debido a la mayor demanda por las vacaciones de temporada, siendo este periodo el mejor momento para las campañas de publicidad y marketing. (ver tabla 5).

**Tabla 5. Ventas netas por trimestres de Apple**

	Q1 2015	Q1 2014	Q2 2015	Q2 2014	Q3 2015	Q3 2014	Q4 2015	Q4 2014
Ventas Netas*	74.600	57.600	58.000	45.600	49.600	37.400	51.500	42.100
Beneficio Neto*	18.000	13.100	13.600	10.200	10.700	7.700	11.100	8.500

Margen Bruto en %	39.9	37.9	40.8	39.3	39.7	39.4	39.9	38.0
% Ventas fuera de EE. UU.	65	60	69	66	64	59	62	60

\*Nota las ventas netas y el beneficio neto están en millones de dólares americanos.

Fuente: Fuente: Formulario 10 – K, Apple (2015).

El producto con mayor crecimiento en ventas netas del 2014 - 2015 fue *iPhone* con un 52% (los planes funcionales fortalecerán este producto) y Otros productos con 20%: *Apple TV*, *Apple Watch*, productos *Beats*, *iPod* y accesorios de terceros y de marca Apple (ver tabla 6).

**Tabla 6. Variación anual de las ventas netas por producto**

Ventas netas por producto	2015*	Variación	2014*	Variación	2013*
<i>iPhone</i> (1)	155.041	52%	101.991	12%	91.279
<i>iPad</i> (1)	23.227	-23%	30.283	-5%	31.980
Mac (1)	25.471	6%	24.079	12%	21.483
Services (2)	19.909	10%	18.063	13%	16.051
Other products (1)(3)	10.067	20%	8.379	-17%	10.117
<b>Total de ventas netas</b>	<b>233.715</b>	<b>28%</b>	<b>182.795</b>	<b>7%</b>	<b>170.910</b>

(1) Incluye diferimientos y amortización de derechos de actualización de *sw.* relacionados y servicios que no son de software.

(2) Incluye ingresos de *iTunes Store*, *App Store*, *Mac App Store*, *iBooks Store*, *Apple Music*, *AppleCare*, *Apple Pay*, licencias y otros servicios.

(3) Incluye ventas de *Apple TV*, *Apple Watch*, prod. *Beats*, *iPod* y accesorios de terceros y de marca Apple.

\* Millones de dólares americanos.

Fuente: Formulario 10 – K, Apple (2015).

Es así que las fortalezas de Apple son: Lealtad a la marca, debido al vínculo y confianza del cliente que lo demuestra con la compra reiterativa del producto, sus estrategias de marketing (Publicidad y promoción) enfatizado en lanzamientos de nuevos productos, sus productos tecnológicos con altos precios (diferenciación y sus prestaciones) con gran aceptación del mercado y las altas habilidades de marketing y competencias técnicas de su fuerza de ventas. Y sus debilidades son la dependencia de los canales de distribución indirectos en sus ventas, la baja participación de mercado, la alta dependencia de ventas internacionales, el 66% de las ventas netas provienen de un solo producto que es el *iPhone*, lo cual genera una dependencia muy fuerte.

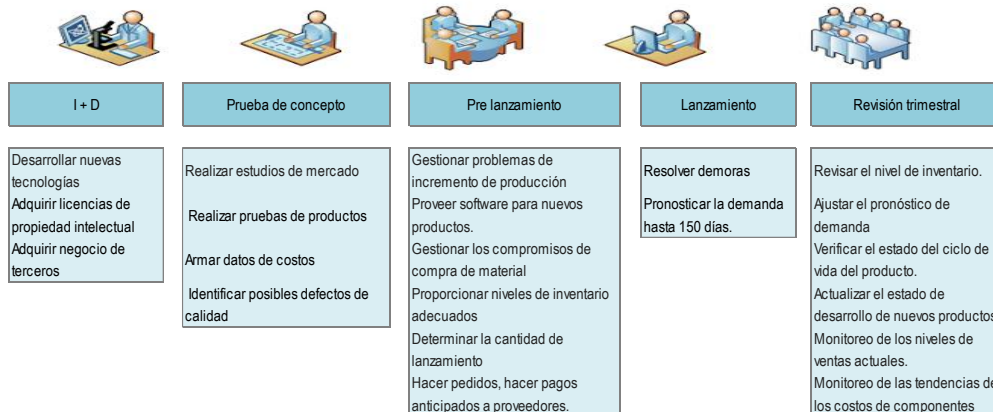
### 2.3 Operaciones y logística

Apple define los siguientes factores competitivos para sobresalir con sus productos y servicios: características del producto (incluidas las de seguridad) con innovación disruptiva: rendimiento, calidad y confiabilidad; innovación en el diseño; sólido ecosistema de software, hardware y accesorios de terceros; capacidad de marketing y distribución; servicio técnico y soporte posventa y reputación corporativa.

Los servicios de contenido digital enfrentan una agresiva competencia con características de igual a igual en forma gratuita. La estrategia frente a ello es: «...ofrecer una innovación superior e integración de toda la solución, incluido el hardware (dispositivos iOS, Mac, Apple Watch y Apple TV), software (iOS, OS X, watchOS y tvOS), servicios en línea y distribución de contenido y aplicaciones digitales (Servicios de Internet)» (Apple Inc., 2015). Y para poder cumplir con dichos factores, Apple presenta las siguientes fortalezas: Integración vertical en sus procesos

operacionales, desde la fabricación y ensamblaje (outsourcing) hasta la entrega de productos, logrando economías de escala, y reduciendo el riesgo de quedarse con sobreproducción y de ser necesario adquiere compañías pequeñas que complementan el negocio para obtener mejores márgenes finales. Desarrolla un ecosistema de hardware y software con precisión para el funcionamiento de sus productos, en un entorno propietario del sistema operativo y con un ecosistema de complementos (apps, música, videos, etc.). Finalmente su capacidad de organización superior en la distribución de los productos a nivel mundial por su excelencia logística: ejerce el control en cada parte de los eslabones de la cadena de suministro mediante la planificación de las operaciones de la cadena de suministro (ver gráfico 2) iniciando este proceso con la adquisición de materia prima (Obtenidos por Apple con mejores condiciones en costos de producción, comerciales, políticas y tecnología) para sus proveedores de fabricación o ensamble de sus productos (por ejemplo, Foxconn en China).

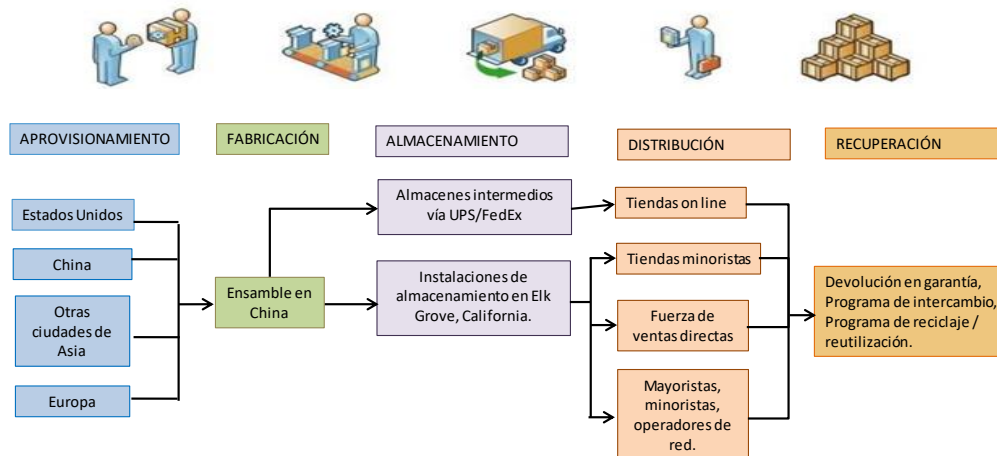
**Gráfico 2. Planificación de la cadena de suministro de Apple**



Fuente: Benjaburt (2013).

El proceso de distribución para tiendas minoristas, fuerza de ventas directas, mayoristas y otros distribuidores de productos se realiza desde su almacén central ubicado en Elk Grove, California. Para las tiendas en línea, los productos se distribuyen a través de socios especializados de transporte, como *UPS* y *FedEx*, quienes envían los productos directamente a los clientes. Al finalizar la vida útil del producto, el cliente tiene la opción de dejarlo en las *Apple Stores* más cercanas o instalaciones de reciclaje. (ver gráfico 3). La eficiencia en los procesos de operaciones y logística en el 2015 llevó a tener 200 proveedores que cubren el 97% de necesidades en materiales, manufactura y ensamble de los productos y servicios de Apple (Sungai Keluang, Lepas FIZ & Lepas, 2016). Apple tiene una cadena de suministro bien gestionada y sincronizada, que se traduce en ventaja competitiva frente a sus competidores.

**Gráfico 3. Mapa de cadena de suministro Apple**



Fuente: Benjaburt (2013).

Las debilidades que presentan en esta área funcional son la alta dependencia en proveedores en el proceso de producción, el incumplimiento de parte de proveedores de su código de conducta que afectan la reputación de la empresa, el portafolio de productos no enfocados a mercados de países emergentes (sistemas operativo deben adaptarse al idioma local), productos y servicios con precios altos son barreras de ingreso a mercados emergentes y los altos costos para el desarrollo y mantenimiento de software para conservar un ecosistema cerrado

## 2.4 Finanzas y contabilidad

La capacidad financiera de Apple es una fortaleza que presenta una posición competitiva y atractiva para los inversionistas. Sus ventas el 2015, fueron de US\$ 233.715 millones de dólares americanos, representando un crecimiento respecto al año 2014 de 27,86% y respecto del año 2012 de 49,33%, creciendo a razón promedio anual de 14 % por año, desde el 2012 al 2015. Su margen de utilidad neta fue de 22,85% en el 2015, mayor al obtenido en el 2014 en un 5,70%. El rendimiento de los activos (ROA) registrado en el 2015 fue de 18,39%, mayor en 7,91% respecto al del año 2014. El rendimiento sobre el capital (ROE) en el 2015 fue de 44,74%, superior al del 2014 en 26%.

## 2.5 Recursos humanos

A setiembre del 2015, Apple cuenta con 110.000 empleados, con los cuales desarrolla y ejerce una fuerte política de confidencialidad denominada “prácticas de puertas cerradas” protegiendo uno de sus pilares más valiosos su *know how*, por ello la transferencia hacia los colaboradores depende del nivel de confianza logrado. Siendo así que «...la confianza puede hacer la diferencia entre las empresas capaces de innovar y adaptarse al cambio, como Apple...» (Morris, Bohlander & Snell, 2017). Adicionalmente, Apple busca y desarrolla en sus colaboradores habilidades innovadoras, competencia técnica y habilidades de marketing. También desarrolla *Apple Fellows*

*Program* que reconoce económicamente al empleado que realiza una contribución extraordinaria y visionaria para Apple. En contraparte, presenta debilidades en definir una falta de una clara política de sucesión gerencial y de desarrollo de carrera, así como un soporte adecuado del área legal que afecta a Apple en juicios y pérdidas por uso indebido de patentes de terceros.

## **2.6 Investigación y desarrollo (I+D)**

Apple está inmerso en la industria de la tecnología que se caracteriza por los vertiginosos cambios tecnológicos y para sostener su liderazgo presenta como fortalezas: su innovación que se ve reflejada en una alta inversión en I+D (3% de sus ventas anuales), el desarrollo de productos disruptores con alto diseño industrial y siendo intuitivos en su uso y un portafolio de productos focalizados: iPhone, iPad, Macintosh (Mac), Servicios (*iTunes Store, App Store, Mac App Store, iBooks Store, Apple Music, AppleCare, Apple Pay*, licencias y otros servicios) y otros productos (*Apple TV, Apple Watch*, productos *Beats, iPod* y accesorios de terceros y de marca Apple). Siendo sus debilidades: Que depende aún del software Office de Microsoft en sus productos, la obsolescencia de productos por integración de funcionalidades en nuevos productos (canibalización) y problemas legales de patentes que afectan a sus productos por un uso indebido de tecnología de terceros.

## **2.7 Conclusión**

Del análisis del análisis funcional se concluye que:

- Desarrolla una gestión eficiente en investigación y desarrollo con la generación de productos disruptivos que ha llevado a Apple a ser líder en el sector de *smartphone*.
- El análisis funcional a permitido identificar fortalezas y debilidades de la organización a travez del estudio de las áreas internas de Apple.

## **3. Análisis de recursos y capacidades<sup>1</sup>**

La perspectiva basada en los recursos destaca el carácter único de cada empresa y propone que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias, de acuerdo con Grant. En este contexto, se ha desarrollado el análisis de recursos y capacidades como se detalla en los anexos 5 y 6.

El análisis de recursos y capacidades permite identificar fortalezas internas que generan una ventaja competitiva, respecto a sus competidores. Asimismo, la interrelación de las capacidades

---

<sup>1</sup> En la estructura y desarrollo de análisis de recursos y capacidades se consideró información de investigación anterior realizado por los autores consignados en esta tesis.

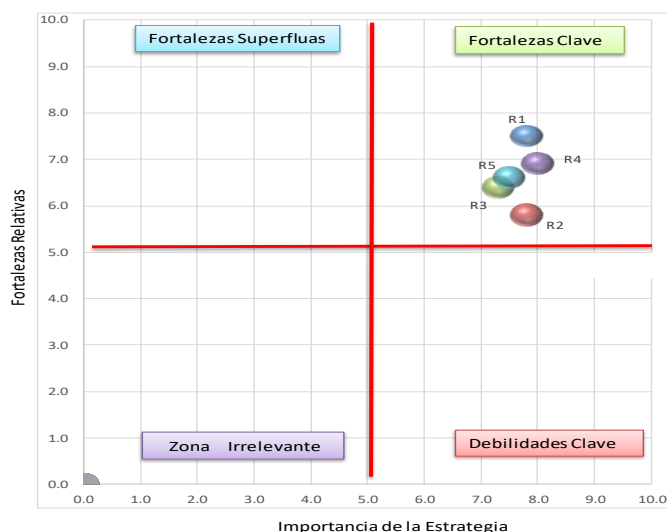
con actividades transversales, genéricas, relacionadas, especializadas e individuales produce una jerarquía entre ellas.

Establecer una ventaja requiere formular e implantar una estrategia que explote las particularidades únicas en su conjunto de recursos y capacidades. Actividad que se verá a continuación.

### 3.1 Análisis de recursos

«Por recursos entendemos los activos productivos de la empresa...» (Grant, 2006). En este contexto se evaluó los tres principales recursos: tangibles, intangibles y humanos, en los cuadrantes de fortalezas relativas e importancia estratégica. De acuerdo con la calificación promedio, se encontró como fortaleza clave la reputación y el aspecto financiero en menor grado. En cuanto a los recursos humanos y tecnológicos, están sobre la línea de indiferencia que indica prestar atención en corto plazo (ver gráfico 4).

**Gráfico 4. Evaluación de recursos de Apple**



Fuente: Grant, (2006). Elaboración propia.

En relación al desarrollo de estrategias se requiere ver de cerca la cultura organizacional<sup>2</sup>. En este sentido, Grant (2006) se apoya en las definiciones de cultura organizativa que «Se relaciona con valores, tradiciones y normas sociales de una organización...» (Griffin & Moorhead, 2010). La unión de estas definiciones que la mayoría de autores podrían estar de acuerdo es: «La cultura de la organización es el conjunto de valores compartidos, que a menudo se dan por hecho, que ayudan a las personas a entender que acciones se consideran aceptables y cuáles no. Con frecuencia, estos valores se comunican por medio de historias y otros medios simbólicos» (Griffin & Moorhead, 2010). En este contexto, Apple se preocupa por afianzar las relaciones a largo plazo con sus

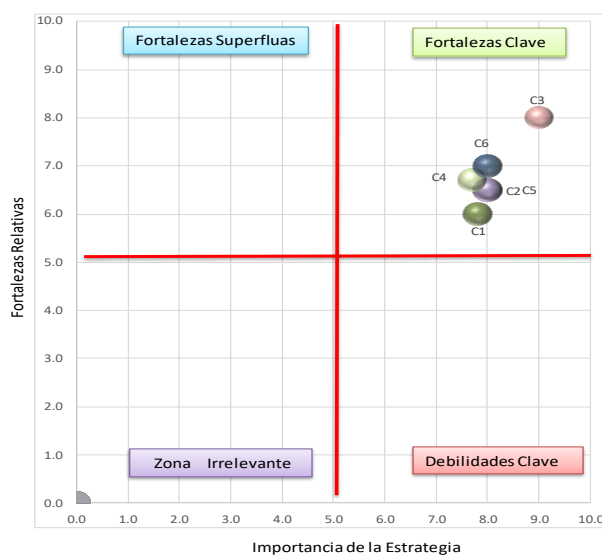
<sup>2</sup> Definiciones de T. J Peters y R.H. Waterman y Jay Barney para explicar cultura organizativa, además de T.E. Deal y A.A. Kennedy, T.J. Schein, J.C. Spender entre otros autores, que datan de los años 1980-85.

trabajadores, desarrollando diversas actividades de integración, comunicación, esparcimiento, capacitación, talleres y fomento del compromiso. Además de un alto interés por el traslado de conocimiento y retención.

### 3.2 Análisis de capacidades organizativas

«...las capacidades aluden a lo que la empresa puede hacer. [...] capacidades organizativas refiere a la facultad de una empresa de emprender una actividad productiva concreta» (Grant, 2006). En gráfico 5 se muestra la posición de las capacidades claves que permitirían a Apple gestionar nuevos proyectos y retos empresariales. Además de dar énfasis a los que se encuentran en la línea intermedia y los que están en el cuadrante de debilidad clave y evitar que estos factores sean aprovechados por sus competidores.

**Gráfico 5. Evaluación de capacidades de Apple**



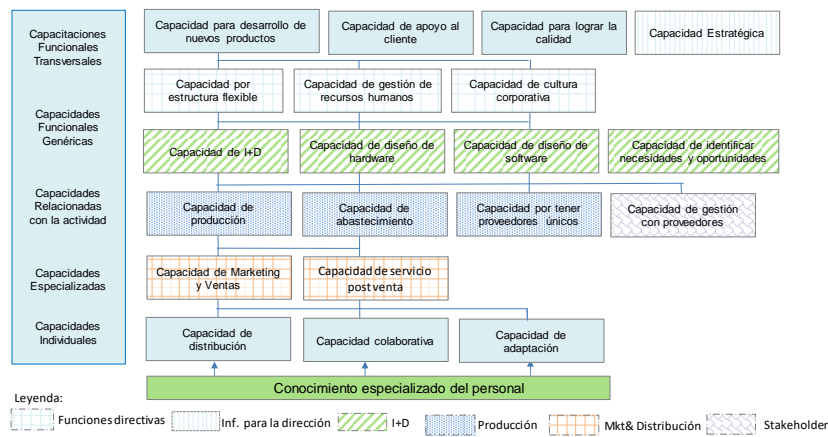
Fuente: Grant, (2006). Elaboración propia.

Las funciones directivas tienen iniciativas por la generación del cambio permitiendo la agilidad en Apple en gestión directiva. Se presenta una gran fortaleza clave referida a investigación y desarrollo que requiere mantenerse en el tiempo debido al giro del negocio. Entre las capacidades altamente explotables se encuentran la relación con los *stakeholder*<sup>3</sup>, fabricación, información para la dirección y *marketing*, que se realizarán en el plan estratégico.

El gráfico 6 detalla la interrelación de las capacidades y los cuales son medios de generación de las fortalezas constructoras de las ventajas competitivas.

<sup>3</sup>«*Stakeholder* / Grupos de Interés: son aquellas personas o grupos de personas que ahora o en el futuro pueden verse afectadas por la presencia de la empresa o que podrían afectar las operaciones del proyecto a su cargo» (Del Castillo, Mory & Schwab, 2011).

**Gráfico 6. Naturaleza jerárquica de las capacidades de Apple**



Fuente: Grant, (2006). Elaboración propia.

### 3.3 Conclusiones

Del análisis de recursos y capacidades se concluye que:

- Apple cuenta con capacidades clave entre las que destaca su capacidad financiera así como una lealtad a la marca por parte de sus clientes obtenido a partir de las prestaciones de sus productos.
- Posee capacidades funcionales que le permiten reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno y requerimiento organizacional.
- Sus capacidades transversales permiten lograr el desarrollo de nuevos productos.

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

Considerando las fortalezas y debilidades identificadas en AMOFHIT y recursos y capacidades más relevantes de Apple, se ha desarrollado en la Matriz EFI. La evaluación proporciona un valor de 3.13, que supera la media y que indica que la organización tiene un grado de posición interna fuerte. (ver Tabla 7).

**Tabla 7. Matriz EFI**

N°	FORTALEZAS	Ponderación (Sector)	Calificación (Empresa)	Promedio Ponderado
1	Capacidad financiera	0.08	4	0.32
2	Lealtad a la marca valiosa, debido al vínculo y confianza del cliente que lo demuestra con la compra reiterativa del producto.	0.04	4	0.16
3	Innovación (alta inversión en I + D) desarrollando productos intuitivos en su uso.	0.08	4	0.32
4	Ecosistema de hardware y software con precisión para el funcionamiento de sus productos.	0.04	4	0.16
5	Productos disruptores con alto diseño industrial (Filosofía de ser pionero y revolucionario en el sector tecnológico).	0.06	3	0.18
6	Estrategia de marketing (publicidad y promoción) enfatizado en lanzamientos de nuevos producto	0.05	4	0.2
7	Capacidad de organización superior en la distribución de los productos a nivel mundial por su excelente logística	0.07	4	0.28
8	Capacidad directiva de la organización para disminuir los costos de la empresa e incrementar los beneficios marginales.	0.06	3	0.18
9	Integración vertical en sus procesos operacionales (bajos costos que generan alto márgenes)	0.06	4	0.24
10	Buen Gobierno Corporativo generado por su transparencia y ética	0.05	3	0.15
11	Productos tecnológicos de alto precio con gran aceptación al mercado	0.03	3	0.09
12	Altas habilidades de marketing y competencias técnicas de su fuerza de ventas.	0.04	4	0.16
13	Portafolio de productos focalizados	0.02	3	0.06
14	Practicar de confidencialidad "políticas de puertas cerradas"	0.03	4	0.12

N°	DEBILIDADES	Ponderación (Sector)	Calificación (Empresa)	Promedio Ponderado
1	Software Office de Microsoft™ desarrollado para los productos Apple.	0.01	2	0.02
2	Dependencia de los canales de distribución indirectas en sus ventas (2015: 74%)	0.03	1	0.03
3	Baja participación de mercado	0.03	2	0.06
4	Alta dependencia en proveedores en el proceso de producción	0.01	1	0.01
5	Discontinuidad de proyectos estratégicos por parte de la alta dirección	0.03	2	0.06
6	Falta de una clara política de sucesión gerencial y de desarrollo de carrera	0.01	2	0.02
7	Alta dependencia de las ventas internacionales 65% en el 2015	0.03	1	0.03
8	Concentración de su producción en pocos productos	0.01	2	0.02
9	Obsolescencia de productos por integración de funcionalidades en nuevos productos (canibalización)	0.02	2	0.04
10	Juicios y pérdidas por uso indebido de patentes	0.03	2	0.06
11	Incumplimiento de parte de proveedores de su código de conducta	0.03	2	0.06
12	Portafolio de productos no enfocados a mercados de países emergentes	0.01	2	0.02
13	Productos y servicios con precios altos son barreras para ingreso a mercados emergentes.	0.01	2	0.02
14	Altos costos para el desarrollo y mantenimiento de software para conservar un ecosistema cerrado.	0.03	2	0.06

Total 1 3.13

Calificación. Nivel de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor. Debilidad importante=1; Debilidad menor= 2; Fortaleza menor= 3; Fortaleza mayor=4; 0.0 factor sin importancia y hasta 1.0 factor muy importante. Fuente: David (2018).

Elaboración propia.

## 6. Matriz VRIO y ventaja competitiva

El proceso de identificación de las ventajas competitivas se desarrolló a través del método *Valuable, rare, costly to Imitate y Exploited by Organization* (VRIO), presentado por Barney & Hesterly (2015), (ver tabla 8).

**Tabla 8. Análisis VRIO**

Recursos y Capacidades (FORTALEZAS)	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de Imitar?	¿Usado por la Org.?	Implicancias Competitivas
<b>RECURSOS</b>					
Lealtad a la marca, debido al vínculo y confianza del cliente que lo demuestra con la compra reiterativa del producto (Marca más valiosa del mundo)	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Estrategia de marketing (publicidad y promoción) enfatizado en lanzamientos de nuevos producto	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Ecosistema de hardware y software con precisión para el funcionamiento de sus productos.	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Portafolio de productos focalizados	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Capacidad financiera	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Integración vertical en sus procesos operacionales (bajos costos que generan alto márgenes)	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Productos disruptores con alto diseño industrial (Filosofía de ser pionero y revolucionario en el sector tecnológico).	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Productos tecnológicos de alto precio con gran aceptación al mercado	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
<b>CAPACIDADES</b>					
Innovación (alta inversión en I + D) desarrollando productos intuitivos en su uso.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de organización superior en la distribución de los productos a nivel mundial por su excelente logística	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
Altas habilidades de marketing y competencias técnicas de su fuerza de ventas.	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Capacidad Directiva de la organización para disminuir los costos de la empresa e incrementar los beneficios marginales.	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
Buen Gobierno Corporativo generado por su transparencia y ética	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Prácticas de confidencialidad "políticas de puertas cerradas"	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal

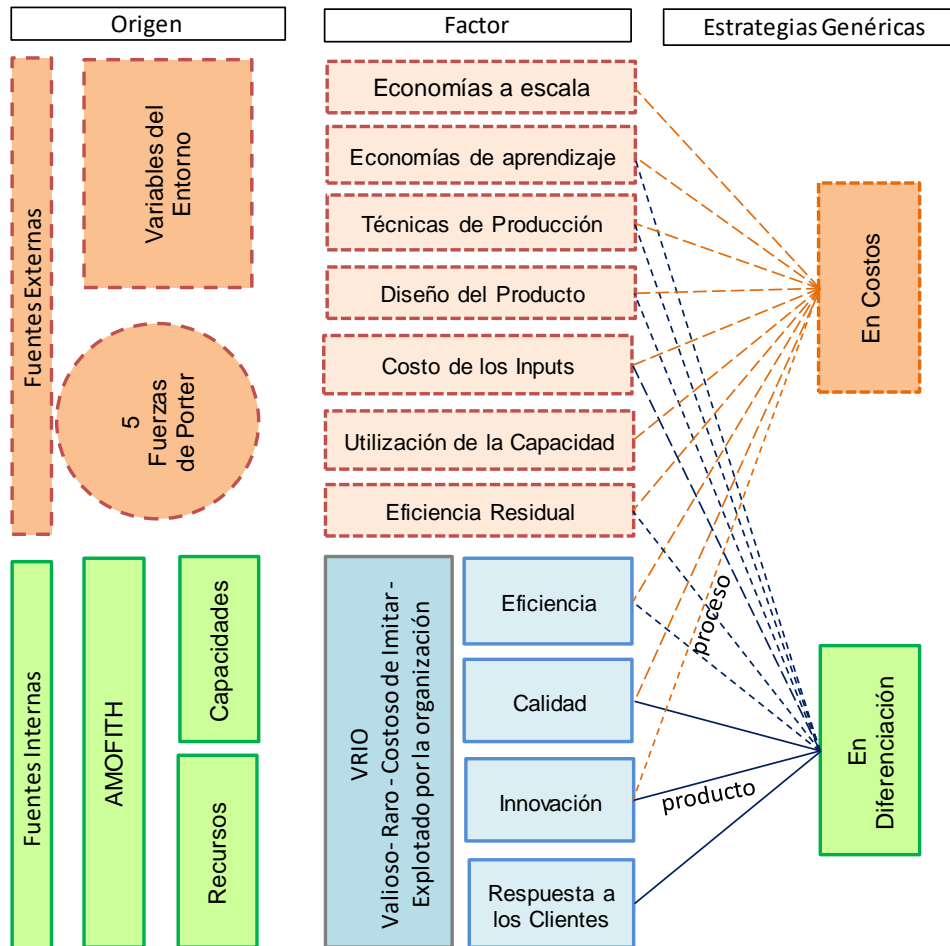
Fuente: Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). Elaboración propia.

Entre los recursos y capacidades evaluados de acuerdo con el análisis VRIO, se ha obtenido las siguientes ventajas competitivas sostenibles: (i) La Marca más valiosa del mundo. (ii) Habilidades innovadoras, competencia técnica y habilidades de marketing de su personal y (iii) Capacidad para desarrollar nuevos productos disruptivos (ecosistemas complementarios aplicativos, música, videos, etc.)

## 7. Determinación de la estrategia genérica

En base a las ventajas competitivas obtenidas en VRIO se determina que la estrategia genérica mas adecuada para Apple es Diferenciación. En el gráfico 7 se detalla el proceso para llegar a esa conclusión.

**Gráfico 7. Estrategias Genéricas**



Fuente: Porter, M. E., (2016). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.; Hill, C., Jones, G., & Jones, G. R. (2010). Administración estratégica. Un enfoque integral; Grant, R. M., (2006). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones; Navas, L. J. E., & Guerras, M. L. Á. (2001). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones; Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Elaboración propia.

«La diferenciación nace de todos los nexos de una empresa y su cliente, en los cuales ella es única» (Porter, 2015). La ventaja competitiva de Apple se origina en sus fortalezas internas con el aprovechamiento de factores externos.

## 8. Conclusiones

- Los resultados de la evaluación de las áreas funcionales evaluadas en la EFI indican que Apple se encuentra en una posición interna fuerte que le permite formular estrategias para mantener sus ventajas competitivas.

- La valoración (en importancia y fortalezas relativas) de los recursos y capacidades posiciona a Apple en el cuadrante de fortalezas clave, por lo cual deberá desarrollar estrategias teniendo en consideración su fundamento interno.
- La estrategia genérica que debe usar Apple es la de DIFERENCIACIÓN.

## Capítulo IV. Formulación de objetivos

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

#### 1.1 Visión

Apple adolece de una declaración de visión que haya publicado, por lo que se consultó diversas bases de datos de la Universidad del Pacífico y se ha encontrado una publicación que la detalla:

«Apple se compromete a brindar la mejor experiencia informática personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y consumidores de todo el mundo a través de su hardware innovador, *software* y ofertas de Internet» (Snell Cooke, 2015).

Se analizó la visión considerando tres componentes que ayudan a ser válido y útil el enunciado de la visión. Se usó un concepto enfocado, una sensación de propósito noble y finalmente una probabilidad verosímil de éxito (Albrecht, 1996).

Del análisis se puede deducir que la visión de Apple está orientada hacia la experiencia de los usuarios con respecto a las actividades que realiza la compañía. Conserva una intención de acercarse al usuario en base a la interacción, aspecto que indica un enfoque con una premisa de creación de valor. Sin embargo, adolece de una claridad en cuanto a la sensación de un propósito noble, en cuanto menciona que la experiencia será a través de medios (*hardware, software, ...*), según se detalla en la visión y forma parte de su propósito central.

En cambio, la visión de Jobs (de hace más de 20 años) es tan actual y relevante hoy como lo era entonces: «El hombre es el creador del cambio en este mundo. Como tal, debe estar por encima de los sistemas y las estructuras, y no estar subordinado a ellos» (Lindstrom, 2005), es una descripción que ubica a la humanidad por encima de la tecnología, siendo esta última un medio y no el fin en sí misma.

En un inicio, cuando Steve Jobs vendió su auto, Steve Wozniak vendió su calculadora y ambos hombres comenzaron su visión de «poner una computadora en manos de la gente común» (Evans, 2017), era una visión sencilla que presentaba solo dos componentes enfocados y con un propósito sencillo. Asimismo, se encontró otra fuente que refiere sobre la visión de Apple y Jobs respecto que la computadora personal sería la «bicicleta para la mente» (Newstex, 2015). Esta declaración

está incluida en sí misma con un mensaje de propósito y enfoque que podría referirse a un medio para el desarrollo de la humanidad.

Ante el presente análisis se propone la visión mejorada que incluye los tres componentes de Albrecht (1996): enfocado, con propósito noble y propiedad de éxito:

«Apple se compromete a ser parte del cambio entregando experiencias únicas través de su tecnología innovadora que permitirá el desarrollo de la humanidad».

En el proceso de investigación se encontró una publicación enunciada por Tim Cook, al 2019 respecto a la visión<sup>4</sup> de Apple,

## 1.2 Misión

«Apple diseña *Macs*, las mejores computadoras personales del mundo, junto con *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 revolucionaria tienda de aplicaciones y *iPhone*, y está definiendo el futuro de los medios móviles y dispositivos informáticos con *iPad*» (Newstex, 2015).

El análisis de la misión se realizó a fin de verificar si contiene tres elementos: el cliente, la premisa de valor y lo que nos hace especiales (Albrecht, 1996).

Del análisis efectuado se encontró que la Misión de Apple deja de lado el componente fundamental: “El Cliente”, el cual no está referenciado en la descripción de la misión; asimismo, la premisa de valor es clara y descriptiva de lo que hace, produce la organización denotando valor de sus productos; además, entrelaza lo que los hace especiales, definen el futuro y reinventan las cosas a través de la innovación en sus productos.

Adicional al efectuar la investigación, se encontró una declaración de misión con el espíritu personal y original de Steve Jobs: «Contribuir al mundo creando herramientas para la mente que hagan avanzar a la humanidad» (Newstex, 2015).

---

<sup>4</sup> «Visión de Apple bajo el liderazgo de Tim Cook: 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 la polinización cruzada de nuestros grupos, lo que nos permite innovar de una manera que otros no pueden. Y, francamente, no nos conformamos con nada menos que la excelencia en todos los grupos de la empresa, y tenemos la honestidad de admitir cuándo estamos equivocados y el valor para cambiar. Y creo que, independientemente de quién esté en el trabajo, esos valores están tan integrados en esta empresa que Apple lo hará extremadamente bien» (Rowland, 2019).

Por lo expuesto se propone la misión mejorada que incluye los tres componentes el cliente, la premisa de valor y lo que nos hace especiales:

«Apple lidera la revolución tecnológica a través de su innovación en hardware, software y servicios especializados y brinda a sus clientes productos electrónicos únicos y fomenta una cultura responsable con el entorno».

### **1.3 Valores**

- Lealtad y Honestidad
- Empatía en la Atención al Cliente
- Contribución al entorno social
- Enfoque e Innovación
- Gestión de Calidad
- Distinción individual y en equipo
- Tenacidad y constancia
- Flexibilidad para aceptar el cambio

Para entender la importancia de los valores Apple, se debe conocer primero la mística empresarial que refiere: «...es un conjunto de valores que es parte de la historia de una empresa, y que es asimilado por cada uno de sus integrantes según la etapa de la fe humana en que se encuentre» (Schmidt, 2005). En este sentido, esta mística influye en el comportamiento del personal. Para Apple sus valores definen su comportamiento organizacional, y como resultado desarrolla sus actividades responsablemente, como se detalla en el anexo 7.

### **2. Objetivo general**

Conforme a la misión y visión propuesta para Apple, se ha planteado como objetivo general: Mantenerse como líder en la revolución tecnológica mediante la innovación de hardware y software y servicios especializados, lo cual permitirá obtener mayor rentabilidad en los próximos tres años.

### **3. Objetivos estratégicos**

Se realizó en alineamiento con Tablero de Control (Balanced Scorecard) mediante el cual se estableció los objetivos estratégicos de Apple, establecido las propuestas de objetivos conforme a las perspectivas financieras, cliente, procesos y de crecimiento y específico. El desarrollo de cada objetivo se encuentra alineado con la visión y misión de Apple, y tiene una métrica (indicador) clara de medición, la tabla 9 se detalla los objetivos estratégicos:

**Tabla 9. Objetivos estratégicos**

	<b>Indicador</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obtener mayores rendimientos sobre el capital de los accionistas (ROE)	ROE	55%	68%	79%
Brindar satisfacción al Cliente	% Satisfacción de clientes	75%	80%	85%
Ser la marca más valiosa del mundo	Resultados de encuesta Intebbrand	N° 1	N° 1	N° 1
Generar productos disruptivos con calidad	Cantidad de nuevas patentes	900	1000	1100
Incremento en ventas	ventas(en millones de USD)	280.458	350.573	455.744
Mejorar el clima laboral	% de satisfacción laboral	85%	90%	95%
Mejorar la participación en RSE	% de reutilización de productos reciclados	9%	12%	15%

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo V. Generación y selección de la estrategia**

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

Esta matriz permitirá desplegar 4 tipos de iniciativas estratégicas basadas en las oportunidades (O) y amenazas (A) del entorno y en las fortalezas (F) y debilidades (D) de la organización, obteniéndose los siguientes tipos de estrategia: FO, DO, FA y DA, en el anexo 8 se muestra la matriz FODA cruzada.

### **2. Matriz PEYEA**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la Matriz PEYEA, Apple se encuentra en el cuadrante de estrategias agresivas, es decir, que Apple puede utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del entorno, superar sus debilidades y amenazas externas. Por ello, Apple podría desarrollar estrategias de integración horizontal, hacia adelante o hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y de diversificación (relacionada o no relacionada), como se detalla en el anexo 9.

### **3. Matriz *Boston consulting group* (BCG)**

Se realizó el análisis de los productos de Apple mediante la matriz BCG para los Ordenadores, *Smartphones*, Tabletas y Aplicativos del App Store. Como resultado, se obtuvo la ubicación de cada uno de ellos en los siguientes cuadrantes (ver anexo 9):

Interrogantes: *Smartphones* y Aplicativos. Se ubican en este cuadrante debido a su baja participación relativa en el mercado, en mayor grado los *smartphones*. Aplican estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y de desinversión.

Perros: Ordenadores y Tabletas. También presentan una baja participación relativa en el mercado. Participando en un mercado de lento crecimiento o de crecimiento nulo. Al tener una posición débil (externa e interna), se podrían considerar estrategias de reducir en gastos, liquidación de productos y de desinversión.

#### 4. Matriz interna – externa (IE)

Con los resultados de las matrices EFE y EFI de Apple, podemos elaborar la Matriz IE, obteniendo como resultado que los productos de Apple en su totalidad se encuentran en el cuadrante V, lo que significa que correspondería aplicar estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de productos, como se detalla en el anexo 9.

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

En la evaluación de la matriz cruzada entre objetivos estratégicos generales e iniciativas estratégicas se ha priorizado la importancia de los objetivos generales que Apple encontrará al implementar el presente plan estratégico para el periodo 2016 al 2018. En la tabla 10 se muestra el desempeño específico de las iniciativas estratégicas con el grado de cumplimiento de priorización de los objetivos estratégicos generales. En el anexo 10 se muestra el detalle de la priorización indicada.

**Tabla 10. Matriz de alineamiento estratégico**

Objetivos estratégicos generales	Importancia de los objetivos y su relación con las iniciativas estratégicas
Ser la marca más valiosa del mundo	28
Generar productos disruptivos con calidad	22
Incremento en ventas	20
Obtener mayores rendimientos sobre el capital de los accionistas (ROE)	19
Mejorar el clima laboral	18
Brindar satisfacción al Cliente	18
Mejorar la participación en RSE	18

Fuente: Elaboración propia.

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

Para mejorar la posición competitiva de los productos de Apple y de acuerdo al análisis de situación y del mercado de Apple (Ver Anexo 11) y del análisis de Apple y sus competidores por envíos globales y cuota de mercado (Ver Anexo 12) , se han seleccionado las siguientes estrategias que se desarrollarán en cada año del presente plan estratégico.

##### 6.1 Penetración de mercado

Dada la alta competencia de este sector tecnológico, Apple realizará mayores esfuerzos en marketing destacando aquellas prestaciones de sus productos que lo diferencian de sus

competidores, buscando mejorar la atención de sus clientes a través de una gestión de ventas efectiva que permita conocer a sus clientes actuales y potenciales, con el objetivo de fidelizarlos, generando mayor participación del mercado y sostener rentabilidad a largo plazo.

## 6.2 Desarrollo de productos

La realización de esta estrategia implica que Apple invierta en I+D para generar productos disruptivos, que se iniciará con un proceso de gestión de recursos humanos para la obtención de competencias diferenciales de sus empleados y que estos generen ideas que se cristalicen en productos innovadores, con lo cual incrementarán sus ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes (actualizaciones) o el desarrollo de nuevos. Así mismo, como soporte para incremento de ventas, implementará aperturas de nuevas tiendas.

## Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE

Seleccionadas las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos y definido el objetivo general para Apple en el periodo 2016-2018, se presentan los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, y Finanzas, los que traducirán las estrategias en programas. Los planes propuestos incluyen objetivos, iniciativas estratégicas y presupuestos que permitirán lograr el cumplimiento de los objetivos de Apple.

### 1. Plan funcional de marketing

#### 1.3 Objetivos específicos

Apple ha definido para el plan funcional de marketing los siguientes objetivos para el periodo 2016-2018 (ver tabla 11):

**Tabla 11. Objetivos Específicos del Plan Funcional de Marketing**

	indicador	2015	2016	2017	2018
Incrementar las ventas	Ventas(en millones de USD)	233.715	280.458	350.573	455.744
Ser la marca más valiosa del mundo	Resultado de encuestas de Interbrand	N° 1	N° 1	N° 1	N° 1
Brindar satisfacción al Cliente	% Satisfacción de clientes	70%	75%	80%	85%

Elaboración Propia

#### 1.4 Acciones estratégicas de marketing

##### 1.4.1 Segmentación

Según el Formulario 10-K, Apple Inc., al realizar negocios a nivel global, administra sus operaciones sobre una base geográfica, siendo dividida en 5 segmentos: América (todo el

continente), Europa (todo el continente más India, Oriente Medio y África), Gran China (China, Hong Kong y Taiwán), Japón y Resto de Asia Pacífico (Australia y países asiáticos que no están incluidos), lo que le permite alinearse mejor con la ubicación de los clientes y socios de distribución de la compañía, así como la dinámica de mercado única de cada región geográfica.

Los clientes de Apple Inc. son personas naturales y jurídicas y los agrupa de la siguiente manera: particulares, pymes, grandes empresas, gobiernos e instituciones educativas. Podemos decir que los clientes particulares están conformados por aquellas personas que pertenecen a la generación *baby boomers* hasta los *millennials*. Así mismo, deben contar con un poder adquisitivo medio-alto para comprar los productos y servicios de Apple Inc. que tienen un precio de venta medio elevado. Por otro lado, su estilo de vida tiene que estar vinculado a los avances tecnológicos y productos y servicios innovadores.

Por lo tanto, se define al público objetivo como aquel conformado por personas que les atrae los productos y servicios tecnológicos innovadores, que buscan y valoran el diseño de los productos, su facilidad de uso e integración, así como, la moda y cultura vinculada a ellos.

#### **1.4.2 Posicionamiento**

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2017), las marcas fuertes pueden tener múltiples puntos de diferencia, es decir, atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente a la marca evaluándola positivamente y que suponen que es imposible encontrarlas en otra marca competidora. En el caso de Apple, los puntos de diferencia serían: el diseño, innovación de sus productos, facilidad de uso y actitud irreverente. Por ello, la estrategia de posicionamiento estará enfocada para que Apple ofrezca productos y servicios innovadores, de atractivos diseños, de facilidad de uso y con actitud irreverente como parte de su cultura.

#### **1.4.3 Mix de marketing**

**Producto.** Los productos mantendrán las características de diferenciación con su competencia, que se basan en ser productos innovadores, de atractivos diseños, de facilidad de uso, entono integrado y con amplio ecosistema de complementos (aplicaciones, música, videos, etc.), alto rendimiento, calidad y confiabilidad. Estos productos estarán acompañados de un alto nivel de servicio al cliente en todas sus líneas de atención y de ventas, así como en su área de soporte técnico y servicio posventa. Como parte de sus lineamientos relacionados a la responsabilidad social empresarial, sus empaques serán de materiales ecológicos que permitirán relacionarlos a la estrategia corporativa de responsabilidad empresarial.

**Precio.** Los precios para los productos de Apple son altos debido a las diversas prestaciones mencionadas en este trabajo y está debidamente relacionada a su estrategia genérica de

diferenciación. Cuando lanza un nuevo producto afecta la venta del producto de versión anterior, por lo que disminuye sus ventas y puede quedarse con el stock, por ello se plantea el descuento en su precio conocido como estrategia de fijación de precios de descremado del mercado o precio de descremado. Esta misma estrategia la aplicará en los siguientes puntos:

Fidelización al cliente: al momento de adquirir la última versión de su producto se reforzará el descuento por entregar el producto de anterior versión, así se podrá cumplir con la reutilización de sus partes para disminuir la basura tecnológica alineándonos con el tema de responsabilidad social.

Estrategia de ventas cruzadas: Apple ofrecerá packs o combos, manejando descuentos en la oferta de sus productos para impulsar las ventas cruzadas entre sus productos y servicios.

El porcentaje de incremento en las ventas anuales para el periodo 2016, 2017 y 2018, será de 20%, 25% y 30% respectivamente, dado que las tasas de crecimiento anuales de los ingresos del 2012 al 2015 fueron en promedio de 14% y presentan una tendencia al crecimiento.

**Promoción.** Se mantendrán los eventos de lanzamientos de productos y servicios con la participación del CEO Tim Cook y los jefes relacionados a ello, y de ser necesario se contará con artistas que representen la imagen de vivir la cultura de Apple. Seguirán generando anuncios en revistas de moda y economía, sus productos se verán en las películas, comerciales y series de TV, etc. Se privilegiará la publicidad para sus diversos productos, dada la ubicación geográfica de acuerdo resultado de la matriz BCG (interrogantes y perros) para generar una mayor penetración de mercado.

Se reforzará en su publicidad, el estilo de la cultura Apple y su pluralidad, así como la responsabilidad social y el hecho de ser innovadora en el negocio, procesos y productos tecnológicos.

Para mejorar la gestión de relaciones con los clientes, se implementará una Base de Datos que centralice las interacciones entre Apple y sus clientes, y a través del uso de un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM), se administrará la información detallada de cada cliente o potenciales clientes y los puntos de contacto para maximizar su lealtad. Con ello se gestionará mejor el proceso de venta entendiendo a los clientes y se identificará sus requerimientos actuales y futuros, lo que permitirá lograr su fidelidad a través de un valor agregado que permitirá sostener la rentabilidad en el futuro.

**Plaza.** Se mantendrán las estrategias que Apple emplea tanto de empuje (fuerza de ventas, presupuesto de promoción para inducir a los intermediarios a ofrecer, promocionar, y vender el producto a los consumidores finales) como de atracción (publicidad, promoción, y otras formas

de comunicación para convencer a los consumidores a solicitar el producto a los intermediarios) en su canal de marketing.

De acuerdo al estudio preliminar de las variables económicas de regiones, se reforzará la participación de mercado en aquellos países de economías emergentes donde ya tiene presencia Apple como India, China y Brasil.

Reforzar el *marketing omnicanal* haciendo que los múltiples canales trabajen en conjunto y se ajusten a la forma en que el cliente desea recibir el producto (entrega o recojo del mismo).

Se hará un trabajo especial para incrementar las ventas directas por los canales directos. Se mantendrá el diseño y la experiencia de los productos y servicios en sus tiendas Apple Stores para que el cliente viva la cultura Apple. En el caso de los canales indirectos se mantendrán las estrategias que viene aplicando Apple.

### **1.5 Plan de acción**

- Se desarrollarán campañas de lanzamientos de productos de Apple destacando sus prestaciones tecnológicas. Estas campañas también promocionarán las aperturas de sus nuevas tiendas y destacarán el esfuerzo de la compañía por desarrollar iniciativas de RSE en toda la organización. Dichas campañas publicitarias se realizarán a través de los diversos medios de publicidad.
- Se abrirán 66 tiendas *retail* en los siguientes tres años en las zonas geográficas con mayor proyección de ventas.
- Como parte de la fidelización de los clientes se realizarán campañas de promociones y descuentos a los productos. (descreme de precios)
- Programas de capacitación anuales orientados en atención al cliente (ventas, post venta, etc.).<sup>5</sup>
- Se implementará programas de gestión de relaciones con el cliente (CRM).
- Se utilizará material reciclado como empaque de sus productos como parte de su RSE.

### **1.6 Presupuesto**

Para la gestión del plan funcional de marketing de los años 2016 al 2018, se han asignado los importes mostrados (ver tabla 12).

**Tabla 12. Presupuesto de marketing (en millones de US\$)**

---

<sup>5</sup> El presupuesto de capacitación está incluido en el plan funcional de recursos humanos.

Iniciativas Estratégicas	2016	2017	2018	Total
Campañas de publicidad: 1) Lanzamiento de productos y servicios enfocados en destacar sus diseños, calidad y acabados que permitan fortalecer la marca. 2) Aperturas de nuevas tiendas. 3) Sobre actividades de RSE de Apple	2.496	3.171	4.187	9.854
Nuevas tiendas en zonas geográficas donde ya opera con proyección de ventas (ej.: países emergentes, etc.)	160	176	192	528
Campañas de promoción de ventas a través de descuentos (fidelizar clientes, descreme de precios)	1	2	2	5
Programas de capacitación de atención al cliente: ventas, servicio post venta, productos y servicios, etc. <sup>6</sup>	--	--	--	--
Programas de gestión de relaciones con el cliente – CRM	8	6	6	20
Utilización de material reciclado en la fabricación de los empaques de los diversos productos de Apple.	200	200	200	600
<b>Total</b>	<b>2.865</b>	<b>3.555</b>	<b>4.587</b>	<b>11.006</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Plan funcional de operaciones

De acuerdo con Render & Heizer (2014), «Apple ha construido un eficaz sistema global con el que controla casi todas las piezas de la cadena de suministro, desde el diseño del producto hasta la tienda minorista. Con una comunicación rápida y la precisión de los datos compartidos por toda la cadena de suministro, la innovación es mayor, los costos de inventario se reducen y se mejora la velocidad de acceso al mercado. Una vez que un producto sale a la venta, Apple da seguimiento a la demanda hora por hora en cada tienda y ajusta los pronósticos de producción a diario. En Apple, los pronósticos para su cadena de suministro son un arma estratégica».

Considerando este fundamento operaciones buscará conservar la calidad en sus productos mediante la generación de productos disruptivos y mejora de la logística que incluye prestaciones de SW, reciclaje, patentes y transferencia de tecnología a proveedores..

### 2.2 Objetivos específicos

Apple ha definido en su plan funcional de operaciones los siguientes objetivos para el periodo 2016-2018 (ver tabla 13)

**Tabla 13. Objetivos Específicos del Plan Funcional de Operaciones**

	Indicador	2016	2017	2018
Nuevas prestaciones de software.	% de incremento de aplicaciones en idiomas chino y hindi.	80%	90%	100%
Reciclaje de productos Apple.	% de incremento de capacidad de reciclaje de productos Apple	10%	15%	20%

<sup>6</sup> Ibíd.

Generar productos disruptivos con calidad	Cantidad de nuevas patentes	900	1000	1100
Transferencia tecnológica a proveedores.	# número de nuevas empresas proveedoras EMS	1	1	2

Elaboración propia

## 2.3 Acciones estratégicas de operaciones

### 2.3.1 Definición del producto y servicio

Apple diseña y produce equipos electrónicos de alta tecnología, agrupados según el formulario Form 10-K de la siguiente manera: 1) *iPhone*; 2) *iPad*; 3) *Mac*; 4) Servicios, que incluye *iTunes Store*, *App Store*, *Mac App Store*, *iBooks Store* y *Apple Music* (colectivamente “Servicios de Internet”), *AppleCare*, *Apple Pay*, licencias y otros servicios; y 5) Otros productos: *Apple TV*, *Apple Watch*, productos *Beats*, *iPod* y accesorios de terceros y de marca Apple. Además, posee los sistemas operativos: *macOS*, *iOS*, *watchOS* y *tvOS*, *iTunes*, la *suite iWork* (software de productividad), *Final Cut Pro-X* (para edición de vídeo), *Logic Pro* (software de edición de audio), entre otros.

### 2.3.2 Características técnicas

En el anexo 13 se detalla de forma consolidada las características técnicas de los productos de Apple al 2015; asimismo, se incluye las propuestas técnicas que generaran como resultado nuevos productos disruptivos.

### 2.3.3 Talleres de I+D

**Desarrollo de I+D.** La industria tecnológica presenta cambios veloces y un alto nivel de competencia, para lo cual Apple desarrollará herramientas y procesos prácticos para hacer realizables las ideas, generando equipos multidisciplinarios que integren la comunicación e incrementen el clima de confianza y, de esa manera, fomentar la generación de prototipos que se convertirán en patentes, los que a su vez permitirán lanzar al mercado nuevos productos y servicios de forma más rápida.

Se fortalecerá mediante el desarrollo de talleres multidisciplinarios a los colaboradores internos, utilizando la metodología 3D: *Design Thinking*, *Method Agile*, *Scrum* y *Kanban*; complementado con un proceso de mejora continua que llevará a cristalizar estos servicios.

También se impulsará la utilización del lenguaje de programación SWIFT para el desarrollo de aplicaciones que se generen a partir de los talleres de generación de ideas disruptivas de colaboradores internos y externos, y así difundir sus ventajas (económicas y patentes), además de realizar transferencias tecnológicas.

Adicionalmente, en el proceso de desarrollo de I+D se plantea una secuencia de actividades por medio de un flujograma que detalla el desarrollo de ideas disruptivas mediante la herramienta *SWIFT* (ver anexo 14). Para estas actividades se invertirá US\$ 1.600 millones en el año 2016, US\$2.100 millones en el año 2017 y US\$ 2.600 millones en el 2018.

### **Políticas de Seguridad.**

Una de las características principales de los productos y servicios de Apple es la seguridad y en lineamiento a su responsabilidad social de búsqueda de transparencia que brindan a sus clientes. Mantendrá la certificación en ISO 27001-2015; esta acción se fortalecerá haciendo campañas de capacitación para formar conciencia y manejo responsable de la información digital que cada usuario produce en forma permanente.

Así mismo, las soluciones tecnológicas que se venden a empresas corporativas y gobierno aseguran la información y que ésta tiene un manejo responsable debido que Apple no vende información de sus usuarios a terceros ni crea perfiles de tendencias y que estas son encriptadas.

La norma ISO 27001-2015 es un modelo de seguridad que permitirá al usuario conocer las prestaciones de seguridad y confidencialidad respecto a la información que posee en los productos y servicios de Apple. Estas mejoras en seguridad requerirán de profesionales expertos y se reclutarán en cualquier parte del mundo. Se planifica invertir US\$ 4 millones en el 2016, US\$ 5 millones y US\$ 6 millones en el 2018.

### **Programa producción/atención.**

Con el resultado de los talleres de capacitación interna y externa se espera incrementar los siguientes % de cobertura del software y aplicaciones de Apple. Ver detalle en la tabla 14.

**Tabla 14. Porcentaje de adecuación**

Software y aplicaciones	2016	2017	2018
Hindi	80%	90%	100%
Chino Mandarín	80%	90%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Ubicación geográfica y distribución interna.** Se consideran factores de localización para la distribución del número de tiendas (Apple stores y APRs) en zonas geográficas ver tabla 15.

**Tabla 15. Calificaciones ponderadas para ubicación de tiendas**

Factor de localización	Ponderación	Evaluación de Localización – puntaje		
		Brasil	India	China
Número de pobladores (PEA)	20	2	5	4
Clima de negocios	16	3	3	5
Visibilidad del local	16	3	4	5
Tamaño adecuado	14	2	3	5
Suministro	12	2	3	5

Costo de alquiler y servicios	12	2	4	4
Proximidad a zonas industriales	10	3	3	5
Puntaje		242	368	468

Fuente: Elaboración propia.

Con estos valores de la evaluación, se realizará la distribución de tiendas con la siguiente asignación: China, 49 tiendas; India, 12 tiendas y Brasil, 5 tiendas.

El crecimiento de tiendas, se distribuirán de la siguiente manera (ver tabla 16):

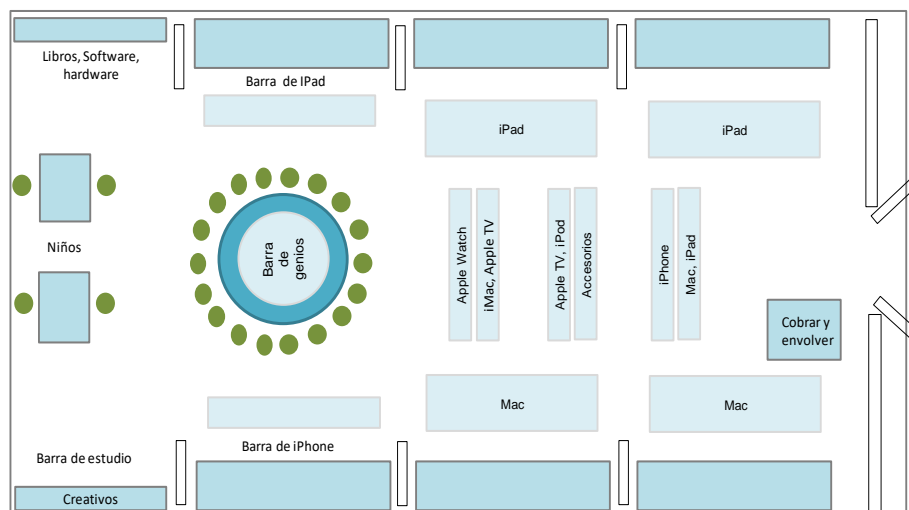
**Tabla 16. Planificación y distribución de nuevas tiendas**

	Población en millones	2016		2017		2018		
		Apple Stores	APRs	Apple Stores	APRs	Apple Stores	APRs	
China	Zhengzhou	> 7	3	3	3	3	4	4
	Weifang	> 8.5	2	3	2	3	2	3
	Changsha	> 7	1	3	2	3	3	2
India	Bombay	> 21	x	1	X	2	1	1
	Delhi	> 26	x	1	X	1	1	1
	Calcuta	> 15	x	1	X	1	1	0
Brasil	Minas Gerais	> 20	1	X	X	1	x	0
	Rio Grande	> 11	1	X	X	1	x	0
	Sao Paulo	> 44	x	X	X	x	x	1
TOTAL			20 tiendas		22 tiendas		24 tiendas	

Fuente: Elaboración propia.

Estas mantendrán el formato actual de 500 m2 en promedio. Se buscará alquilar y acondicionar las tiendas de acuerdo con los estándares de Apple. Respecto a mejorar la atención al cliente para incrementar las ventas y la rápida atención posventa, se implementarán 66 tiendas en los segmentos emergentes. El gráfico 8 muestra la disposición propuesta.

**Gráfico 8. Propuesta de distribución de una tienda Apple.**



Fuente: Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2014). Elaboración propia.

Esta propuesta busca una mayor interacción de los potenciales compradores y los vendedores expertos para poder exponer las bondades de los productos Apple, ya sea en la barra de genios, la barra de estudio, barra de iPad o barra de iPhone. Así mismo, se fortalecerá el plan de formación de vendedores expertos con las novedades o actualizaciones en las características de los productos

Apple, de manera que la experiencia de los potenciales clientes sea de acuerdo con la misión de la compañía. Con esto buscamos apoyar la propuesta formulada en el plan funcional de marketing.

**Operación con proveedores.** Colaboración con proveedores para asegurar la incorporación de los últimos avances en tecnología. Se desarrollará con los 200 principales proveedores (cubren el 97% de los servicios requeridos por Apple) y teniendo en cuenta la «...orientación cooperativa: relación con un proveedor en la que comprador y el vendedor son socios y se ayudan mutuamente lo más posible» (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008) a largo plazo, desarrollando sinergia en busca de reducir costos y tiempos de producción, creando sistemas flexibles y aprovechando las economías de escala, así como el intercambio electrónico de datos para tener las proyecciones de demanda y producción respectiva. Adicionalmente, se realizará talleres basados en la metodología 3D con los proveedores, buscando la mejora continua. Se asignará un presupuesto para compra de equipos tecnológicos que optimicen sus procesos de ensamblaje, de manera que los tiempos de producción disminuyan e incrementen su calidad.

El presupuesto se distribuirá entre los proveedores actuales para potenciar sus habilidades y desarrollar proveedores potenciales de manera que se amplía la base de proveedores importantes. El cuadro siguiente muestra la distribución (ver tabla 17).

**Tabla 17. Inversiones por transferencia tecnológica**

Equipos tecnológicos/software ERP	2016*	2017*	2018*
Proveedores actuales	300	300	300
Desarrollo de proveedores	300	400	500

\* en millones de dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia.

**Servicios de terceros.** Se contratará proveedores de servicios *outsourcing* especializados en metodologías ágiles (*Design Thinking, Scrum y Kanban*) de forma permanente hasta implantar la autonomía y aprensión de la metodología. Esta se desarrollará durante los 3 años del plan estratégico.

Mejorar eficiencias de ensamblaje de productos mediante la ampliación de proveedores especializados en EMS, limitando la cuota de volumen de producción a 35% como máximo por proveedor.

A partir del año 2014, Apple cuenta con nuevos proveedores en el ensamblaje de los productos de su portafolio, y tiene a *Foxconn, Flextronics, Compal, Pegatron y Quanta*, de las cuales un gran porcentaje de la producción la tiene Foxconn, que representa un riesgo ante un incumplimiento por cuota asignada que podría generar pérdida de clientes y la reputación, por lo que Apple deberá limitar como máximo el 35% de la producción entre cada uno de los

proveedores EMS y continuar apoyando la diversificación de estos proveedores, debido a que algunos se especializan en cierto modelo de producto, limitando a Apple en su producción.

**Certificación de calidad de procesos de proveedores.** Para mejorar la gestión de la calidad, los proveedores deben poseer la experiencia y las certificaciones de calidad ISO 9001, de manera que aseguren sus procesos internos vinculados a la producción. Para supervisar directamente el cumplimiento de la calidad de sus procesos, Apple deberá poseer auditores certificados bajo la norma ISO 9001, con el fin de tener la trazabilidad cuando se encuentre una no conformidad y subsanarla en forma rápida y no afectar la cadena de suministro, para lo cual formará auditores de calidad para los procesos de auditorías que ayudarán de forma directa con la reducción de productos defectuosos por procesos de fabricación.

**Mejorar tiempos de producción y distribución en la cadena logística.** Aplicar el sistema de producción *Just in time (JIT)* con el objetivo principal de reducir costos, controlar la cantidad de productos y servicios, asegurar su calidad y tomar en cuenta el factor humano en el proceso.

Con este sistema la distribución tendrá un abastecimiento correcto de los canales de distribución, evitando quiebres de stock o sobreabastecimientos innecesarios que afectan la rentabilidad de Apple.

Este sistema apoya la actividad de marketing para incrementar el valor del producto en el mercado, garantiza la calidad y la disposición de recursos operativos y humanos.

Un sistema de mejora continua, Six Sigma, basado en auditorías a los proveedores consolidará el *JIT*. Para ello se tiene un presupuesto de US\$ 4 millones para el año 2016, US\$ 5 millones para el año 2017 y US\$ 6 millones para el 2018.

**Responsabilidad social en el proceso de producción.** Apple mantiene políticas firmes y concisas respecto a la producción, principalmente la externalización de la línea de ensamblaje de los productos, por requerirse de mano de obra masiva, y por una eficiencia de costos mediante proveedores en el extranjero, principalmente China. Por ello, se exige la adaptabilidad al código de conducta para proveedores donde se detalla los exigentes criterios que se aplican para mejorar la seguridad laboral, trato a los trabajadores de forma justa y emplear prácticas responsables en términos de cuidado medio ambiental.

El cumplimiento de este código se verificará mediante auditorías. Las brechas brindan una oportunidad de mejora continua a implementar por sus proveedores. La auditoría utiliza cuatro fases (verificación de la mejora, priorización de la auditoría, auditoría in situ y solución de problemas) que ayuda al cumplimiento del Código de Conducta.

Apple fortalecerá trabajar con los proveedores e invitará a entidades independientes y de alta credibilidad mundial como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para mejorar las relaciones con los proveedores e incrementar la aceptación de los productos Apple.

Alineado con la política de protección al medio ambiente, se fortalecerá el programa de reciclaje de celulares devueltos por los clientes a Apple. Esta actividad conlleva a invertir en el mejoramiento de la capacidad del robot Liam, a fin que supere su capacidad de reciclaje de 1.2 millones de celulares al año. El año 2016, se invertirá en el desarrollo de un nuevo robot Liam II con US\$ 80 millones, cuya capacidad sea mayor en 10%. En el 2017, se desarrollará el robot Liam III con US\$ 85 millones y 15% de mayor capacidad, y el 2018 se proyecta el robot Liam IV con una inversión de US\$ 90 millones, con 20% mayor capacidad respecto al robot Liam del 2015.

**Reforma de procesos clave.** En la distribución de las actividades de producción en toda proceso interno, que abarca de las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, y parte de mercadotecnia y ventas), actividades de apoyo (administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones), se ha planteado una mejora en el proceso mediante la propuesta de una cadena de valor que permite enfocarse en los procesos clave que permite explotar los recursos de la empresa como fuente de ventaja competitiva para lo cual se plantea una cadena de valor ver anexo 14.

#### **2.4 Plan de Acción**

- Desarrollo de programa de mejora – Implementación de programas de mejora continua mediante la metodología de Six Sigma como herramienta.
- Apertura de 66 APRs en China, India y Brasil en el periodo de 3 años para incrementar las ventas y brindar satisfacción al cliente.
- Talleres internos, focus group en Innovación y Tecnología, enfocados al personal de TI.
- Nuevas prestaciones de software para nuevos mercados, incluye el mejoramiento de prestaciones funcionales HW-SW, idiomas, desarrollo de características adicionales por casa producto.
- Transferencia de tecnología en procesos de producción, sea hardware, software, equipamiento técnico, equipamiento de infraestructura, etc.
- Desarrollo del programa de reciclaje por zonas geográfica. Investigación, desarrollo e implementación de equipos (Liam)
- Certificación de Sistema de Seguridad de la Información, incluye desarrollo de proyectos de encriptación, análisis de vulnerabilidad, cierre de brechas tecnológicas.

- Talleres multidisciplinarios para generación de ideas disruptivas, Desarrollo de proyectos en investigación para nuevas tecnologías, proyectos de mejora tecnológica existente, entre otros.
- Mejorar los procesos logísticos conforme a las políticas de responsabilidad empresarial, tratamiento de desechos producto de la cadena logística.
- Optimización de costos en las líneas de la cadena logística, implementación mejoras en la cadena logística, cambios tecnológicos, implementación de nuevos esquemas de logística.
- Ampliar la base de proveedores, mediante la contratación e inclusión en la cadena logística de nuevos proveedores.
- Programas de Auditoria a Proveedores, a proveedores de insumos, proveedores de comunicaciones, de ensamble, de distribución.

## 2.5 Presupuesto

Para la gestión del plan funcional de operaciones de los años 2016 al 2018, se han asignado los importes mostrados (ver tabla 18).

**Tabla 18. Presupuesto de operaciones (en millones de US\$)**

Iniciativas Estratégicas	2016	2017	2018	Total
Desarrollo de programa de mejora continua - Six Sigma(1)	4	5	6	15
Apertura de 66 APRs en China, India y Brasil (2)	0	0	0	0
Talleres internos, <i>focus group</i> en Innovación y Tecnología (1)	800	1.050	1.300	3.150
Nuevas prestaciones de software para nuevos mercados(1)	600	700	900	2.200
Transferencia de tecnología en procesos de producción	600	700	800	2.100
Desarrollo del programa de reciclaje por zonas geográfica. (Liam)	80	85	90	255
Certificación de Sistema de Seguridad de la Información(1)	4	5	6	15
Talleres multidisciplinarios para generación de ideas disruptivas (1)	2.500	3.000	3.250	8.750
Mejorar los procesos logísticos conforme a las políticas de responsabilidad empresarial.	25	28	30	83
Optimización de costos en las líneas de la cadena logística	40	50	60	150
Ampliar la base de proveedores	100	120	140	360
Programas de Auditoria a Proveedores	25	30	35	90
Total	4.778	5.773	6.617	17.168

(1) El presupuesto de apertura de tiendas está incluido en el plan funcional de marketing.

(2) El presupuesto de estas iniciativas estratégicas están incluidas en el plan de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

## 3. Plan funcional de recursos humanos

El plan incluye retención y captación de talento humano. Además, se propone desarrollar el fortalecimiento operativo a través de integración de la cultura, la gestión de innovación y desarrollo, considerando priorizar el talento humano y su aprensión a la compañía mejorando el clima laboral.

### 3.1 Objetivos específicos

Apple ha definido en su plan funcional de recursos humanos los siguientes objetivos para el periodo 2016-2018 (ver tabla 19):

**Tabla 19. Objetivos Específicos del Plan Funcional de recursos humanos**

	<b>Indicador</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Mejorar el clima laboral	% de satisfacción laboral medido por encuestas	85%	90%	95%
Generar capacidad en I+D	Numero de talleres en I+D	>=7	>=12	>=17
Mejorar el nivel de motivación personal	Numero de <i>Apple Fellows Program</i>	23	26	29
Retención de personal calificado	% de rotacion de personal	12%	10%	8%

Elaboración propia

### 3.2 Acciones estratégicas de recursos humanos

El proceso de gestión del talento para Apple se realizará a partir de la incorporación, desarrollo, y retención del talento, tendrá como objetivo identificar aquellas personas a nivel de toda la organización que tienen un alto potencial en el desarrollo de su línea de carrera. Esto permitirá a Apple obtener una ventaja competitiva sobre las demás empresas del rubro. Para su desarrollo se realizará:

#### 3.2.1 Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección de Apple se iniciará al efectuar una búsqueda interna, estimulando así el desarrollo de los empleados, logrando mejorar la moral, estimular a los buenos elementos, además de construir relaciones.

En cuanto a la búsqueda externa, podrá realizarlas por diferentes canales y medios, universidades, organizaciones profesionales, etc.; sin embargo, podría aplicar la red de contactos y/o referencias, aspecto que permitirá obtener mejores resultados en cuanto la búsqueda del perfil requerido. El proceso de selección incluirá pruebas de empleo, investigación de antecedentes, entrevistas de evaluación, resultados obtenidos, revisión de hoja de vida, entre otras, permitiendo a Apple que la contratación se ajuste al requerimiento, según perfil del puesto.

#### 3.2.2 Socialización, formación y desarrollo

El proceso de socialización del empleado aumenta la estabilidad organizacional. Asimismo, influye en su desempeño, para lo cual Apple desarrollará actividades de integración inicial y continua a todos los niveles de la organización, ejecutando reuniones de integración con participación de personal de diversas áreas, así como jefaturas.

La formación del empleado tiene como alcance que adquiera mejores habilidades para el desempeño de sus actividades, para lo cual se desarrollará un programa que contenga el análisis de requerimiento de necesidades, adosado al perfil del puesto requerido. Asimismo, deberá considerar las brechas identificadas en la evaluación de competencias.

Obteniendo como resultado el desarrollo del empleado, que asegurará que Apple tenga el talento necesario para sus necesidades futuras producto de las capacitaciones, desarrollo y socialización al interno. En cuanto el desarrollo de la trayectoria laboral, se debe elaborar un programa de línea de carrera<sup>7</sup> empresarial en Apple que detalle el proceso de crecimiento y desarrollo en la organización. Esta información debe ser puesta en conocimiento del empleado y que de partir de ahí defina su objetivo personal y se desarrolle en la empresa. El desarrollo organizacional se orienta a la elaboración y planificación de sistemas que permitan cambiar al personal actitudes y valores, conforme a las directrices estratégicas de Apple.

El efecto de esta actividad funcional permitirá a Apple contar con empleados altamente motivados y con un compromiso con la organización, y el resultado de personal altamente calificado permitirá la innovación y el desarrollo de nuevos productos, con efectos en el crecimiento de la empresa obteniendo mayor rentabilidad.

### **3.2.3 Evaluación de desempeño<sup>8</sup>**

El proceso evaluación de competencias permite a Apple conocer las brechas del personal. Al realizar la evaluación, permitirá conocer las actitudes, comportamientos y logros obtenidos por el empleado. Su importancia radica en conocer las fortalezas y oportunidades de mejora del empleado. A efecto de que Apple incremente su rendimiento del empleado y a su vez genera valor para la organización, se deberá realizar el mejoramiento de los canales de comunicación y relacionamiento en equipos de trabajo. Para lo cual, Apple deberá realizar, con el apoyo de una herramienta tecnológica, la identificación de brechas del personal, a ser incluidas en las actividades de capacitación. Asimismo, realizar el proceso de *feedback* para un mayor entendimiento de sus capacidades y habilidades realizadas en el puesto.

### **3.2.4 Reconocimiento y remuneración económica**

Intrínsecas son aquellas que Apple desarrollará directamente con los empleados, respecto a toma de decisiones, oportunidad de crecimiento, diversos proyectos, mayor responsabilidad. Estas se encontrarán definidas en las políticas internas de gestión. Asimismo, en cuanto a las políticas

---

<sup>7</sup> Desarrollo de carrera profesional es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son recurso vital para las organizaciones (Gómez Mejía, Cardy, & Balkin, 2016)

<sup>8</sup> «Evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas en una organización» (Gómez Mejía et al., 2016).

extrínsecas, caso de las financieras, se aplicará en base al desempeño (referido a trabajo concluido, incentivos y bonos de desempeño) en cuanto a no financieras. Apple proveerá instalaciones adecuadas, cocheras, horario de almuerzo entre otros beneficios. Asimismo, se continuará y mejorará con el *Apple Fellows Program*, incentivo empresarial que incluye beneficios económicos, que será un estímulo de Apple para los empleados que realicen una contribución extraordinaria y visionaria.

Fomentará una cultura de posesión mediante una filosofía de cooperación en la organización, para lo cual Apple implementará una mayor participación en opción de acciones, así como en adquisición de acciones por parte de los empleados. Esto proveerá un método de motivación y compensación al empleado, misma que formará parte de la cultura organizacional.

### **3.2.5 Cultura organizacional**

Determinada por el conjunto de valores, creencias, así como por el entendimiento que los empleados de Apple tienen en común para obtener cambios continuos. Se propone lo siguiente:

- Igualdad de oportunidades. En el marco de la regulación vigente de los EE. UU, respecto a los derechos civiles, leyes contra las prácticas de discriminación, Apple deberá definir lineamientos para fortalecer el clima de la organización y obtendrá como resultado que los trabajadores provean mejores resultados.
- Clima laboral. El proceso de medir el grado de clima laboral se efectuará de forma semestral/anual y su desarrollo se deberá efectuar de forma libre y anónima. Los reportes deberán ser por segmentos y global, lo cual permitirá un grado de profundidad para conocer la percepción de los empleados. Esta se podrá realizar por intermedio de talleres para la elaboración de pregunta que recojan de forma clara y concisa la percepción del empleado. Asimismo, podrá incluir preguntas abiertas lo cual permitirá recoger información adicional. El resultado de esta información permitirá cerrar las brechas a través de capacitación y actividades motivacionales y políticas de gobierno corporativo a seguir por el directorio.

Liderazgo de la empresa y ejecutivos contiene valores y responsabilidad social, conservando los principios éticos de Apple para desarrollar planes de ética gerencial y de trabajadores. Los principios básicos de gobierno corporativo de acuerdo al Instituto brasileiro de governança corporativa - IBGC (2009) son transparencia, equidad, responsabilidad corporativa, los cuales serán fortalecidos con actividades de los planes funcionales de operaciones y marketing.

### **3.2.6 Plan de aprensión e ingreso de personal**

Se establecerá un plan de ingreso considerando un reclutamiento exhaustivo iniciando en las áreas que tienen mayor ingreso y salida de personal en específico al área de tecnología y se informará de forma constante a la alta dirección. El plan de aprensión de personal, se realizará estableciendo

una política interna para la gestión de talentos nuevos y retención de talento de acuerdo a lo enunciado en los acápite anteriores.

### 3.3 Presupuesto

Para la gestión del plan funcional de recursos humanos se ha proyectado el presupuesto para el 2016, 2017 y 2018, conforme se muestra en la tabla 20.

**Tabla 20. Presupuesto de recursos humanos (en millones de US\$)**

Iniciativas Estratégicas	2016	2017	2018	Total
Modificar el proceso de selección de talento humano y su aprensión a la compañía.	15	16	17	48
Fortalecer el proceso de gobierno corporativo y sucesión gerencial.	5	5	5	15
Fortalecer el clima laboral y sistema de incentivos	5	5	5	15
Desarrollar un plan de capacitación alineado a la generación de nuevos productos y nuevas tecnologías.(1)	160	172	184	516
- Talleres internos de <i>focus group</i>	800	1.050	1.300	14.100
- Nuevas prestaciones de software	600	700	900	
- Talleres para generación de ideas disruptivas	2.500	3.000	3.200	
Programas de evaluación de personal	5	5	5	15
<b>Total</b>	<b>4.090</b>	<b>4.953</b>	<b>5.666</b>	<b>14.709</b>

(1) Incluye el presupuesto de tres iniciativas estratégicas de operaciones

Fuente: Elaboración propia.

### 4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

«El alcance de la responsabilidad social empresarial parte de tres principios: institucional o de legitimidad; organizativo o de prioridades, de personal o de concreción» (Doménech, 1996). Es así que, al ser transversal se alinean (incluyen) en los objetivos estratégicos de Apple definidas en las perspectivas clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento siendo una firma comprometida con el entorno.

#### 4.2 Objetivos específicos

Apple ha definido para el plan de responsabilidad social empresarial los siguientes objetivos para el periodo 2016-2018 (ver tabla 21):

**Tabla 21. Objetivos Específicos del plan responsabilidad social empresarial**

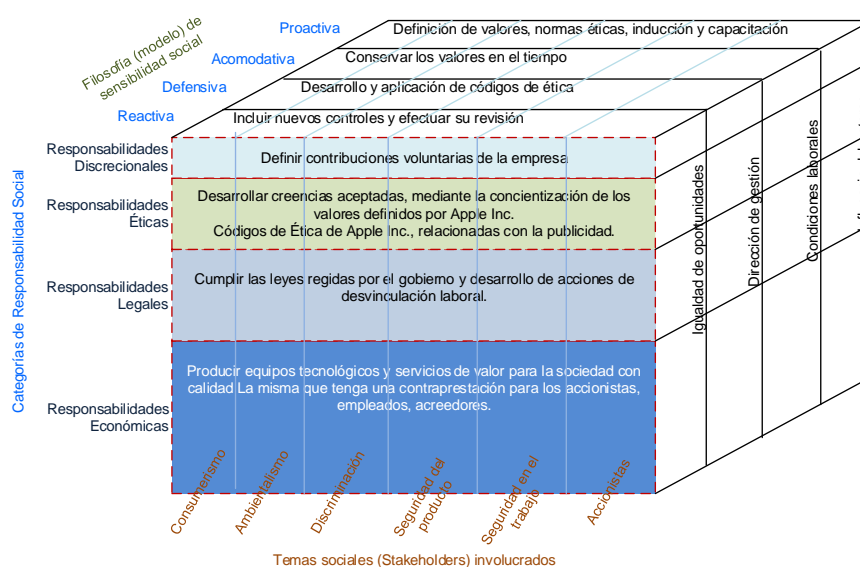
	Indicador	2016	2017	2018
Mejorar el desempeño social en la organización y el entorno.	% de conducta de proveedores medidos por auditorias	83%	87%	90%

Mejorar el nivel de confianza con los <i>stakeholder</i>	contribución voluntarias (en millones de USD)	38	51	72
Mejorar la participación en RSE	% de reutilización de productos reciclados	9%	12%	15%

Elaboración propia

En este contexto se ha determinado para Apple una planificación de RSE por intermedio del desarrollo de cuatro responsabilidades: económicas, legales, éticas y discrecionales; estas dos últimas obligaciones son voluntarias. Esta estructura deviene del modelo corporativo de desempeño social. Asimismo, en ésta propuesta incluye el modelo de sensibilidad social y los temas sociales a considerar propuestos por Carroll & Buchholtz (2009). En ese sentido, se elaboró el modelo para que Apple efectúe un esquema en desempeño social. El gráfico 9 proporciona mayor detalle del desarrollo de la responsabilidad social de Apple.

**Gráfico 9. Modelo corporativo de desempeño social de Apple**



Fuente: Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2009). Elaboración propia.

### 4.3 Acciones estratégicas de responsabilidad social empresarial

Los alcances de responsabilidad social empresarial Apple tiene parte activa en la sociedad, dado que sus acciones repercuten en su entorno interno y externo.

**Filosofía de sensibilidad social**, está enmarcado en el desarrollo de cuatro conceptos:

Proactiva: definición de valores, normas éticas, inducción y capacitación al personal.

Acomodativas: desarrollo de constantes reportes dirigidos a la plana gerencial, a fin de que evalúen y tomen decisiones para mantener los valores en el tiempo.

Defensiva: desarrollo y aplicación de códigos de ética para toda la organización.

Reactiva: se desarrollará para incluir nuevos controles y efectuar su revisión.

**Promover la relación de confianza de Apple con sus *stakeholder*.** Para lo cual se deberá realizar actividades que promuevan la confianza en los rubros: consumerismo<sup>9</sup>, ambientalismo, discriminación, seguridad del producto, seguridad en el trabajo y accionistas.

En consumerismo, se definirá un conjunto de acciones en defensa y protección del consumidor, logrando así un consumo racional y responsable de los clientes, comunicando aspectos sociales y culturales de los efectos del consumo de bienes de Apple. En ambientalismo, desarrollar prácticas de reutilización de componentes reciclados en la producción de nuevos equipos. En el rubro discriminación se definirá esquemas en contratación de recursos humanos considerando evitar tratos diferentes en sexo, raza, entre otros aspectos. En seguridad del producto, brindar información transparente sobre el tratamiento de los datos del cliente. Respecto a seguridad en el trabajo, se desarrollará políticas claras respecto a las responsabilidades del trabajador, así como sus beneficios. Finalmente, para los accionistas, mantener los medios de comunicación y publicación de las acciones que realiza Apple en cuanto a sus proyectos, gastos y decisiones para continuar ofreciendo la tranquilidad a sus accionistas.

Desarrollar un rol de líder en RSE en el sector tecnológico, para lo cual deberá definir y mantener sus responsabilidades económicas, que incluye producir equipos tecnológicos y servicios de valor para la sociedad con calidad. La misma deberá tener una contraprestación económica para los accionistas, empleados y acreedores. Asimismo, una claridad en su responsabilidad legal cumpliendo las leyes regidas por el gobierno y desarrollo de acciones de desvinculación laboral.

En cuanto a responsabilidades éticas, deberá desarrollar creencias aceptadas mediante la concientización de los valores definidos por Apple, para lo cual «...cumplir con el Código de Conducta, es imprescindible respetar nuestros rigurosos Estándares de Responsabilidad de Proveedores. [...estándares...] que proveedores deben cumplir sin excepción, con independencia de legislaciones locales, políticas internas, normas culturales y prácticas de negocio a nivel mundial» (Apple, 2016).

Deberá desarrollar de forma continua códigos de conducta, lo cuales deben ser cumplidos por los proveedores como condición para continuar con el negocio. De no ser así se dará por terminada la relación laboral. Priorizando las acciones de reciclaje o desechar responsablemente todos los residuos de producción de los principales proveedores.

---

<sup>9</sup> El término consumerismo refiere a criterios empleados por las personas al momento de adquirir algún bien o servicio de manera consciente.

Finalmente, la responsabilidad discrecional, en su aplicación y desarrollo. Requiere definir si Apple efectuará contribuciones voluntarias a diversas instituciones y/o sociedad. Las auditorias del cumplimiento del código de conducta y revisión de resultados y cumplimiento serán revisadas por auditores externos y Apple.

En este contexto, el desempeño social de Apple es coherente al planificar esquemas de responsabilidad que devienen desde la visión y misión, y se establece con mayor claridad en los objetivos, aparte de «...plantear estrategias abocadas con el compromiso de cooperar con el bien común al servicio de las personas...» (Debeljuh, 2009). Tal es el caso, que Apple persigue el desarrollo de visión originando proyectos económicos con el desafío ético organizacional y personal, fundamentado mediante el desarrollo del modelo de desempeño social.

#### 4.4 Presupuesto

Para la gestión del plan de responsabilidad social se ha proyectado el presupuesto para el 2016, 2017 y 2018, conforme se muestra en la tabla 22.

**Tabla 22. Presupuesto de responsabilidad social empresarial (en millones de US\$)**

Iniciativas Estratégicas	2016	2017	2018	Total
Desarrollo y aplicación de códigos de ética-Capacitación a empleado y público en RSE.	5	5	5	15
Programas de sensibilización para los clientes por consumo de tecnología y sus efectos.	15	16	17	48
Convenios y programas de contribución de proveedores y gobiernos para la sociedad.	38.5	51.8	72.8	163.1
Difusión de la responsabilidad social a poblaciones por áreas geográficas.	13	23.4	40.4	76.8
Cooperación con proveedores para implementar nuevas tecnologías para disminuir la contaminación. (implementación de equipos liam)	38.5	51.8	72.8	163.1
Total	110	148	208	466

Fuente: Elaboración propia.

### 5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

Para generar valor sostenido para los accionistas, se ha elaborado el presente plan en donde se valorarán las estrategias definidas en los planes funcionales, asignando recursos a fin de lograr los objetivos planteados. Para la evaluación se utilizó información de estados financieros de los años 2012 a 2015, que ha permitido elaborar un pronóstico de tres años (2016 al 2018) del estado de ganancias y pérdidas, de partidas del balance general y el respectivo análisis del flujo de caja incremental para el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) que permitirá evaluar si es viable la inversión a realizar.

#### 5.2 Objetivos específicos

Apple ha definido en su plan funcional de finanzas los siguientes objetivos para el periodo 2016-2018 (ver tabla 23):

**Tabla 23. Objetivos Específicos del Plan Funcional de Finanzas**

	2015	2016	2017	2018
<b>Objetivos</b>				
Generar margen de Utilidad Neta mayores al año 2015	22%	23%	24%	26%
Obtener mayores rendimientos sobre el capital de los accionistas (ROE) que el año 2015	44%	55%	68%	79%
Incrementar el rendimiento de los Activos Totales (ROA) respecto al 2015.	18%	19%	19%	20%

Elaboración propia

### 5.3 Situación actual

El estado de ganancias y pérdidas (ver anexo 15) de Apple, del año 2012 al 2015, muestra que los ingresos totales se han incrementado en estos 4 años un 49.33%, creciendo a una tasa promedio anual de sus ingresos en un 14%. El año 2015, Apple genera sus mayores ingresos históricos que fueron de US\$ 233.715.00, resultando obtener un margen neto de 22.85%, que representó US\$53.394.000.

### 5.4 Evaluación por escenarios

**Escenario sin plan estratégico.-** Se realizó a partir del análisis de los ingresos y sus respectivas tasas de crecimiento anuales desde el año 2012 al 2015, obteniéndose un promedio de 14%, que emplearemos para generar este escenario sin plan estratégico ver anexo 15.

**Escenario con plan estratégico.-** Para realizar la proyección de los estados financieros (estado de ganancias y pérdidas del periodo 2016 a 2018), se formularon los siguientes supuestos:

- Dado que las tasas de crecimiento anuales de los ingresos del 2012 al 2015 fueron en promedio de 14%, se ha proyectado un crecimiento de ingresos en 20% el 2016, 25% el 2017 y 30% el 2018.
- De acuerdo al comportamiento de los costos de ventas en relación a las ventas, estos representarán un 58%, 56% y 54% de las ventas proyectadas para los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente, siguiendo su tendencia a disminuir.
- Los gastos operacionales se incrementarán para este plan con estrategias en los siguientes porcentajes sobre las ventas: ventas generales y administración en 7% anual e investigación y desarrollo en 4% anual.
- Las partidas contables relacionadas a los indicadores financieros que se mostrarán en este capítulo se han proyectado en función del porcentaje que representan cada una de estas partidas sobre las ventas.
- Para la estimación del flujo de caja incremental se ha analizado el flujo de caja sin estrategia vs el flujo de caja con estrategias, que incluyen la valorización de los planes funcionales descritos en sus respectivos capítulos (mayor detalle ver anexo 16).

## 5.5 Flujo de caja incremental

Como resultado de las diferencias entre el flujo de caja sin estrategia y el flujo de caja con estrategia, se obtienen los valores para poder realizar la evaluación respectiva. Para el caso del flujo de caja con estrategias, la inversión inicial realizada durante el 2015 fue de US\$ 160 millones, que corresponde a la apertura de 20 tiendas en el año 2016 (ver tabla 24).

**Tabla 24. Flujo de caja incremental (en millones de US\$)**

Flujos de Caja	Inversión Inicial	Proyectado		
	2015	2016	2017	2018
Sin plan estratégico		72.237.24	82.350.45	93.879.52
Con plan estratégico		65.950.13	91.281.28	131.613.85
<b>FC Incremental</b>	<b>-160.00</b>	<b>-6.287.11</b>	<b>8.930.83</b>	<b>37.734.33</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.6 Cálculo del WACC y COK

El costo de capital que se empleará para Apple, dado que emplea diversas fuentes de financiamiento de acuerdo a Tong (2009), será el costo promedio ponderado de capital (WACC), que considera las proporciones de financiación de la empresa, las cuales se miden a valores de mercado, ya que reflejan las expectativas que interesan al inversionista sobre el futuro de la empresa. Por ello, de acuerdo con la información obtenida de *Bloomberg*, el WACC para Apple en el año 2015 es de 9.4%. (ver gráfico 10). Asimismo, el presente planeamiento estratégico mantendrá similar riesgo y grado de apalancamiento de Apple, por lo que la tasa de descuento apropiada a considerar para evaluar el resultado del flujo de caja sería el WACC.

**Gráfico 10. WACC y COK**



Fuente: *Bloomberg*.

## 5.7 Ratios financieros (ROE, ROA; margen utilidad neta)

De los estados financieros proyectados para los años 2016-2018, y las partidas contables respectivas, se presentan las siguientes ratios de rentabilidad (ver tabla 25 y ver anexo 16).

**Tabla 25. Ratios financieros**

Indicador	2015	2016	2017	2018
Margen de Utilidad Neta	22,85%	23,23%	24,70%	26,18%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	44,74%	55,22%	68,49%	79,16%
Rendimiento de los Activos Totales (Retorno sobre la inversión – ROA)	18,39%	19,04%	19,92%	20,77%

Fuente: Elaboración propia.

## 5.8 VAN y TIR

Los resultados de la evaluación se muestran en la tabla 26.

**Tabla 26. Resultados del VAN y TIR**

VAN	30,375
WACC	9,40%
TIR	211%

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

### 1. Mapa estratégico

«El mapa estratégico del cuadro de mando integral proporciona un marco que ilustra la forma como la estrategia se vincula con los activos intangibles con procesos de creación de valor» (Kaplan & Norton, 2004). El análisis organizado con los objetivos la la relación con las perspectivas financiera, del cliente, interna/procesos y aprendizaje y crecimiento.

Apple deberá seguir mostrando una gran destreza para proporcionar valor para los clientes en la perspectiva del cliente, incrementando su fidelización, proporcionando activos tangibles e intangibles con valor; asimismo, la importancia de continuar con el desarrollo de estrategias de la empresa relacionadas a responsabilidad empresarial (cumplimiento de la ética y valores) y mantenerse como la marca más admirada del mundo.

Sobre la perspectiva proceso, muestra una gran importancia sus objetivos estratégicos referidos a Mantener su ecosistema seguro el cual permita que la compañía continúe protegiendo su información de su clientes y productos y servicios. La generación de continua de productos disruptivos permitirá mantener el liderazgo de marca. En cuanto a la mejora de la gestión de calidad en procesos y cadena de suministros con atención en RSE contribuirá con la sostenibilidad de la marca. En cuanto a la perspectiva aprendizaje y crecimiento los objetivos estratégicos de incrementar el personal capacitado en tecnologías además del incremento de las capacidades del personal actual mediante especializaciones en I+D contribuirá con la generación de productos disruptivos todo esto soportado con los lineamientos de la organización al integrar la visión, misión y valores para el logro del fortalecimiento operativo con responsabilidad social, como se detalla en el anexo 17.

### 2. Tablero de control

Su desarrollo ha permitido mostrar un cuadro de mando para el seguimiento de la planeación y control de las iniciativas estratégicas que se implementaran para el periodo 2016-2018. Este proceso permite que Apple logre un alineamiento hacia una única visión compartida, al diseñar y

aclarar las estrategias, además de ejercer un control en su ejecución. Para clarificar y traducir la visión y la estrategia, se desarrolla las iniciativas estratégicas en alineación con la visión, misión y valores, como se detalla en el anexo 18.

## **Capítulo VIII. Plan de contingencia**

Este plan permitirá que Apple, pueda desarrollar una opción alterna si la estrategia seleccionada en este planeamiento estratégico no genera los resultados previstos, a raíz de eventos internos o externos.

### **Objetivos**

- Lograr recuperar su proceso de producción en otras áreas geográficas
- Concretar alternativas para uso de tecnología ante pérdidas de información clave

### **Alcance**

Al alcance de este plan abarca a la organización así como en la producción de productos y servicios tecnológicos. Se considera también al recurso humano además de sus principales stakeholders (entre los que destacan clientes, proveedores, gobiernos, etc.)

### **Supuesto**

Este supuesto puede ocurrir en ambientes no controlados lo cual podría generar un impacto adverso originando pérdidas financieras desde la ocurrencia de uno o más escenarios en paralelo que a continuación se detallan:

- Ante un factor político que involucre que Apple tenga restricciones comerciales con países en los que desarrolle o fabrique sus productos y servicios, afectaría su producción, el nivel de stock y su distribución afectando directamente a la marca y sus ingresos.
- Incendio en las plantas de fabricación de proveedores hacen insostenible continuar con la producción planificada de Apple a fin de cumplir con sus compromisos.

### **Iniciativas estratégicas**

Ante los escenarios descritos se ha planteado iniciativas estratégicas que permitirían mitigar el impacto que podría tener Apple:

- Traslado de producción a EE.UU. ampliando el proceso productivo de la planta de producción.
- Efectuar convenios de producción con proveedores en zonas geográficas que cuenten con un desarrollo o auge de nuevas tecnologías y con mano de obra técnica calificada.

### **Presupuesto**

El presupuesto requerido para el plan de contingencia se muestra en la tabla 27.

**Tabla 27. Presupuesto del plan de contingencia (en millones de US\$)**

Iniciativas Estratégicas de contingencia	Monto
Traslado de producción a EE.UU. ampliando el proceso productivo de la planta de producción.	125

Efectuar convenios de producción (adicional a requerimiento) con proveedores en diversas zonas geográficas.	30
Total	155

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Apple Inc. requiere una fuerte inversión en investigación y desarrollo para mantener el liderazgo en el tiempo.
- Gran dependencia de la cadena logística, debido a su alta externalización del proceso productivo que le proporciona una ventaja competitiva temporal, haciéndose vulnerable frente a sus competidores por ruptura de contratos, legales (patentes) y aspectos políticos globales.
- Los productos desarrollados de Apple están ingresando a una etapa de madurez que presiona a la compañía a generar productos disruptivos.
- La proyección del ROE y ROA superan el 45% y 18% por cada año proyectado del 2016 al 2018.
- El margen de la utilidad neta se incrementa en 23,23%, 24,70% y 26,18% del total de ventas en los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente.
- La evaluación financiera de los años proyectados de acuerdo con el planeamiento con estrategias resulta viable, con un valor actual neto de US\$ 30.375.000.

### 2. Recomendaciones

- Apple debe continuar con el desarrollo de nuevos productos y servicios disruptivos mediante la inversión en I+D para mantener su ventaja competitiva de diferenciación a largo plazo, y así conservar su alta fidelización de sus clientes y fortaleza de marca.
- Continuar con la capacitación al personal de ventas y de atención al cliente como estrategia comercial y de marketing dando a conocer beneficios de sus productos en todos sus canales de atención.
- Apple debe mantener la confidencialidad de la información en el desarrollo de productos y servicios mediante contratos con sus *stakeholders*.
- Fortalecer a nivel global el control y actualización de su propiedad intelectual.
- Buscar proveedores estratégicos en nuevos países para optimizar sus costos, alineados con su política de operaciones y RSE.
- Como parte de su RSE, debe apoyar constante aquellas campañas que buscan el bien común como, por ejemplo, la igualdad de oportunidades, la reducción de la pobreza, etc.

### **Bibliografía**

- Abell, D. F., & Hammond, J. S. (1990). *Planeación estratégica de mercado : problemas y enfoques analíticos*. Compañía Editorial Continental. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=FwM4RPm1IK/x/325840017/123>
- Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa : definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo* (1º Edición). Barcelona: Paidós. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=bzydgD5mk9/x/10200063/9>
- Apple Inc. (2015). *Form 10 - K*. Recuperado de <http://d11ge852tjjqow.cloudfront.net/CIK-0000320193/fae19475-b538-441b-ab15-0a311f161ebb.pdf>
- Apple Inc. (2016). *Informe de progreso de responsabilidad de proveedores 2016*. Recuperado de <https://www.apple.com/es/supplier->

- responsibility/pdf/ESES\_Apple\_SR\_2016\_Progress\_Report\_SR.pdf
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage : concepts and cases*. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=3QmMKeEpde/x/288710028/9>
- BBVA Research USA. (2015). *Situación Estados Unidos Cuarto Trimestre 2015*. Houston. Recuperado de [https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/12/1511\\_SituacionEEUU\\_4T15.pdf](https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/12/1511_SituacionEEUU_4T15.pdf)
- Benjaburt, B. (2013). Is apple supply chain really the no. 1? Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://www.supplychainopz.com/2013/01/is-apple-supply-chain-really-no-1-case.html>
- Bloomberg. (2015). Report APPL.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2009). *Business & society : ethics and stakeholder management*. South-Western Cengage Learning. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=14aPP5iShU/x/325840017/9>
- Datos Banco Mundial. (2019a). Crecimiento del PIB per cápita (% anual). Recuperado el 19 de enero de 2019, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2015&start=1961>
- Datos Banco Mundial. (2019b). Población total. Recuperado el 19 de enero de 2019, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- David, F. R. (2018). *Conceptos de administración estratégica* (18a ed.). Mexico: Pearson.
- Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. (Cengage Learning, Ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Del Castillo Mory, E., & Schwalb, M. M. (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=B37psxJAPL/x/254900015/9>
- Diez, P. (2017). Irlanda, anfitriona de multinacionales. Recuperado el 19 de enero de 2019, de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/invertir/REP2017689124.html>
- Doménech, M. (1996). *Ética en el gobierno de la empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Evans, J. (2017). Apple: Tuning out cynicism since 1976 - ProQuest. Recuperado el 7 de marzo de 2019, de <https://search.proquest.com/docview/1866353509/F0C84DA3E4CB4A91PQ/1?accountid=41232>
- Francés, A., & Indacochea C., A. (Indacochea C. (2006). *Estrategia y planes para la empresa : con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=VJXnCRkJAP/x/248470017/123>
- Gartner Inc. (2015). Gartner's Top 10 Strategic Technology Trends for 2015. Recuperado el 19 de enero de 2019, de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartners-top-10-strategic-technology-trends-for-2015/>
- Gómez Mejía, L. R., Cardy, R. L., & Balkin, D. B. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=zpKJT1bX3A/x/98330030/9>
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Civitas. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=kU2605i3UM/x/18260017/9>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional gestión de personas y organizaciones*. (Cengage Learning Editores S.A., Ed.) (9na ed.). México D.F.: Cengage.
- Guerras Martín, L. A., Navas López, J. E., & López Sáez, P. (2007). *La Dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones*. Cívitas. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=NRRWgzvHRp/0/6190017/9>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1993). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Ediciones Dolmen. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=iobfHfiYeK/x/325840017/9>
- Hill, C., Jones, G., & Jones, G. R. (2010). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. (Cengage Learning Editores S.A. De C.V, Ed.) (9na ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Instituto brasileiro de governança corporativa - IBGC. (2009). Código das melhores práticas de

- governança corporativa. *IBGC*, p. 74. Recuperado de [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos : convirtiendo activo intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=LrxDUqEr6Q/x/203120041/8/49803/Mapas+estra+t%E9gicos+:+convirtiendo+intangibles+en+resultados+tangibles>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. (Pearson Educación de México S.A. de C.V., Ed.) (Decimosexta edición). México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones : procesos y cadena de suministros*. Pearson.
- Lindstrom, M. (2005). Can your vision statement speak across time? Recuperado el 26 de enero de 2019, de <https://search.proquest.com/docview/206272106/fulltext/FA537EBC8B934DAAPQ/6?accountid=41232>
- Malik, K. (2014). *Informe sobre desarrollo humano 2014 sostener el progreso humano: reducir vulnerabilidades y construir resiliencia*. New York. Recuperado de <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-summary-es.pdf>
- MarketLine. (2015). *United States In-depth PESTLE insights*. Londres. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=3d1bf3f6-a840-4d48-8505-578cd74ac865%40pdc-v-sessmgr06>
- Miller, T., Kim, A. B., & Lindberg, M. (2015). *Puntos destacados del Índice 2015 de Libertad Económica: Fomentando oportunidad económica y prosperidad*. Washington D.C. Recuperado de [https://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights\\_Spanish.pdf](https://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights_Spanish.pdf)
- Mit Technology Review Editors. (2017). El legado tecnológico de Barack Obama. Recuperado el 19 de enero de 2019, de <https://www.technologyreview.es/s/6672/el-legado-tecnologico-de-barack-obama>
- Morris, S. S., Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2017). *Administración de recursos humanos (17a. ed.)*. CENGAGE Learning. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=IH4kTta6iX/x/174880042/9>
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones*. (S. L. Civitas Ediciones, Ed.) (2da ed.). Madrid: Cívitas.
- Newstex. (2015). What is Apple's current mission statement and how does it differ from Steve Jobs' original ideals? Recuperado el 23 de enero de 2019, de <https://search.proquest.com/docview/1675041882/14A65833CC6421EPQ/1?accountid=41232>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015*. París. Recuperado de [http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015\\_SP\\_WEB.pdf](http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf)
- Pérez Muñoz, M., & Reynal Morandé, M. (2015). Aplicaciones que enamoran: Desafíos de las marcas para construir apps. Recuperado el 5 de enero de 2019, de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/aplicaciones/aplicaciones-enamoran-desafios-marcas-crear-apps/>
- Portalatín, B. G. (2014). Los jóvenes se sienten incompletos sin internet y las redes sociales. Recuperado el 19 de enero de 2019, de <https://www.elmundo.es/salud/2014/04/09/534563deca4741434c8b4578.html>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva*. (Grupo editorial patria, Ed.) (2da Edicio). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupsp/detail.action?docID=4824579>
- Render, B., & Heizer, J. H. (2014). *Principios de administración de operaciones*. Pearson. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=HxXuBOmp4D/x/301120022/9>
- Rowland, C. (2019). Apple Inc.'s Mission statement and vision statement (an analysis). Recuperado el 8 de marzo de 2019, de <http://panmore.com/apple-mission-statement-vision-statement>
- Sahadi, J. (2015). Las 50 mejores empresas para trabajar en EE.UU. | CNN. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de <https://cnnespanol.cnn.com/2015/12/09/las-mejores-50-empresas-para-trabajar-en-ee-uu/>

- Schmidt, E. (2005). *Moralización a fondo : un aporte a la luz de la teoría del desarrollo humano de James W. Fowler*. Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://udelp.sirsi.net/uhtbin/cgisirsi/?ps=sDfkUOwav1/x/248470017/123>
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness*. Cologne. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)
- Snell Cooke, S. (2015). Express yourself with a Vision sStatement - ProQuest. Recuperado el 26 de enero de 2019, de <https://search.proquest.com/docview/1729326045/fulltext/FA537EBC8B934DAAPQ/10?accountid=41232>
- Statista Research Department. (2016a). Internet of Things (IoT) connected devices installed base worldwide from 2015 to 2025 (in billions). Recuperado el 19 de enero de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/471264/iot-number-of-connected-devices-worldwide/>
- Statista Research Department. (2016b). Number of smartphone users worldwide 2014-2020 (in billions). Recuperado el 19 de enero de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>
- Sungai Keluang, H., Lepas FIZ, B., & Lepas, B. (2016). *Supper List*. Recuperado de <https://www.apple.com/euro/supplier-responsibility/c/generic/pdf/Suppliers.pdf>
- Think with Google. (2015). Las entidades financieras ponen su foco en mobile. Recuperado el 16 de julio de 2019, de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/móvil/entidades-financieras-foco-mobile/>
- Tong, J. (2009). *Finanzas empresariales : la decisión de inversión* (5ta ed.). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- United Nations University. (2014). *The global e-waste monitor*. Recuperado de <http://i.unu.edu/media/unu.edu/news/52624/UNU-1stGlobal-E-Waste-Monitor-2014-small.pdf>
- World Bank. (2014). *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*. Washington D.C. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0351-2>
- World Bank Group. (2016). *Global Economic Prospects. Spillovers amid weak growth*. Washington D.C.
- Yale Center for Environmental Law and Policy. (2014). Environmental performance index. Recuperado el 16 de julio de 2019, de <http://epi2016.yale.edu/downloads>

## **Anexos**

## Anexo 1. Análisis del entorno general (PESTEG)

País	Tema	Tendencia	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable	Conclusión
Estados Unidos de América (USA)	Estabilidad Política	Diferencias entre demócratas y republicanos paralizan reformas y es probable que en las elecciones presidenciales del 2016 gané el republicano Donald Trump (Crítica avance de China en la economía mundial y la presencia de inmigrantes mexicanos)	Incertidumbre comercial en países donde se participa del mercado y/o se terceriza la producción y servicios	Impacto negativo en los costos de producción y en las ventas	Amenaza
	Políticas de Comercio Exterior	Firmas de Alianzas o Tratados de Libre Comercio con la Asociación Transpacífico, la Unión Europea y Japón.	Apertura de mercados con nuevos productos y a precios competitivos	Mayores ingresos por ventas.	Oportunidad
	Inversión en I+D	Importante gasto del gobierno en tecnología e I+D (100,000 millones de dólares en proyectos energéticos, historiales médicos electrónicos y mejora del ancho de banda)	Complemento para poder desarrollar nuevos productos, servicios, e industrias de innovación.	Productos y servicios innovadores generarían mayores ventas	Oportunidad
	Leyes para incentivar I+D	Plan Estratégico Nacional para la Fabricación Avanzada (2011) y <i>Manufacturing USA</i> (2014)	Favorece al desarrollo de productos innovadores y tecnológicos en toda la industria	Impacto positivo en las ventas de productos tecnológicos	Oportunidad
	Protección de Datos Personales	Historiales médicos electrónicos con problemas de seguridad (ciberseguridad)	Violaciones a la privacidad de la información generan desconfianza	Se podrían generar demandas y sanciones	Amenaza
USA	Crecimiento económico sostenible	El Informe del <i>World Economic Fórum, The Global Competitiveness Report 2015–2016</i> , ubica a USA en el 3er puesto como economía avanzada (China se ubica en el puesto 28 como economía emergente y en desarrollo de Asia)	Proveedores y clientes se benefician por pertenecer a un país competitivo	Mayor ingreso por ventas	Oportunidad
	Tasa de Crecimiento PBI %	En el 2015 la tasa de crecimiento PBI es de <b>2,8%</b> . En el periodo proyectado, el ciclo económico implicaría un crecimiento menor al actual en promedio de 2,5%; con un consumo interno con resultados brillantes en el sector consumo como motor en el 2016. (mayor crecimiento del gasto discrecional)	Se dinamizaría la adquisición de productos no básicos	Mayor ingreso por ventas	Oportunidad
USA	Capacitación fuerza laboral	Innovación Laboral / <i>Opportunity Act</i> : Objetivo abordar famosa “brecha de habilidades” equipando a la fuerza laboral de USA	Proveedores contarán con Mano de Obra calificada para satisfacer la demanda de productos tecnológicos	Mayores ingresos por ventas	Oportunidad
	Nivel de Vida	Alto nivel de vida. El informe de Desarrollo Humano del 2014 ubica a USA en el puesto 5to de 187	Desarrollo de productos de alta gama	Mayores ventas por productos de alta gama	Oportunidad
USA	Propiedad Intelectual	Líder mundial en publicaciones científicas y en las tecnologías emergentes El robo de propiedad intelectual	Obsolescencia rápida de tecnología Desfavorece a la protección de desarrollo de productos innovadores en la industria	Incremento en costos I+D Impacta negativamente en las ventas	Amenaza
	Producción globalizada	Deslocalizar la producción industrial	Permite tener un precio competitivo	Disminución de costos de producción	Oportunidad
USA	Indicadores de contaminación ambiental	Reducción de emisiones de dióxido de carbono (desarrollo tecnológico de las iniciativas de bajo carbono) / Incrementar la dependencia de fuentes de energía renovables / Mejorar la eficiencia energética	Utilización de energías renovables en procesos productivos favorecería la entrega a clientes de productos amigables con el medio ambiente	Impacto positivo en las ventas y en la marca de la empresa	Oportunidad
Global	Políticas para hacer negocios	En el 2015 el índice de libertad económica global (LEG) creció por 3er año consecutivo con el valor de 60.4 (LE moderada), siendo las mejores puntuaciones por geografía en orden descendente: América del Norte (LE mayormente libre); Europa, Medio Oriente y África del Norte (LE moderadamente libre); Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, Asia Pacífico 58.80 y África Subsahariana (LE mayormente controlada). Similar comportamiento se presenta en el Reporte <i>Doing Business 2015</i> .	Las políticas públicas fomentan mayores oportunidades para el progreso (bienestar) y la innovación	Mayores ingresos por ventas Nuevos mercados	Oportunidad
	Tasa de Crecimiento PBI Mundial %	El 2015, la tasa de crecimiento del PBI mundial se mantuvo en 2.8%, proyectándose un crecimiento económico mundial en promedio de 3% para el periodo evaluado. Con tasas de crecimiento del PBI en promedio por regiones: Economías avanzadas 2.1%, Economías emergentes y en desarrollo 5.1%, Asia meridional 7.4%, Asia Oriental y el Pacífico 6.2%, Oriente Medio y Norte de África 5.3%, África al sur del Sahara: 4.5%, Europa y Asia Central 3.3% y América Latina y el Caribe 1.6%.	El mayor crecimiento del PBI se encuentra en Economías emergentes y en desarrollo	Nuevos mercados a analizar	Oportunidad
	Tasa de Crecimiento PBI per cápita Mundial %	La tasa de crecimiento del PBI per cápita del mundo al 2015 fue de 1.7% ligeramente mayor al 2014, mientras que en Economías avanzadas 1.7%, Asia meridional 6.1%, Asia Oriental y el Pacífico 3.5%, Europa y Asia Central 1.5%, Oriente Medio y Norte de África 0.6%, y África al sur del Sahara 0.2% y América Latina y el Caribe -0.1%.	El mayor crecimiento del PBI per cápita se encuentra en Asia meridional y Asia Oriental y el Pacífico	Nuevos mercados a analizar	Oportunidad
	Economía Digital	Aparecen nuevos modelos de negocio (economía digital) que van transformando los diversos sectores de la industria y servicios (debido a la proliferación de smartphones, penetración de internet y el uso intensivo en la sociedad). Así mismo, países se interesan en atraer la inversión de empresas de tecnología como Irlanda y su bajo Impuesto sobre Sociedades que es de 12.5% y sus 70 convenios en materia fiscal con países de todo el mundo	Proveedores y clientes desarrollan nuevos negocios relacionados a la economía digital. Irlanda podría convertirse en un Hub tecnológico alternativo para Europa	Nuevos modelos de negocios y productos y menores costos de producción y distribución	Oportunidad
	Fluctuaciones en Tipo de Cambio	Fluctuaciones en el tipo de cambio y regulaciones comerciales internacionales (aranceles y sanciones antidumping) impactan en las ventas de productos que incluyen componentes obtenidos de proveedores extranjeros	Cientes pueden verse afectados por incremento de precios debido a ello, por lo que proveedores deben de analizar estas fluctuaciones	Menor ingreso por ventas	Amenaza
	Contratos con proveedores	Las empresas de tecnología celebran diversos acuerdos para el suministro de sus componentes	Cientes y proveedores podrían no contar con stock de productos	Menor ingreso por ventas	Amenaza
	Población Mundial	La población mundial en el 2015 se estima en 7,300 millones de personas, distribuidas en las siguientes regiones: Asia Oriental y el Pacífico con 2,200 millones, Asia meridional 1.700millones, Economías Avanzadas 1,200millones, África al sur del Sahara 1,000millones, Europa y Asia Central 907millones, América Latina y el Caribe 600millones	La mayor población se encuentra concentrada en las regiones de Asia Oriental y el Pacífico, Asia meridional y Economías Avanzadas	Nuevos mercados a analizar	Oportunidad
	Uso de tecnología e impacto social	Uso intensivo de internet y su respectiva interconexión con equipos electrónicos han desarrollado un vínculo social denominado redes sociales. Por ello se han convertido en algo indispensable en la sociedad especialmente en los jóvenes entre 16 y 26 años. Para el 2020, el 80% de los adultos del mundo tendrá un smartphone.	Mayor requerimientos de prestaciones tecnológicas debido a hábitos de clientes en el uso de smartphones	Cortos ciclos de vida de los productos	Amenaza
	Derechos laborales (proveedores de tecnología)	Derechos laborales de trabajadores de proveedores de empresas tecnológicas no son respetados (explotación, mano de obra infantil, estrés laboral, etc.)	Afectan negativamente a la empresa por lo que se requiere mayor control a la gestión laboral del proveedor	Menor ingreso por ventas	Amenaza
	Mercado de aplicativos	Alta competencia de descarga de aplicaciones: En el 2016 se descargarán 310 billones de apps en todo el mundo. El 95% de ellas son abandonadas en el primer mes después de la descarga y el 66% son usadas menos de 10 veces antes de ser eliminadas. (Fuente Gartner)	El volumen de aplicativos supera al control de calidad	Menores ingresos por ventas	Amenaza
	Nuevas tecnologías	Tendencias tecnológicas más importantes para el año 2015: la fusión de los mundos real y virtual, el advenimiento de la inteligencia artificial en todas partes y el impacto tecnológico del cambio en el negocio digital. (Fuente Gartner)	Avance tecnológicos que demandarán los usuarios a los proveedores en sus productos	Inversión en I+D	Amenaza
	Usuarios de Smartphones	El 2016 se proyecta la cantidad de usuarios de smartphones en 2,100 millones y para el 2019: 5,100 mil millones. La mayor parte de este crecimiento estaría en China y en USA.	Productos ofrecerán mayores atributos para atraer al usuario	Alta oferta de Smartphones	Amenaza
	Usuarios de Internet	Se proyecta para el año 2020, que la base instalada de dispositivos de Internet crezca a casi 31 mil millones en todo el mundo ocasionando que los servicios de <i>streaming</i> afectan ventas de otros equipos electrónicos (ordenadores, tabletas, reproductores de música)	Oferta de dispositivos electrónicos de similares características en prestaciones de internet	Inversión en I+D	Amenaza
	Desechos electrónicos	Avance de productos tecnológicos y el incremento de desperdicios electrónicos	Empresas y clientes exigen a proveedores mayor responsabilidad social frente al cuidado del medio ambiente	Mayor gasto en responsabilidad social empresarial	Amenaza
	Neutralidad de la Red	La neutralidad de la red e intercambio de tráfico	En USA es regulada en otros países no	Afectaría las prestaciones de los productos que emplean internet	Amenaza

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Grado de atraktividad

Barreras de entrada		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Sustento / Análisis	
Economías de escala	Pequeñas					5	Grandes	Las ventajas de costos provenientes de las economías de escala son importantes ( Menores costos unitarios)	
Diferenciación del producto	Escasa	1					Importante	Se encuentran diferenciados por diseño, calidad, prestaciones y están relacionados a una marca	
Identificación de la marca	Baja			3			Alta	Algunas marcas cuentan con un fuerte lealtad de consumidores pero en otras son adquiridad por su bajo precio	
Costo de cambio	Bajo				4		Alto	Producir un producto innovador crea elevados costos para los clientes que desean cambiarlo por otro	
Acceso a los canales de distribución	Amplio				4		Restringido	Restricción para nuevos ingresantes, compañías dominan y distribuyen sus productos de manera efectiva.	
Requerimientos de capital	Bajos					5	Altos	Recursos para invertir:infraestructura, tecnología, inventarios, actividades de marketing y del mismo negocio.	
Acceso a la última tecnología	Amplio				4		Restringido	Producto se actualiza con los avances de la tecnología y tienen ciclos de vida cortos	
Acceso a materias primas	Amplio				4		Restringido	La materia prima se consigui con facilidad pero existen pocos fabricantes de microprocesadores ARM.	
Producción gubernamental	Inexistente				4		Alta	Existe relacionado a protección de patentes a nivel global.	
Efecto de la experiencia	Sin importancia			3			Muy importante	Dependerá si el fabricante tiene experiencia para que impacte en los costos y lealtad de clientes	
<b>Promedio</b>		<b>4</b>							

Barreras de salida		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Sustento / Análisis	
Especialización de activos	Alta			3			Baja	Los grandes fabricantes suelen adquirir a sus competidores (problemas financieros) para obtener mayor participación de mercado.	
Costo de salida por una vez	Alto			3			Bajo	Costos fijos como laborales suelen ser altos en empresas grandes.	
Interrelación estratégica	Alta			3			Baja	Grandes empresas fabrican diversos productos similares, complementarios o sustitutos	
Barreras emocionales	Altas			3			Bajas	No se conoce caso alguno en la industria de smartphones a la fecha, pero la cultura en algunas de las empresas que participan en esta industria puede generar ello.	
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas			3			Bajas	Gobiernos al preocuparse por pérdida de empleo e impacto económico pueden otorgar beneficios para reorganizarse	
<b>Promedio</b>		<b>3</b>							

Rivalidad entre los competidores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Sustento / Análisis	
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante		2				Bajo	Grandes competidores del mismo tamaño y participación de mercado fragmentado	
Crecimiento relativo de la industria	Lento					5	Rápido	El 2016 se proyecta usuarios de smartphones en 2,100 millones y para el 2019: 5,100 mil millones.	
Costo fijo o de almacenamiento	Alto			3			Bajo	Empresas que participan de la industria manejan altos y bajos niveles de inventario de unidades	
Características del producto	Producto genérico			3			Producto especial	Existen productos diferenciados por diseño y prestaciones. Otros son similares y ofrecen lo mismo.	
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos			3			Pequeños incrementos	Participantes de la industria compiten en dos puntos: diseño y precios bajos con prestaciones similares	
Diversidad de competidores	Alta			3			Baja	Muchos competidores con diferentes estrategias	
Intereses estratégicos	Altos		2				Bajos	Rivales compiten con productos similares desarrollando productos innovadores	
<b>Promedio</b>		<b>3</b>							

Poder de los compradores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Sustento / Análisis	
Número de compradores importantes	Escasos					5	Muchos	Producto es adquirido por particulares, pymes, grandes empresas, gobiernos y entidades educativas	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta					5	Baja	No existe sustituto, pero la tableta y ordenador personal pueden tener algunas funcionalidades del smartphone.	
Costo de cambio del comprador	Bajo					5	Alto	El cambio no implica riesgos ni elevados costos. Importante cantidad de información sobre precio y tecnicismos.	
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta			3			Baja	Ocurre si no se logran precios o o calidad satisfactoria o si la tecnología es crítica.	
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja					5	Alta	Competidores pueden incrementar distribuidores y tiendas físicas o virtuales para atender al comprador.	
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña					5	Grande	Al tener mayor información exige mejor calidad en los productos y atención post venta	
Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción			3			Pequeña fracción	Si se incrementa el costo afectará la sensibilidad de precio del comprador negativamente	
Rentabilidad de los compradores	Baja					5	Alta	Al estar informados consultan precios y buscan un producto que le brinde mayores beneficios a un mejor precio	
<b>Promedio</b>		<b>5</b>							

Poder de los proveedores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Sustento / Análisis	
Número de proveedores importantes	Escasos		2				Muchos	De materia prima son diversos pero de microprocesadores son pocos y están concentrados	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja		2				Alta	En el elemento crítico microprocesadores no tiene sustituto.	
Costo de diferenciación o cambio de productos por proveedores	Alto		2				Bajo	Costo es alto en productos de microprocesadores	
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Altas			3			Bajas	Tiene la capacidad de recursos y ofrecen producto diferenciado pero aún no ocurre en la industria	
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja					5	Alta	La amenaza es alta dada la dependencia de los microprocesadores para los smartphones	
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta					5	Baja	Mejoran la velocidad de procesamiento, son complementarios	
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción					5	Pequeña fracción	Representan parte vital del producto	
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña					5	Grande	Proveedores se benefician directamente al mejorar sus productos, ya que mejora el smartphone para satisfacer al cliente	
<b>Promedio</b>		<b>4</b>							

Disponibilidad de los Sustitutos		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Sustento / Análisis
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante					5	Escasa	No existe sustituto, pero la tableta y ordenador personal pueden tener algunas funcionalidades del smartphone.
Costos de cambio del usuario	Bajos				4		Altos	Las tabletas y ordenadores tienen un costo promedio mayor a los smartphones
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas					5	Bajas	Por lo general las mismas empresas de smartphones se dedican a fabricar los posibles sustitutos canibalizándose.

Precio/valor del sustituto	Alto			3		Bajo	Posibles productos sustitutos tiene un mayor precio promedio y son mas grandes y por ello difíciles de transportar.
	<b>Promedio</b>	<b>4</b>					

Fuente: David (2018). Elaboración propia.

### Anexo 3. Matriz de perfil competitivo

#### Smartphones

Factores críticos de éxito	Ponderación	Apple		Samsung		Lenovo		Huawei	
		Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada
Facilidad de uso sumado a integración con periféricos (plug-and-play)	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Entorno propietario del sistema operativo	0.13	4	0.52	1	0.13	1	0.13	1	0.13
Diseño industrial e innovación de producto	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	2	0.28
Fidelización del cliente	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	2	0.28
Marca valiosa o fuerte	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Ecosistema de complementos (apps, música, videos, etc.)	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.3	3	0.30
Economías de escala	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Economías de alcance de canales de distribución (Tiendas físicas y virtuales)	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Participación de mercado	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16
	<b>1.00</b>		<b>3.77</b>		<b>2.88</b>		<b>2.24</b>		<b>2.32</b>

Valoración: Debilidad mayor (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3), Fortaleza principal (4).  
Fuente: David (2018). Elaboración propia.

#### Anexo 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

##### Factores externos clave

Nro.	Z.G.	Oportunidades	Descripción	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
1	USA	Políticas de Comercio Exterior	Firmas de Alianzas o Tratados de Libre Comercio con la Asociación Transpacífico, la Unión Europea y Japón.	0.03	3	0.09
2	USA	Inversión en I+D	Importante gasto del gobierno en tecnología e I+D (100,000 millones de dólares en proyectos energéticos, historiales médicos electrónicos y mejora del ancho de banda).	0.04	3	0.12
3	USA	Crecimiento económico sostenible	El Informe del <i>World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015–2016</i> , ubica a USA en el 3er puesto como economía avanzada (China se ubica en el puesto 28 como economía emergente y en desarrollo de Asia).	0.03	2	0.06
4	USA	Tasa de Crecimiento PBI %	En el 2015 la tasa de crecimiento PBI es de 2,8%. En el periodo proyectado, el ciclo económico implicaría un crecimiento menor al actual en promedio de 2,5%, con un consumo interno con resultados brillantes en el sector consumo como motor en el 2016 (mayor crecimiento del gasto discrecional).	0.03	2	0.06
5	USA	Capacitación fuerza laboral	Innovación Laboral / <i>Opportunity Act</i> : Objetivo abordar famosa “brecha de habilidades” equipando a la fuerza laboral de USA.	0.05	3	0.15
6	USA	Nivel de Vida	Alto nivel de vida. El informe de Desarrollo Humano del 2014 ubica a USA en el puesto 5to de 187.	0.05	3	0.15
7	USA	Producción globalizada	Deslocalizar la producción industrial.	0.06	3	0.18
8	USA	Contaminación ambiental	Reducción de emisiones de dióxido de carbono (desarrollo tecnológico de las iniciativas de bajo carbono). Incrementar la dependencia de fuentes de energía renovables. Mejorar la eficiencia energética.	0.05	3	0.15
9	USA	Leyes para I+D	Plan Estratégico Nacional para la Fabricación Avanzada (2011) y <i>Manufacturing USA</i> (2014).	0.03	3	0.09
10	Global	Políticas para hacer negocios	En el 2015, el índice de libertad económica global (LEG) creció por 3er año consecutivo con el valor de 60.4 (LE moderada), siendo las mejores puntuaciones por geografía en orden descendente: América del Norte (LE mayormente libre); Europa, Medio Oriente y África del Norte (LE moderadamente libre); Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, Asia Pacífico (58.80) y África Subsahariana (LE mayormente controlada). Similar comportamiento se presenta en el Reporte Doing Business 2015.	0.05	3	0.15
11	Global	Tasa de Crecimiento PBI Mundial %	El 2015, la tasa de crecimiento del PBI mundial se mantuvo en 2.8%, proyectándose un crecimiento económico mundial en promedio de 3% para el periodo evaluado. Con tasas de crecimiento del PBI en promedio por regiones: Economías avanzadas 2.1%, Economías emergentes y en desarrollo 5.1%, Asia meridional 7.4%, Asia Oriental y el Pacífico 6.2%, Oriente Medio y Norte de África 5.3%, África al sur del Sahara: 4.5%, Europa y Asia Central 3.3% y América Latina y el Caribe 1.6%.	0.03	3	0.09
12	Global	Tasa de Crecimiento PBI per cápita Mundial %	La tasa de crecimiento del PBI per capita del mundo al 2015 fue de 1.7%, ligeramente mayor al 2014; mientras que en Economías avanzadas 1.7%, Asia meridional 6.1%, Asia Oriental y el Pacífico 3.5%, Europa y Asia Central 1.5%, Oriente Medio y Norte de África 0.6%, y África al sur del Sahara 0.2% y América Latina y el Caribe -0.1%.	0.03	3	0.09
13	Global	Economía Digital	Aparecen nuevos modelos de negocio (economía digital) que van transformando los diversos sectores de la industria y servicios (debido a la proliferación de smartphones, penetración de internet y el uso intensivo en la sociedad). Así mismo, los países se interesan en atraer la inversión de empresas de tecnología como Irlanda y su bajo Impuesto sobre Sociedades que es de 12.5% y sus 70 convenios en materia fiscal con países de todo el mundo.	0.05	4	0.2
14	Global	Población Mundial y usuarios de Smartphone	La población mundial en el 2015 se estima en 7,300 millones de personas y el 2016 se proyecta la cantidad de usuarios de smartphones en 2,100 millones y para el 2019: 5,100 mil millones. La mayor parte de este crecimiento estaría en China y en USA.	0.07	4	0.28
Nro.	Z.G.	Amenazas	Descripción	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
1	USA	Estabilidad política	Diferencias entre demócratas y republicanos paralizan reformas y es probable que en las elecciones presidenciales del 2016 gané el republicano Donald Trump (crítica avance de China en la economía mundial y la presencia de inmigrantes mexicanos).	0.04	2	0.08
2	USA	Propiedad intelectual	Líder mundial en publicaciones científicas y en las tecnologías emergentes.	0.035	3	0.105
3	USA	Propiedad intelectual	El robo de propiedad intelectual.	0.035	3	0.105
4	USA	Protección de datos personales	Historiales médicos electrónicos con problemas de seguridad (ciberseguridad).	0.03	2	0.06
5	Global	Fluctuaciones en tipo de cambio	Fluctuaciones en el tipo de cambio y regulaciones comerciales internacionales (aranceles y sanciones antidumping) impactan en las ventas de productos que incluyen componentes obtenidos de proveedores extranjeros.	0.01	2	0.02
6	Global	Contratos con proveedores	Las empresas de tecnología celebran diversos acuerdos para el suministro de sus componentes.	0.06	4	0.24
7	Global	Uso de tecnología e impacto social	Uso intensivo de internet y su respectiva interconexión con equipos electrónicos han desarrollado un vínculo social denominado redes sociales. Por ello, se han convertido en algo indispensable en la sociedad, especialmente en los jóvenes entre 16 y 26 años. Para el 2020, el 80% de los adultos del mundo tendrá un smartphone.	0.02	3	0.06
8	Global	Derechos laborales	Derechos laborales de trabajadores de proveedores de empresas tecnológicas no son respetados (explotación, mano de obra infantil, estrés laboral, etc.).	0.04	2	0.08
9	Global	Mercado de aplicativos	Alta competencia de descarga de aplicaciones: en el 2016 se descargarán 310 billones de apps en todo el mundo. El 95% de ellas son abandonadas en el primer mes después de la descarga y el 66% son usadas menos de 10 veces antes de ser eliminadas (Fuente Gartner).	0.02	3	0.06
10	Global	Nuevas tecnologías	Tendencias tecnológicas más importantes para el año 2015: la fusión de los mundos real y virtual, el advenimiento de la inteligencia artificial en todas partes y el impacto tecnológico del cambio en el negocio digital (Fuente Gartner).	0.02	3	0.06
11	Global	Usuarios de Smartphones	El 2016 se proyecta la cantidad de usuarios de smartphones en 2,100 millones y para el 2019: 5,100 mil millones. La mayor parte de este crecimiento estaría en China y en USA.	0.03	4	0.12
12	Global	Usuarios de Internet	Se proyecta, para el año 2020, que la base instalada de dispositivos de Internet crezca a casi 31 mil millones en todo el mundo, ocasionando que los servicios de streaming afecten ventas de otros equipos electrónicos (ordenadores, tabletas, reproductores de música).	0.02	3	0.06
13	Global	Desechos electrónicos	Avance de productos tecnológicos y el incremento de desperdicios electrónicos.	0.03	3	0.09
14	Global	Neutralidad de la Red	La neutralidad de la red e intercambio de tráfico.	0.01	1	0.01
<b>Total</b>				<b>1</b>		<b>3.01</b>

Puntuaciones: Éxito en la industria que participa - Ponderación: 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante)  
Fuente: David (2018). Elaboración propia.

Estrategias actuales de la empresa - 1: Deficiente, 2: Promedio, 3: Por encima del promedio, 4: Superior

**Anexo 5. Análisis de recursos y capacidades de Apple / Parte I - Clasificación y valoración de los recursos**

Área Funcional	Análisis - Características relevantes	Recurso	Importancia	Fortaleza relativa	id	P. I	P.F.	Indicadores clave
<b>TANGIBLES</b>								
Financieros	El comportamiento de la liquidez de Apple se determina por: Apple posee una liquidez circulante de 1.11 mostrando capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La empresa cuenta con 1.11 dólares en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes. En cuanto a su prueba acida, tiene 1.08 importe similar al activo circulante debido al manejo de inventario.	Liquidez	8	10	R1	7.8	7.5	Alta Liquidez 1.11
	La administración de la deuda de Apple se determina por: La deuda respecto de los activos totales es de 0.59, lo cual representa que se financió con capital ajeno y el 0.41 capital propio. La razón de cobertura de interés ganado es de 97.18, indicado de esta manera que Apple cobertura sus obligaciones de intereses al 97.18 veces.	Administración de Deuda	7	6				Veces que se ha ganado el interés 97.18
	El comportamiento de la administración económica se asocia a: El periodo promedio de cobranza es de 26 días, mejorando al año 2014 en 8 días. La rotación de Inventarios es de 60 veces, que representa una rotación de 6 días. El rubro de rotación de activo fijo, las ventas representan 10.4 veces el valor del activo fijo.	Gestión	8	7				Periodo promedio de cobranza 26 días
	El estado de rendimiento denominada rentabilidad ha tenido el siguiente desenvolvimiento al 2015: La utilidad bruta representa el 40% de las ventas, creciendo un 33% respecto al 2014. La utilidad neta es de 22.85% de las ventas, creciendo un 35% respecto al 2014. El resultado de gestión por parte de la gerencia es medido por la utilidad operativa que fue de 30% como utilidad sobre las ventas, creciendo un 36% respecto al 2014. El margen neto fue de 22.85%, creciendo un 6% en relación al 2014. El rendimiento de los activos totales (ROA) fue de 18% en el 2015, creciendo un 15% respecto al 2014. El rendimiento sobre el capital (ROE) fue de 44.74% en el 2015, creciendo un 26% respecto al 2014.	Rendimiento	8	7				ROA 18% ROE 44.74%
Físicos	Cuenta con una sede principal ubicada en Cupertino con 130mil metros cuadrados. Compro un terreno de 79 mil m <sup>2</sup> el año 2013 para la construcción de su nueva a un costo 160 Millones de US\$.	Oficina Central	6	5	R2	7.8	5.8	Sede Principal
	Cuenta con transporte aéreo para sus productos con FedEx y UPS.	Transporte	8	6				Transporte aéreo
	Cuenta con 463 tiendas minoristas con plazos de arrendamiento entre 10 a 20 años, con un gasto de 794 millones de USD.	Tienda	8	8				Comercial
	Pronóstico de demanda para 150 días.	Proyección	8	7				Producción
	La relación de confianza con sus proveedores ante una entrega inmediata de insumos hace que sea innecesario el acopio de materia prima, propiciándose una fortaleza para la empresa al dejar de ser un costo.	Proveedores	9	4				Amplitud de proveedores
	Cuenta con una sede de operaciones en Europa Cork Campus en Irlanda.	Operaciones	7	6				Infraestructura en UE
	Apple subcontrata el proceso de ensamblado de sus productos a Foxconn, entre otros.	Agentes Externos	9	4				Proveedores
	Cuenta con un centro logístico ELK GROVE ubicado en California.	Activo - Almacén	7	6				Alm. de activos EEUU
<b>INTANGIBLES</b>								
Tecnológicos	Cuenta con más 3.500 empleados altamente calificados en tecnología.	Recurso	8	7	R3	7.3	6.4	Especialistas
	Para garantizar un flujo continuo de productos/servicios competitivos a través de I+D, Apple gasto en total 8MM de USD.	Aplicación	8	8				Sistema Contable
	Se cuenta con un Portal de Internet, por el cual publica sus productos, e información en RSE, además de ofrecer un canal hacia los clientes.	Información	5	5				Publicación
	Integración de plataformas tecnológicas.	Información	8	6				TI
	Apple se basa principalmente en las habilidades innovadoras, competencia técnica y habilidades de marketing de su persona.	Conocimiento	8	7				Cantidad de expertos
	Cuenta con una gran cartera de patentes registradas en todo el mundo.	Patentes	7	6				Número de patentes
	Posee derechos de autor relacionado a diversos productos y servicios.	Propiedad	7	6				Propiedad intelectual
	Su tecnología permite incluir la propiedad intelectual obtenida de terceros Apple tiene medidas de seguridad para sus productos ofreciendo un nivel de seguridad de los datos del cliente.	Propiedad	7	6				Propiedad intelectual
Apple tiene medidas de seguridad para sus productos ofreciendo un nivel de seguridad de los datos del cliente.	Seguridad	8	7	Productos seguros				
Reputación	Marca más admirada en el mundo.	Valor de marca	9	8	R4	8.0	6.9	Inf. de reputación Forbes
	Calidad y confiabilidad en sus productos.	Diferenciación	8	7				Exclusividad
	Manejo de indicadores ambientales (de Apple y de sus proveedores).	RSE	7	6				RSE
	Alto nivel de servicio de posventa y garantía de sus productos.	Respaldo	7	6				Garantía
	Líder en productos disruptivos.	Diseño	8	7				Diseño
	Alta tecnología - prestaciones de seguridad en sus equipos.	Seguridad	8	7				Seguridad
	Líder de la cadena de suministro en los últimos 10 años. Categoría: Masters.	Logística	9	7				Informe Gartner
Humanos	Cuenta con 110.000 empleados a nivel mundial.	Recurso	6	6	R5	7.5	6.6	Mano de obra Esp.
	Protección de la información que representa el <i>know how</i> basado en la confianza.	Seguridad	8	7				Gobierno Corporativo
	Personal altamente calificado en el <i>core</i> del negocio (tecnología).	Conocimiento	8	7				Perfil Profesional
	Capacidad de atraer el mejor talento (reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo y compensación).	Proyección	8	7				Crecimiento personal
	Interés por mantener al personal con características y conocimiento en tecnología y ventas, mediante una política de formación y entrenamiento de los empleados.	Continuidad	8	7				Programas de Fidelización
	Compensación basada en acciones para sus empleados.	Compensación	7	6				Comportamiento Ético
	Habilidades de colaboración y trabajo en equipo; influye en los empleados para actuar con responsabilidad, convirtiéndose en un factor determinante en la capacidad de la empresa. Alta lealtad de los trabajadores. Además del compromiso en el desarrollo de los proyectos mantiene una ventaja competitiva.	Ética	7	6				Valores
	Valores	8	7					

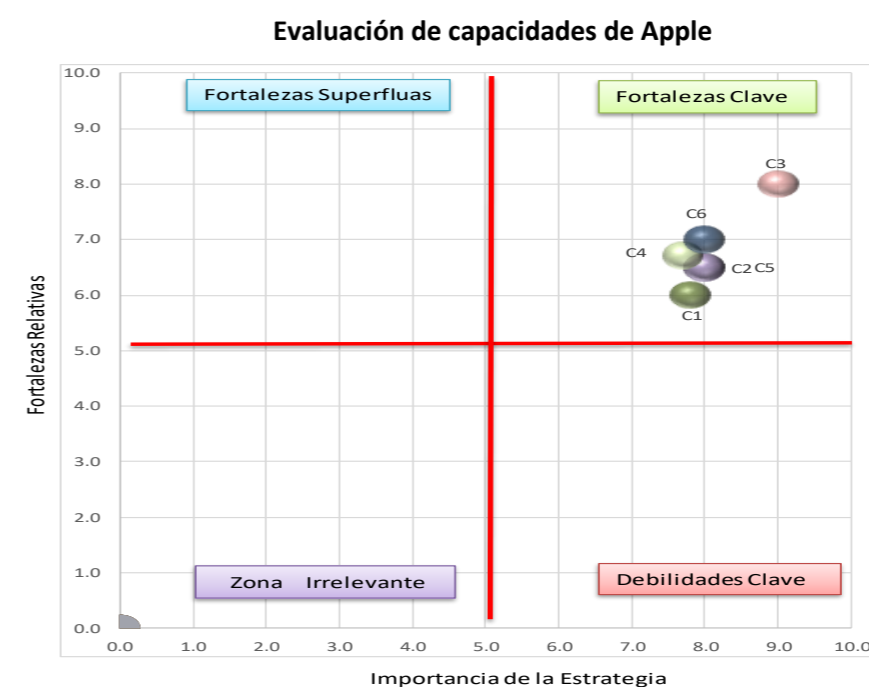
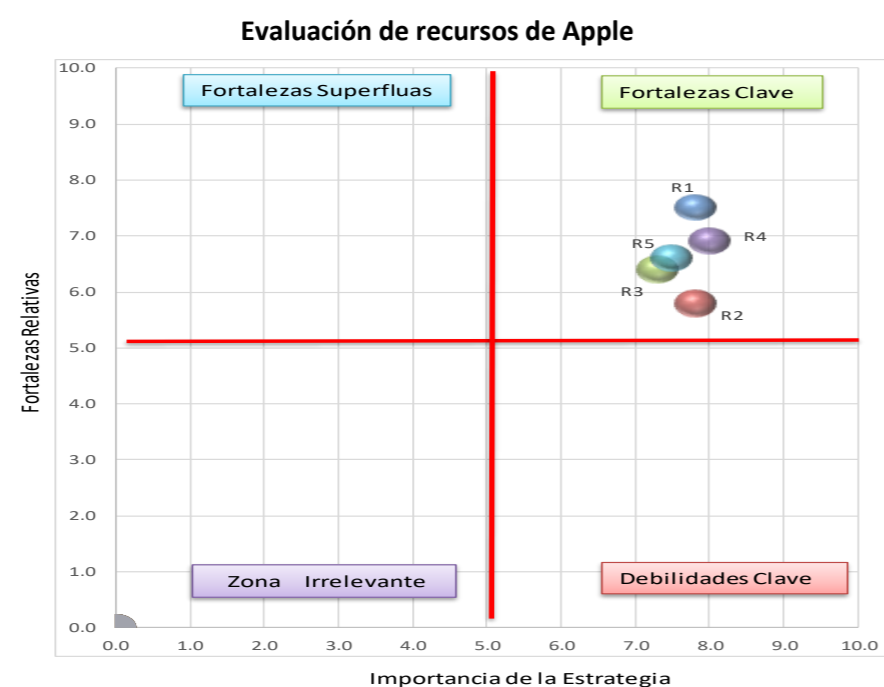
Escala de Importancia de 1 (muy bajo) al 10 (muy alto). Para Fortaleza Relativa el valor 5 representa paridad con el competidor.

Fuente: Grant, (2006). Elaboración propia. Los recursos y capacidades de Apple se compararon Samsung, Lenovo Huawei, HP y DELL, Amazon, Microsoft (Los valores están basados en juicio subjetivos de los autores).

**Anexo 6. Análisis de recursos y capacidades de Apple / Parte II - Clasificación funcional de las capacidades organizativas**

Área Funcional	Análisis - Características relevantes	Evaluación	Importancia	Fortalezas relativas	id	I	Li	Indicador de capacidad
Funciones Directivas	Buena gestión financiera y control gerencial.	Finanzas	8	6	C1	7.8	6.0	Gestión Financiera+
	Gestión eficiente en toda la cadena de suministro.	Administración	9	7				Gestión Funcional
	Comprometido con el medio ambiente a través de un buen gobierno corporativo.	RSE	7	6				RSE
	Adaptación de las estrategias acordes a la rapidez del negocio tecnológico.	Estrategias	7	5				Implantación de Estrategias
Inf. para la Dirección	Reportes de gestión económicos y financieros.	Indicadores	8	7	C2	8.0	6.5	Ratios
	Sistemas de información en tiempo real de las ventas realizadas para proyección de producción.	Información	8	6				Efectividad en toma de decisiones
Investigación y desarrollo	Inversión en I+D en diseño de productos y servicios innovadores. Líder en tecnología. Integración de plataformas tecnológicas (Ecosistema). Logra los tiempos más cortos para ingresar al mercado con nuevos productos. Adquisición de licencias de propiedad intelectual.	Capacidad tecnológica	9	8	C3	9.0	8.0	Tecnología
Fabricación	Negociación eficiente de la cadena de suministro mediante política de compra. Alianzas estratégicas con proveedores. Integración vertical.	Abastecimiento	8	7	C4	7.7	6.7	Flexibilidad y rapidez
	Recepción, almacenamiento y distribución de procesadores, memorias, chips, baterías, pantallas, etc. Compra en el lugar de origen de la materia prima y el envío directo al fabricante proveedor. Inspección de componentes y niveles de stock por provisión.	Operación	8	7				Operación
	Transformación de insumos y ensamblaje Programa de reciclaje a través del robot Liam.	Operación	7	6				Operación - RSE
	Marketing y Distribución	Marketing	8	7				C5
Fuerte campaña publicitaria. Personal capacitado para transmitir la experiencia de sus productos y servicios. Ventas a través canales directos e indirectos y virtuales. Distribución de su layout de las tiendas de los APRs enfocados a la mejor exposición de sus productos y vivir la experiencia Apple. Garantía por productos defectuosos por 1 año o de acuerdo a la política gubernamental del país donde participa. Programa de reutilización mediante los Apple Premium Resellers -APRs.	Postventa	8	6	Servicio				
Relación con Stakeholder	Políticas de Seguridad de la Información para gobiernos, empresas y personas.	Seguridad	8	7	C6	8.0	7.0	Seguridad
	Contratos con proveedores con lineamientos de RSE.	Desarrollo de RSE	7	6				Integración y desarrollo de RSE

Escala de Importancia de 1 (muy bajo) al 10 (muy alto). Para Fortaleza Relativa el valor 5 representa paridad con el competidor.



Fuente: Grant (2006). Elaboración propia. Los recursos y capacidades de Apple se compararon Samsung, Lenovo Huawei, HP y DELL, Amazon, Microsoft (Los valores están basados en juicio subjetivos de los autores).

## Anexo 7. Propuesta de valores de Apple

Valores	Descripción
<b>Lealtad y Honestidad</b>	Las actividades de Apple exigen un alto grado de compromiso por parte de todos sus empleados con el objetivo de mantener la reserva de sus productos, así como para mantener su clima organizacional.
<b>Empatía en la atención al cliente</b>	Apple está en contacto directo con sus clientes, brindando una calidad de servicio respecto a sus productos a fin de fidelizarlos, logrando que tengan un contacto directo con sus productos y que esa experiencia de plena satisfacción para sus clientes.
<b>Contribución al entorno social</b>	Apple logra que el valor en lo intelectual se desarrolle con sus actividades de convivencia con la sociedad y el entorno. Arraigado en la visión que busca permitir que la humanidad se desarrolle, entregando experiencias únicas a través de sus productos.
<b>Enfoque e innovación</b>	Apple es genuino al buscar soluciones que amplían la capacidad humana, siendo conscientes del riesgo que trae consigo todo cambio. Para lo cual se esfuerza de forma continua para acercarse a su visión.
<b>Gestión de Calidad en sus actividades</b>	Apple ha logrado que sus procesos internos sean eficientes y eficaces con la implementación de controles incluidos a sus proveedores. Aspecto que origina que la entrega de sus servicios/productos sean de calidad.
<b>Distinción individual y en equipo</b>	Apple cree en el valor de sus empleados, por lo cual desarrolla diferentes estímulos entre los que destaca los económicos, así como el clima laboral en la organización donde un empleado se siente parte de ella. Apple tiene un claro entendimiento que los mejores resultados se obtienen en el trabajo en equipo, pues estos grupos de trabajo tienen mejores interacciones multidisciplinaria y por ende sus resultados son diferenciales.
<b>Tenacidad y constancia</b>	Apple desarrolla esquemas culturales en la organización de respeto confianza en todos los niveles de la organización lo que produce que el clima de la organización sea coercitivo y con tendencia en búsqueda continua de logros, esto debido que el personal persigue el mismo principio y valores.
<b>Flexibilidad para aceptar el cambio</b>	Apple ha se adapta fácilmente a los cambios del entorno, lo que trae consigo la generación de nuevas áreas en su interior y nuevos retos por lo cual desarrolla el crecimiento del talento humano mediante capacitaciones con el objetivo de cubrir estas nuevas actividades, asimismo, proveer la oportunidad y reto al personal para estas nuevas posiciones.

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8. Matriz FODA cruzado

OPORTUNIDADES	
1	Firmas de Alianzas o Tratados de Libre Comercio con la Asociación Transpacífico, la Unión Europea y Japón.
2	Importante gasto del gobierno en tecnología e I+D (100,000 millones de dólares en proyectos energéticos, historiales médicos electrónicos y mejora del ancho de banda).
3	El Informe del World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015-2016, ubica a USA en el 3er puesto como economía avanzada (China se ubica en el puesto 28 como economía emergente y en desarrollo de Asia).
4	En el 2015 la tasa de crecimiento PBI es de 2,8%. En el periodo proyectado, el ciclo económico implicaría un crecimiento menor al actual en promedio de 2,5%, con un consumo interno con resultados brillantes en el sector consumo como motor en el 2016 (mayor crecimiento del gasto discrecional).
5	Innovación Laboral / Opportunity Act: Objetivo abordar famosa "brecha de habilidades" equipando a la fuerza laboral de USA.
6	Alto nivel de vida. El informe de Desarrollo Humano del 2014 ubica a USA en el puesto 5to de 187.
7	Deslocalizar la producción industrial.
8	Reducción de emisiones de dióxido de carbono (desarrollo tecnológico de las iniciativas de bajo carbono). Incrementar la dependencia de fuentes de energía renovables. Mejorar la eficiencia energética.
9	Plan Estratégico Nacional para la Fabricación Avanzada (2011) y Manufacturing USA (2014).
10	En el 2015, el índice de libertad económica global (LEG) creció por 3er año consecutivo con el valor de 60.4 (LE moderada), siendo las mejores puntuaciones por geografía en orden descendente: América del Norte (LE mayormente libre); Europa, Medio Oriente y África del Norte (LE moderadamente libre); Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, Asia Pacífico (58.80) y África Subsahariana (LE mayormente controlada). Similar comportamiento se presenta en el Reporte Doing Business 2015.
11	El 2015, la tasa de crecimiento del PBI mundial se mantuvo en 2.8%, proyectándose un crecimiento económico mundial en promedio de 3% para el periodo evaluado. Con tasas de crecimiento del PBI en promedio por regiones: Economías avanzadas 2.1%, Economías emergentes y en desarrollo 5.1%, Asia meridional 7.4%, Asia Oriental y el Pacífico 6.2%, Oriente Medio y Norte de África 5.3%, África al sur del Sahara: 4.5%, Europa y Asia Central 3.3% y América Latina y el Caribe 1.6%.
12	La tasa de crecimiento del PBI per capita del mundo al 2015 fue de 1.7%, ligeramente mayor al 2014; mientras que en Economías avanzadas 1.7%, Asia meridional 6.1%, Asia Oriental y el Pacífico 3.5%, Europa y Asia Central 1.5%, Oriente Medio y Norte de África 0.6%, y África al sur del Sahara 0.2% y América Latina y el Caribe -0.1%.
13	Aparecen nuevos modelos de negocio (economía digital) que van transformando los diversos sectores de la industria y servicios (debido a la proliferación de smartphones, penetración de internet y el uso intensivo en la sociedad). Así mismo, los países se interesan en atraer la inversión de empresas de tecnología como Irlanda y su bajo Impuesto sobre Sociedades que es de 12.5% y sus 70 convenios en materia fiscal con países de todo el mundo.
14	La población mundial, en el 2015, se estima en 7,300 millones de personas, distribuidas en las siguientes regiones: Asia Oriental y el Pacífico con 2,200 millones, Asia meridional con 1,700 millones, Economías Avanzadas con 1,200 millones, África al sur del Sahara con 1,000 millones, Europa y Asia Central con 907 millones y América Latina y el Caribe con 600 millones.

AMENAZAS	
1	Diferencias entre demócratas y republicanos paralizan reformas y es probable que en las elecciones presidenciales del 2016 gané el republicano Donald Trump (crítica avance de China en la economía mundial y la presencia de inmigrantes mexicanos).
2	Líder mundial en publicaciones científicas y en las tecnologías emergentes.
3	El robo de propiedad intelectual.
4	Historiales médicos electrónicos con problemas de seguridad (ciberseguridad).
5	Fluctuaciones en el tipo de cambio y regulaciones comerciales internacionales (aranceles y sanciones antidumping) impactan en las ventas de productos que incluyen componentes obtenidos de proveedores extranjeros.
6	Las empresas de tecnología celebran diversos acuerdos para el suministro de sus componentes.
7	Uso intensivo de internet y su respectiva interconexión con equipos electrónicos han desarrollado un vínculo social denominado redes sociales. Por ello, se han convertido en algo indispensable en la sociedad, especialmente en los jóvenes entre 16 y 26 años. Para el 2020, el 80% de los adultos del mundo tendrá un smartphone.
8	Derechos laborales de trabajadores de proveedores de empresas tecnológicas no son respetados (explotación, mano de obra infantil, estrés laboral, etc.).
9	Alta competencia de descarga de aplicaciones: en el 2016 se descargarán 310 billones de apps en todo el mundo. El 95% de ellas son abandonadas en el primer mes después de la descarga y el 66% son usadas menos de 10 veces antes de ser eliminadas (Fuente Gartner).
10	Tendencias tecnológicas más importantes para el año 2015: la fusión de los mundos real y virtual, el advenimiento de la inteligencia artificial en todas partes y el impacto tecnológico del cambio en el negocio digital (Fuente Gartner).
11	El 2016 se proyecta la cantidad de usuarios de smartphones en 2,100 millones y para el 2019: 5,100 mil millones. La mayor parte de este crecimiento estaría en China y en USA.
12	Se proyecta, para el año 2020, que la base instalada de dispositivos de Internet crezca a casi 31 mil millones en todo el mundo, ocasionando que los servicios de streaming afecten ventas de otros equipos electrónicos (ordenadores, tabletas, reproductores de música).
13	Avance de productos tecnológicos y el incremento de desperdicios electrónicos.
14	La neutralidad de la red e intercambio de tráfico.

FORTALEZAS	
1	Capacidad financiera.
2	Lealtad a la marca, debido al vínculo y confianza del cliente que lo demuestra con la compra reiterativa del producto.
3	Innovación (alta inversión en I+D), desarrollando productos intuitivos en su uso.
4	Ecosistema de hardware y software con precisión para el funcionamiento de sus productos.
5	Productos disruptores con alto diseño industrial (filosofía de ser pionero y revolucionario en el sector tecnológico).
6	Estrategia de marketing (publicidad y promoción) enfatizado en lanzamientos de nuevos productos.
7	Capacidad de organización superior en la distribución de los productos a nivel mundial por su excelente logística.
8	Capacidad directiva de la organización para disminuir los costos de la empresa e incrementar los beneficios marginales.
9	Integración vertical en sus procesos operacionales (bajos costos que generan alto márgenes).
10	Buen gobierno corporativo generado por su transparencia y ética.
11	Productos tecnológicos de alto precio con gran aceptación al mercado.
12	Altas habilidades de marketing y competencias técnicas de su fuerza de ventas.
13	Portafolio de productos focalizados.
14	Prácticas de confidencialidad "políticas de puertas cerradas".

ESTRATEGIAS FO - OFENSIVAS	
1	F2,F5,F6,F12-O6,O14:Fidelización del cliente en los productos de Apple Inc. a través promociones de productos acompañadas de publicidad
2	F6,F7,F9,F11,F12-O4,O6,O11,O12,O14:Crecimiento de Mercado (ingresando a mercados emergentes)
3	F12,F14-O5: Gestión de personal (selección, captación, etc.).
4	F10-O3,O8:Practica de Buen Gobierno Corporativo (programa de reciclaje, RSE con proveedores)
5	F8,F9,F13-O1,O7:Generar rentabilidad mediante el incremento de ventas
6	F4,F11-O3,O10: Seguridad de información en todos sus productos (de su ecosistema)
7	F2,F6-O3,O10,O13: Fortalecimiento de Marca a través de calidad de productos y marketing
8	F3,F5-O2,O5,O9: Actualización de productos (inversión en I+D > al 3%)

ESTRATEGIAS FA - REACTIVAS	
1	F7,F8,F9-A1,A2,A3,A6,A8: Fortalecer la estrategia de integración vertical (a través de adquisiciones de proveedores)
2	F1,F3,F11,F13,F14-A2,A3,A4,A6,A10: Fortalecimiento de la inversión en I+D con un incremento > al 3%)
3	F9,F10-A3,A4,A7,A8,A13: Generar una filosofía de sensibilidad y responsabilidad social
4	F1,F3,F9,F4,F14-A2,A7,A9:Desarrollo del ecosistema de integración en todos los productos
5	F2,F5,F6,F12-A7,A9,A11,A12:Fidelización del cliente en los productos de Apple Inc. a través promociones de productos acompañadas de publicidad
6	F1,F2,F3,F4,F5,F7,F8,F9,F11,F12,F14-A2,A5,A6,A7,A9,A10,A11,A12,A13,A14: Generar mayor rentabilidad mediante el incremento de ventas

DEBILIDADES	
1	Software Office de Microsoft™ desarrollado para los productos Apple.
2	Dependencia de los canales de distribución indirectos en sus ventas (2015: 74%).
3	Baja participación de mercado.
4	Alta dependencia en proveedores en el proceso de producción.
5	Discontinuidad de proyectos estratégicos por parte de la alta dirección.
6	Falta de una clara política de sucesión gerencial y de desarrollo de carrera.
7	Alta dependencia de las ventas internacionales (65% en el 2015).
8	El 66% de las ventas netas provienen de un solo producto que es el iPhone, lo cual genera una dependencia muy fuerte.
9	Obsolescencia de productos por integración de funcionalidades en nuevos productos (canibalización).
10	Juicios y pérdidas por uso indebido de patentes.
11	Incumplimiento de parte de proveedores de su código de conducta.
12	Portafolio de productos no enfocados a mercados de países emergentes.
13	Productos y servicios con precios altos son barreras para ingreso a mercados emergentes.
14	Altos costos para el desarrollo y mantenimiento de software para conservar un ecosistema cerrado.

ESTRATEGIAS DO - ADAPTATIVAS	
1	D2,D3,D7,D12,D13-O1,O4,O6,O10,O11,O12,O14: Ampliar el numero de tiendas Apple store en 20%.
2	D1,D5,D9,D12,D14-O1,O2,O3,O5,O7,O9,O10,O13: Fortalecimiento de la inversión en I+D con un incremento > a 3%
3	D1,D4,D10,D14-O1,O2,O3,O7,O9,O10: Reforzar el sistema de registro de las patentes (gestión del área de legal)
4	D9,D11-O8: Generar una filosofía de sensibilidad y responsabilidad social (evitar en consumerismo en los clientes)
5	D2,D3,D8-O1,O3,O4,O10,O11,O12,O13,O14: Incremento de ventas
6	D1,D3,D5,D8,D9,D14-O13: Desarrollo del ecosistema de integración en todos los productos
7	D6-O5,O9: Promover una gestión de conocimiento (a través de procedimientos internos)
8	D6-O5,O9: Políticas de comportamiento organizacional (Linea de sucesión)

ESTRATEGIAS DA - DEFENSIVAS	
1	D1,D3,D5,D8,D9,D10,D12,D13,D14-A2,A6,A10,A13,A14: Fortalecimiento de la inversión en I+D > al 3%
2	D2,D3,D7,D12,D13-A11,A12,A13: Ampliar el numero de tiendas Apple store en 20%.
3	D2,D3,D8-A7,A9,A10,A11,A12,A13,A14: Incremento de ventas mayor a 15%
4	D1,D2,D3,D5,D7,D10,D12,D13,D14-A5,A6,A7,A9,A11,A12,A13,A14: Estrategia de incrementar márgenes financieros

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Matrices PEYEA, SPACE, BCG, IE

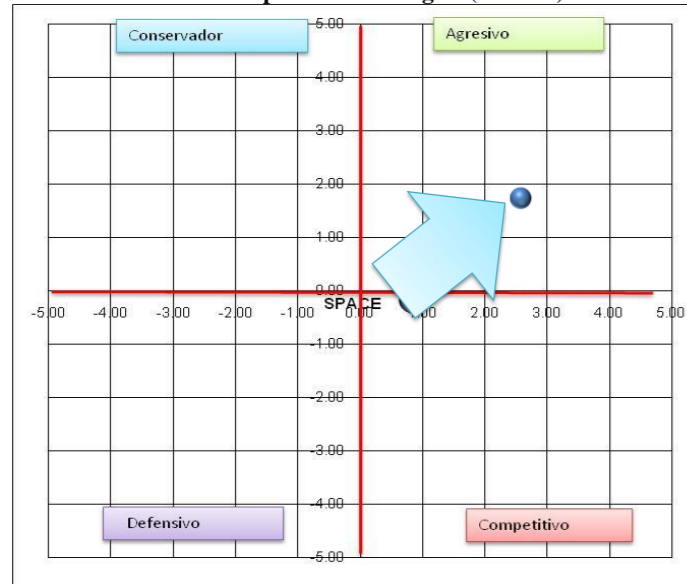
Matriz PEYEA

Evaluación de acciones (PEYEA)

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	
Rendimiento sobre los activos (ROA)	6	Cambios tecnológicos	-3
Rendimiento sobre el capital (ROE)	6	Tasa inflacionaria	-2
Apalancamiento	5	Variabilidad de la Demanda	-3
Liquidez	5	Rango de precios de los productos de la competencia	-3
		Barreras de ingreso al mercado	-3
		Presión competitiva	-2
		Facilidad para salir del mercado	-3
		Elasticidad precio de demanda	-3
		Riesgo involucrado en el negocio	-3
	22		-25
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	
Participación de mercado	-4	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	-5	Estabilidad financiera	6
Lealtad del cliente	-2	Grado de apalancamiento	3
Utilización de la capacidad	-3	Utilización de los recursos	4
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Facilidad de ingreso al mercado	5
		Productividad, utilización de la capacidad	4
	-18		32

FF/VC hacer una comparación entre competidores - FI/EE hacer una comparación entre otras industrias EE / VC -1 (la mejor) a -7 (la peor) - FF / FI +1 (la peor) a +7 (la mejor).

Matriz de posición estratégica (SPACE)



Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel (1992) /David (2018). Elaboración propia.

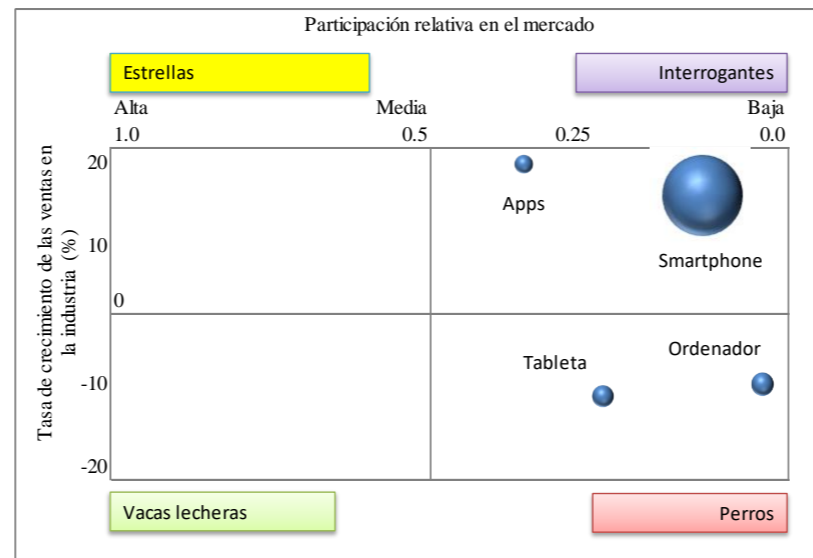
Matriz Boston consulting group (BCG)

Ventas netas por productos de Apple

2015	Ventas netas	Porcentaje de Ingresos	Participación relativa en el mercado	Tasa de crecimiento de la industria %
<i>iPhone</i> , productos y servicios relacionados	155,041	66.34%	0.162	14
Macintosh	25,471	10.90%	0.075	-10
<i>iPad</i>	23,227	9.94%	0.24	-10
iTunes, software y servicios	19,909	8.52%	0.33	18
<i>iPod</i> más accesorios	10,067	4.31%	0	0
Total	233,715	100.00%		

Fuente: Elaboración propia.

Matriz BCG



Fuente: The Boston consulting Group (1974) / David (2018). Elaboración propia.

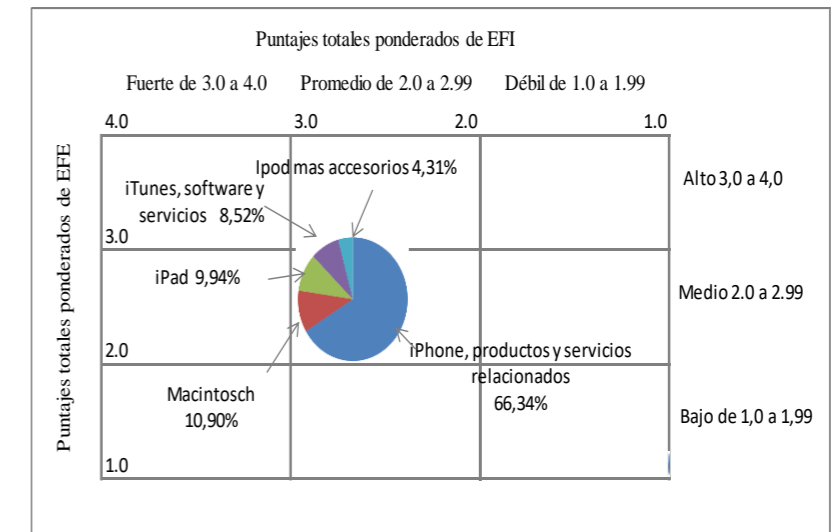
Matriz interna - externa

Ventas Netas (en Millones de USD y %)

2015	Ventas netas	Porcentaje de Ingresos	Puntajes de EFE	Puntajes de EFI
<i>iPhone</i> , productos y servicios relacionados	155,041	66.34%	2.64	2.72
Macintosh	25,471	10.90%		
<i>iPad</i>	23,227	9.94%		
iTunes, software y servicios	19,909	8.52%		
<i>iPod</i> más accesorios	10,067	4.31%		
Total	233,715	100.00%		

Fuente: Elaboración propia.

Matriz Interna - Externa



Fuente: David (2018). Elaboración propia.

## Anexo 10. Matriz de alineamiento estratégico

Iniciativas Estratégicas	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	Obj. 6	Obj. 7
Generar un margen de utilidad neta anual.	X	X	X	X	X	X	
Obtener mayores rendimientos sobre el capital de los accionistas ROE anualmente.	X	X	X	X	X	X	
Incrementar el rendimiento sobre la inversión ROA anualmente.				X	X	X	
Crecimiento de ventas anuales		X	X	X	X	X	X
Realizar campañas de publicidad para lanzamiento de productos innovadores, nuevas tiendas y actividades de RSE.		X	X	X	X	X	X
Ejecutar programas de capacitación en: atención al cliente, ventas, servicio post venta, productos y servicios			X			X	X
Desarrollar programas de relaciones con el cliente – CRM.		X	X	X	X	X	X
Realizar campañas de promoción de ventas (precios de descremado)	X	X	X		X		X
Apertura de nuevas tiendas en zonas geográficas ya presentes con proyección de ventas	X	X	X			X	X
Realizar campañas de fortalecimiento de la marca.	X		X		X	X	X
Ejecución de proyectos para utilización de material reciclado para empaque.			X	X	X		X
Desarrollar programas de mejora continua	X	X	X	X		X	X
Optimizar las líneas de producción (costos, eficiencia)	X		X	X	X	X	
Mejorar los procesos de producción (líneas de producción) conforme a las políticas de RSE.	X	X	X	X	X	X	
Diversificar la concentración del volumen de producción a 35% como máximo por proveedor.	X		X	X	X	X	
Realizar auditorías a proveedores	X	X	X				X
Implementar 66 APRs en China, India y Brasil		X	X	X	X	X	X
Ampliar la base de proveedores	X	X	X		X	X	
Desarrollar nuevas prestaciones de productos y servicios	X		X				X
Realizar talleres multidisciplinarios para la generación de ideas disruptivas	X		X				X
Certificar su sistema de seguridad de información	X		X	X			X
Desarrollar talleres internos, <i>focus group</i> en I+D			X			X	X
Concretar transferencia de tecnología en procesos de producción	X	X	X			X	X
Desarrollar tecnologías para reciclaje (Liam)	X	X	X	X		X	
Modificar el proceso de selección de talento humano y su aprensión a la compañía.	X	X	X			X	
Fortalecer el proceso de gobierno corporativo y RSE.	X	X	X	X	X	X	
Fortalecer el clima laboral y sistema de incentivos	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollar un plan de capacitación alineado a la generación de nuevos productos y nuevas tecnologías.	X	X	X	X	X		X
Programas de evaluación de personal		X	X	X	X	X	
	20	19	28	18	18	22	18

Incremento en ventas (Obj. 1); Obtener mayores rendimientos sobre el capital de los accionistas (ROE) (Obj. 2); Ser la marca más valiosa del mundo (Obj.3); Mejorar el clima laboral (Obj.4); Brindar satisfacción al Cliente (Obj.5); Generar productos disruptivos con calidad (Obj.6); Mejorar la participación en RSE (Obj.7).  
Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 11. Análisis de situación y del mercado de Apple

### Análisis de situación y del mercado

Apple participa del mercado mundial tecnológico con sus diversos productos y servicios innovadores y disruptivos que se reflejan en el diseño, fácil uso, calidad y confiabilidad, logrando un nivel de satisfacción alto en sus clientes, lo que se refleja directamente en sus ventas anuales. Es así como en el año 2015 sus ventas se incrementaron con respecto al año 2014 en un 27,86%, lo que representó un total de US\$ 233.715 millones de dólares americanos, y comparada con el año 2012 es de 49,33%, apreciándose una tendencia al crecimiento de sus ventas en los siguientes años.

Ventas Netas (Millones de US\$)	2012	2013	%	2014	%	2015	%
<b>Total Ventas</b>	156.508	170.910	9,20%	182.795	6,95%	233.715	27,86%

Fuente: *Bloomberg*, Formulario 10 – K, Apple (2015). Elaboración propia.

Gran parte del resultado del crecimiento en ventas en el periodo 2012-2015, se debe a que las zonas geográficas de América, Europa y Gran China participan en sus ventas promedio con 43,5%, 23,8% y 18,3%, respectivamente. Sumado al incremento significativo de las ventas durante el 2015 de la Gran China (84%), Resto de Asia Pacífico (34%), América (17%), Europa (14%) y Japón 3%.

Los dos países que han impulsado el crecimiento sostenido de las ventas de Apple son USA y China, siendo este último el que mayor porcentaje de incremento de sus ventas ha tenido en el periodo 2012-2015.

Las ventas de Apple están relacionadas directamente con los lanzamientos de nuevos productos y servicios, siendo los *iPhone* los que tienen una mayor participación en las ventas anuales promedio en el periodo 2012-2015, con un 56,25%, seguido de los *iPad* (16,5%), *Mac* (13%), Servicios (9%) y Otros productos (5,5%). Los productos y servicios que representan mayor incremento en sus ventas son los *iPhone*, llegando a un 52% (2014 vs 2015), seguido de Otros productos (20%), Servicios (10%) y *Mac* (6%). Lo contrario ocurre con el *iPad*, con -23%, viene presentando una tendencia a la baja desde el año 2012.

Las ventas por productos y servicios se reflejan en las unidades producidas de los mismos, por lo que se puede apreciar que las unidades producidas en mayor volumen son los *iPhone*, seguida del *iPad* y *Mac*. Mientras los *iPhone* y *Mac* presentan mayor crecimiento año tras año en el volumen de producción lo contrario ocurre con el *iPad* que viene reduciéndose

Unidades vendidas	2012	2013	%	2014	%	2015	%
<i>iPhone</i>	125.046.000	150.257.000	20%	169.219.000	13%	231.218.000	37%
<i>iPad</i>	58.310.000	71.033.000	22%	67.977.000	-4%	54.856.000	-19%
<i>Mac</i>	18.158.000	16.341.000	-10%	18.906.000	16%	20.587.000	9%

Fuente: *Bloomberg*, Formulario 10 – K, Apple (2015). Elaboración propia.

El precio promedio por unidad que tiene mayor valor monetario son los productos *Mac*, seguidos de los *iPhone*, *iPad* y *iPod*. En el caso de las *Mac*, estas presentan una ligera disminución de sus precios promedios al 2015, con un -3%, al igual que el *iPad* al 2015, con un -5%, mientras que en el caso de los *iPhone* aumentaron al 2015 con un 11%

Precio Promedio Ventas (US\$)	2012	2013	%	2014	%	2015	%
<i>Mac</i>	1.279	1.315	3%	1.274	-3%	1.237	-3%
<i>iPhone</i>	643	607	-6%	603	-1%	671	11%
<i>iPad</i>	557	450	-19%	445	-1%	423	-5%
<i>iPod</i>	160	167	5%	159	-5%	-	-

Fuente: *Bloomberg*, Formulario 10 – K, Apple (2015). Elaboración propia.

Las ventas a través de los canales indirectos, en promedio, tienen mayor participación (72%) e incremento anual (20,5%), en el periodo 2013-2015, en los canales directos, a pesar de que Apple apertura mayor cantidad de tiendas *retail*, de las cuales el 28% en promedio se encuentran en USA y el 72% en otros países

En cuando a su participación en el mercado global, Apple con sus diversos productos y servicios, tiene una baja participación en el mercado, pero aprovecha sus ventajas competitivas y las traslada al precio de sus productos que se encuentran por encima de sus competidores, siendo considerados de alta gama.

Producto	Participación en el mercado 2015
<i>iPhone</i>	16,20%
<i>Macintosh</i>	7,50%
<i>iPad</i>	24,00%
<i>iTunes, software y servicios</i>	33,00%

Fuente: *Bloomberg*, Formulario 10 – K, Apple (2015). Elaboración propia.

Para encontrar un mayor mercado donde Apple pueda incrementar o participando de las ventas con sus productos y servicios, se analizarán las siguientes variables económicas: población mundial, tasa del crecimiento del PBI y tasa de crecimiento del PBI per cápita (ver tabla 20, 21 y 22). Siendo las regiones con mejores oportunidades para sus productos y servicios: 1) Asia Meridional (Ej.: India), 2) Asia Oriental y el Pacífico (Ej.: China) y 3) América del Norte (Ej.: Estados Unidos).

Población mundial por regiones (en millones)	2013	2014	2015
Asia oriental y el Pacífico	2.252.293.463	2.267.716.950	2.283.072.846
Asia meridional	1.699.310.450	1.721.854.786	1.744.199.944
África al sur del Sahara	952.734.072	979.017.918	1.005.850.049
Europa y Asia central	898.799.706	903.115.574	907.432.777
América Latina y el Caribe	617.495.658	624.335.544	631.062.646
Oriente Medio y Norte de África	412.953.000	421.030.035	428.974.903
América del Norte	351.275.098	353.98.908	356.640.425
Mundo	7.184.861.447	7.271.057.715	7.357.233.590

Fuente: Datos de libre acceso del Banco Mundial. Elaboración propia.

Tasa de crecimiento del PBI(%) por regiones	2013	2014	2015
Asia meridional	6,09	6,99	7,48
Asia oriental y el Pacífico	4,75	4,13	4,17
África al sur del Sahara	4,98	4,68	2,92
América del Norte	1,90	2,49	2,69
Oriente Medio y Norte de África	2,69	2,92	2,50
Europa y Asia central	0,89	1,87	2,00
América Latina y el Caribe	2,76	1,01	0,09
Mundo	2,65	2,84	2,86

Fuente: Datos de libre acceso del Banco Mundial. Elaboración propia.

## Anexo 12. Análisis de Apple y sus competidores por envíos globales y cuota de mercado

### Ordenadores personales (OP)

Los envíos globales decayeron en 21% del 2012 al 2015. En el mismo periodo las empresas fabricantes han incrementado su participación de mercado y presenta un nuevo líder Lenovo y Apple se recupera.

	2012	2015	Variación
Envíos globales (millones unidades)	349.3	275.8	-21%

Fuente: Statista Research Department. Personal Computers (2019)

Cuota de mercado		2012	2015	
Empresa	%	Empresa	%	
Otros	41.20%	Otros	33.90%	
HP Inc	16.10%	Lenovo	19.80%	
Lenovo	14.90%	HP Inc	18.20%	
Dell	10.70%	Dell	13.60%	
Acer	10.20%	Asus	7.30%	
Asus	6.90%	Apple	7.20%	

Fuente: Statista Research Department. Personal Computers (2019).

### Reproductores multimedia portátiles (RMP)

Los envíos globales decayeron en 56% del 2012 al 2015.

	2012	2015	Variación
Envíos globales (millones unidades)	119	52	-56%

Fuente: Statista Research Department. iPod (2019)

### Smartphones

Los envíos globales se incrementaron 98% del 2012 al 2015. En esos 4 años aparecen nuevos competidores restando cuota de mercado a empresas existentes. Por otro lado, la cuota de mercado de sistemas operativos de smartphones del 2014 al 2015 son similares.

	2012	2015	Variación
Envíos globales (millones unidades)	725.3	1437.2	98%

Fuente: Statista Research Department. Smartphones (2019).

Cuota de mercado		2012	2015	
Empresa	%	Empresa	%	
Otros	40.10%	Otros	38.50%	
Samsung	30.30%	Samsung	22.30%	
Apple	18.70%	Apple	16.10%	
Huawei	4.00%	Huawei	7.40%	
LG	3.60%	Lenovo	5.20%	
Lenovo	3.30%	Xiaomi	4.90%	
-	-	Oppo	3.00%	
-	-	Vivo	2.60%	

Fuente: Statista Research Department. Apple (2019).

Cuota de mercado por Sistemas Operativos		2014	2015	
Empresa	%	Empresa	%	
Android	81.10%	Android	81.20%	
iOS	15.60%	iOS	15.80%	
Windows Phone	2.60%	Windows Phone	2.20%	
Otros	0.70%	Otros	0.80%	

Fuente: Statista Research Department. iPhone (2019)

### Tabletas

Los envíos globales del 2012 al 2014 crecieron de 125 a 233 millones de unidades, decayendo el 2015 a 185 millones de unidades (-21%). El 2015 el nuevo líder de participación de mercado es White Box y aparecen nuevos competidores que afectan a Apple y Samsung. Y en la participación de sistemas operativos de tabletas iOS cae a 23,9%.

	2014	2015	Variación
Envíos globales (millones unidades)	233	185	-21%

Fuente: Statista Research Department. Tablets (2019)

Cuota de mercado		2014	2015	
Empresa	%	Empresa	%	
Apple	28.90%	White Box	29.50%	
White Box	25.70%	Apple	23.20%	
Samsung	22.60%	Otros	18.10%	
Otros	14.10%	Samsung	12.90%	
Lenovo	4.10%	Amazon	5.00%	
Asus	3.70%	Lenovo	4.60%	
Huawei	0.90%	Asus	3.40%	
-	-	Huawei	3.30%	

Fuente: Statista Research Department. Tablets (2019).

Cuota de mercado por Sistemas Operativos		2014	2015	
Empresa	%	Empresa	%	
Android	67.33%	Android	67.40%	
iOS	27.57%	iOS	23.90%	
Windows Phone	5.09%	Windows Phone	8.60%	
Otros	0.01%	Otros	0.10%	

Fuente: Statista Research Department. Tablets (2019).

### App Stores

Los ingresos globales por venta de aplicativos móviles entre 2014-2015, crecieron para Google Play 171,43% y Apple App Store disminuyó 27,91%.

Ingresos globales por ventas de aplicativos móviles		2014	2015	Variación
Empresa	%	%	%	
Apple App Store	86.00%	62.00%	-27.91%	
Google Play	14.00%	38.00%	171.43%	

Fuente: Statista Research Department. Apple (2019).

### Smartwatch

Los envíos globales del 2014 al 2015 crecieron 710%. Apple con el lanzamiento del iWatch se hizo rápidamente del 63% de cuota de mercado impactando directamente en Samsung.

	2014	2015	Variación
Envíos globales (millones unidades)	1	8.1	710%

Fuente: Statista Research Department. Apple 2019.

Cuota de mercado Empresa		2014	2015	
Empresa	%	Empresa	%	
Samsung	73.60%	Apple	63.00%	
Otros	26.40%	Samsung	16.00%	
-	-	Otros	21.00%	

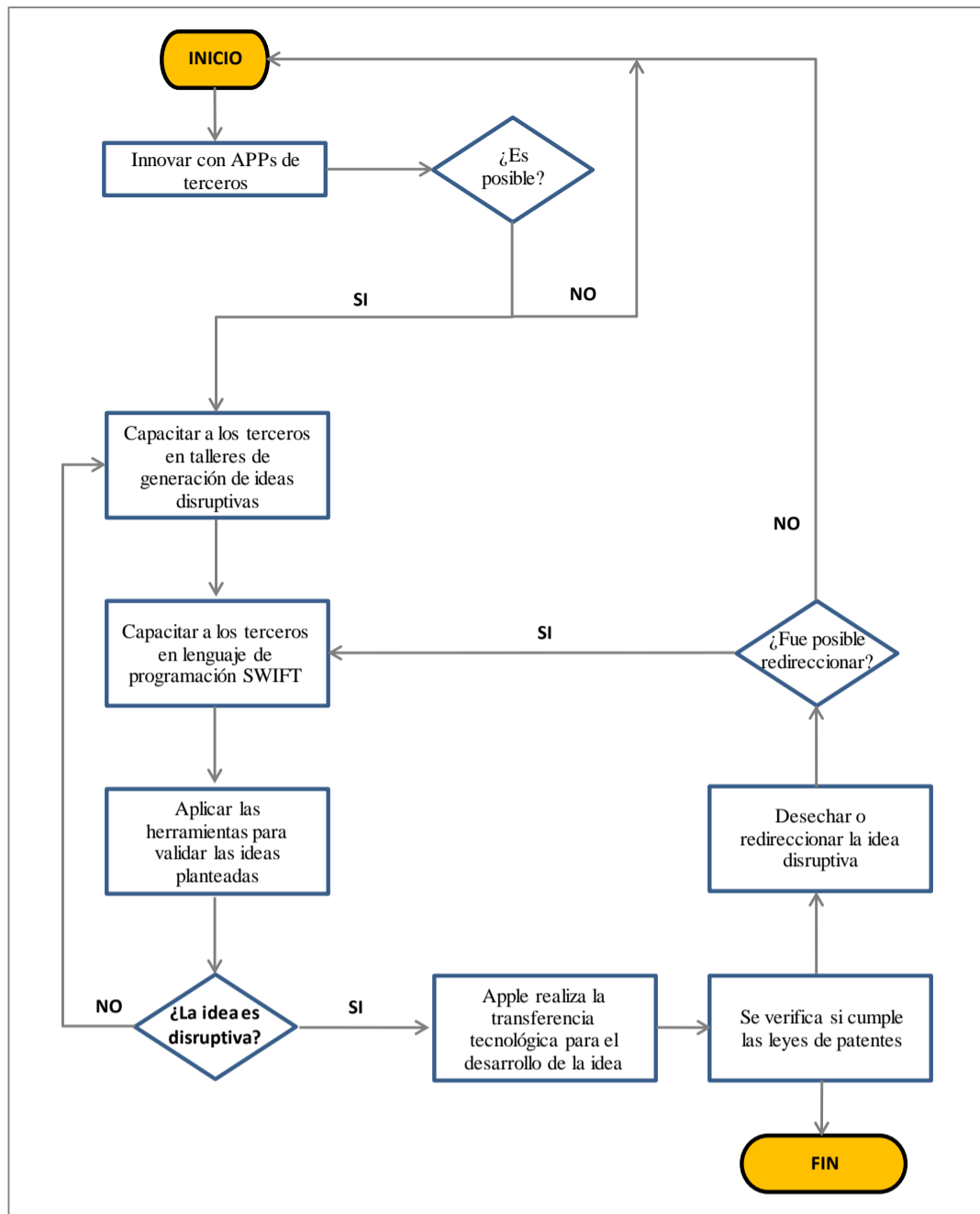
Fuente: Statista Research Department. Apple (2019).

CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS APPLE	ACTUAL	PROPUESTAS A DESARROLLAR
Capacidad de memoria disponible de acuerdo al modelo de producto.	16 GB hasta 256 GB.	Incrementar la capacidad de memoria debido a que los equipos no aceptan memorias externas.
Pantalla	Pantalla Retina HD con 3D Touch Pantalla Multi-Touch panorámica LED con tecnología IPS Resolución de 1,920 a 2,732 por 1,080 a 2,048 pixeles a 264-401 pixel/pulg. Contraste de 1.300:1 y Brillo máximo de 500 cd/m2	Retomar el proyecto de cambiar el material de la pantalla por ZAFIRO para una mayor resistencia a los arañazos.
Chip	Chip A9X con arquitectura de 64 bits Coprocesador de movimiento M9 integrado	Desarrollar proveedores de fabricación de chips debido a que Samsung que es su competencia directa es uno de sus proveedores.
Cámara	Cámara de 12 Mpx. Fotos panorámicas (hasta 63 Mpx) HDR automático para fotos Control de exposición Modo ráfaga Temporizador y Apertura de $f/2,4$ Geoetiquetado de fotos	Cámara de 16 Mpx, y doble cámara ya que las fotos y los videos son muy importantes a la hora de elegir un celular.
Cámara FaceTime HD	Fotos de 5 megapíxeles Grabación de vídeo en 720p HD Retina Flash Apertura de $f/2,2$ HDR automático para fotos y vídeo Sensor de iluminación posterior Control de exposición Modo ráfaga y Temporizador Detección facial	Cámara frontal de 8 Mpx para cubrir las necesidades de obtener el posteo en redes sociales.
Touch ID	Sensor de identidad por huella integrado en el botón de inicio	Incrementar el tema de seguridad de acceso y la información personal del cliente.
Apple Pay	Usa Touch ID para pagar en tiendas, apps y páginas web con tu <i>iPhone</i>	Incrementar las funciones de Apple Pay para masificarlo en la mayoría de los comercios. Fortalecer relaciones comerciales con los bancos chinos, tal como UNION PAY, y los bancos indios.
Redes móviles e inalámbricas	LTE (bandas 1 a 8, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 25, 26, 27, 28, 29 y 30) TD-LTE (bandas 38, 39, 40 y 41) TD-SCDMA 1.900 (F) y 2.000 (A) UMTS/HSPA+/DC-HSDPA (850, 900, 1.700/2.100, 1.900 y 2.100 MHz) CDMA EV-DO Rev. A y Rev. B (800, 1.700/2.100, 1.900 y 2.100 MHz) GSM/EDGE (850, 900, 1.800 y 1.900 MHz) Wi-Fi 802.11 a/b/g/n/ac con MIMO Tecnología inalámbrica Bluetooth 4.2	Desarrollar tecnología para adaptarse a 5G, al igual que mejorar la duración de la batería.
Videollamadas	Videollamadas FaceTime vía Wi-Fi o red móvil	La tecnología 5G mejorará por default la calidad de las videollamadas.
Llamadas de voz	Llamadas de voz con FaceTime Voz por LTE (VoLTE) Llamadas vía Wi-Fi	La tecnología 5G mejorará por default la calidad de las videollamadas.
Siri	Envía mensajes, añade recordatorios y mucho más con tu voz Recibe sugerencias inteligentes en Mensajes, Mail y mucho más Actívalo con solo usar tu voz y decir «Oye Siri» Escucha e identifica canciones	Incrementar el número de idiomas, principalmente el hindi.
Batería y alimentación	Tiempo en conversación: hasta 24 horas con 3G Navegación por Internet: hasta 12 h. con 3G, hasta 12 h. con 4G LTE y hasta 12 h. con Wi-Fi Reproducción de vídeo HD: hasta 14 horas Reproducción de audio: hasta 80 horas Tiempo en reposo: hasta 16 días Batería recargable integrada de iones de litio Carga por conexión USB con ordenador o adaptador de corriente	Desarrollar baterías de mayor duración para soportar las aplicaciones que estarán vigentes con la tecnología 5G.
Sistema operativo	iOS 11 Permiten hacer más cosas de una manera fácil y rápida. Con iOS 11 los productos Apple son más potentes, inteligentes y personalizados que nunca.	Desarrollar iOS para soportar 5G.
Requisitos ambientales	Temperatura de funcionamiento: de 0 a 35 °C Temperatura de almacenamiento: de -20 a 45 °C Humedad relativa: del 5 al 95 % sin condensación Altitud máxima de funcionamiento: probado hasta 3.000 msnm	Probar la funcionalidad a 4500 msnm, para tener productos orientados a aplicaciones de gran minería.
Idiomas compatibles	29	Incrementar anualmente en 20%
Idiomas compatibles con el teclado QuickType	67	Incrementar anualmente en 1%
Idiomas compatibles con el teclado QuickType y la entrada predictiva	12	Incrementar anualmente en 40%
Idiomas de Siri.	21	Incrementar anualmente en 20%
Idiomas de Dictado	34	Incrementar anualmente en 20%
Idiomas compatibles con el diccionario de definiciones	17	Incrementar anualmente en 30%
Idiomas compatibles con el diccionario bilingüe	10	Incrementar anualmente en 70%
Revisión ortográfica	15	Incrementar anualmente en 50%
Apple y el medio ambiente	Pantalla retro iluminada por LED sin mercurio Pantalla de vidrio sin arsénico Sin retardantes de llama bromados Sin PVC Sin berilio Carcasa de aluminio reciclable Adaptador de corriente que supera los estándares internacionales más exigentes de eficiencia energética. Carcasa del altavoz con un 30 % de plástico reciclado Ventilador con un 28% de bioplástico Cumplimiento de norma ENERGY STAR v6.1 Certificación GOLD de la EPEAT	I+D continuará investigando nuevos materiales para reducir los residuos contaminantes por la fabricación de productos Apple.

Fuente: Apple (2015). Elaboración propia.

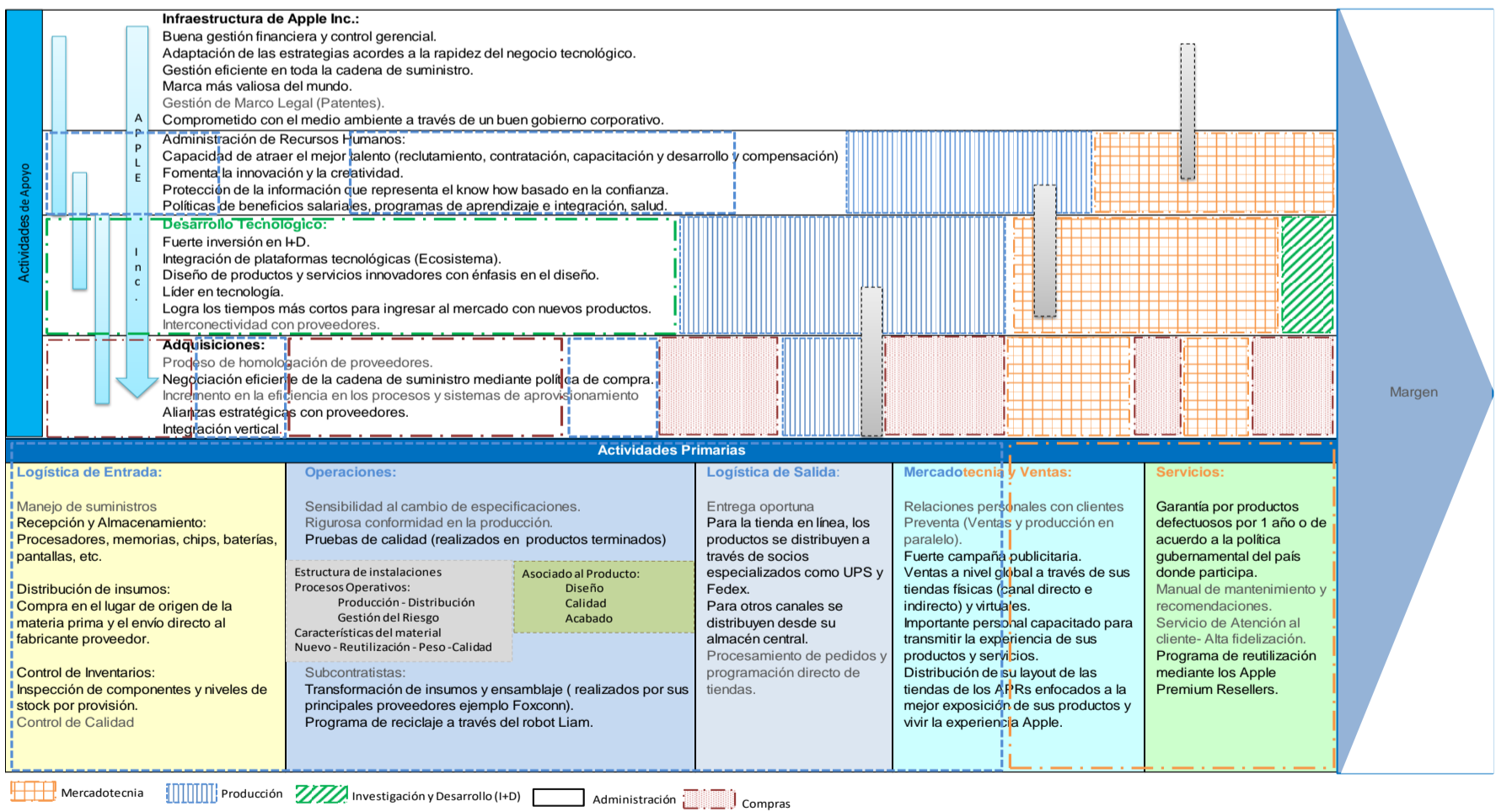
#### Anexo 14. Propuesta de flujograma (SWIFT)

Flujograma para el desarrollo de ideas disruptivas con SWIFT



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de cadena de valor de Apple



Fuente: Porter (2015). Elaboración propia.

## Anexo 15. Análisis de estados de financieros y estado de ganancias y pérdidas

Balance General - Apple (AAPL US) En Millones de USD	Real			
	FY 2012 09/29/2012	FY 2013 09/28/2013	FY 2014 09/27/2014	FY 2015 09/26/2015
Efectivo y equivalentes	10.746.0	14.259.0	13.844.0	21.120.0
Valores líquidos	18.383.0	26.287.0	11.233.0	20.481.0
Cuentas por cobrar – Operacionales	10.930.0	13.102.0	17.460.0	16.849.0
Inventarios	791.0	1.764.0	2.111.0	2.349.0
Activo de impuesto diferido al ingreso (corto plazo)	2.583.0	3.453.0	4.318.0	—
Otros activos corrientes	6.458.0	6.882.0	9.806.0	15.085.0
Cuentas por cobrar - Filiales/No operacionales	7.762.0	7.539.0	9.759.0	13.494.0
<b>Activos totales corrientes</b>	<b>57.653.0</b>	<b>73.286.0</b>	<b>68.531.0</b>	<b>89.378.0</b>
Valores líquidos no corrientes	92.122.0	106.215.0	130.162.0	164.065.0
Propiedad, planta y equipo – Netos	15.452.0	16.597.0	20.624.0	22.471.0
Otros activos intangibles	4.224.0	4.179.0	4.142.0	3.893.0
Buen nombre	1.135.0	1.577.0	4.616.0	5.116.0
Otros activos no corrientes	5.478.0	5.146.0	3.764.0	5.422.0
<b>Activos totales no corrientes</b>	<b>118.411.0</b>	<b>133.714.0</b>	<b>163.308.0</b>	<b>200.967.0</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>176.064.0</b>	<b>207.000.0</b>	<b>231.839.0</b>	<b>290.345.0</b>
Cuentas por pagar – Operacionales	21.175.0	22.367.0	30.196.0	35.490.0
Porción corriente de deuda a largo plazo	—	—	0.0	2.500.0
Préstamos a corto plazo	—	0.0	6.308.0	8.499.0
Gastos acumulados	11.414.0	13.856.0	18.453.0	25.181.0
Ingreso diferido/no ganado (corto plazo)	5.953.0	7.435.0	8.491.0	8.940.0
<b>Pasivo total corriente</b>	<b>38.542.0</b>	<b>43.658.0</b>	<b>63.448.0</b>	<b>80.610.0</b>
Deuda a largo plazo	0.0	16.960.0	28.987.0	53.329.0
Ingreso diferido/no ganado (largo plazo)	2.648.0	2.625.0	3.031.0	3.624.0
Otro pasivo no corriente	16.664.0	20.208.0	24.826.0	33.427.0
<b>Pasivo total no corriente</b>	<b>19.312.0</b>	<b>39.793.0</b>	<b>56.844.0</b>	<b>90.380.0</b>
<b>Pasivos totales</b>	<b>57.854.0</b>	<b>83.451.0</b>	<b>120.292.0</b>	<b>170.990.0</b>
Otro ingreso comprensivo acumulado	499.0	-471.0	1.082.0	-345.0
Beneficios retenidos (déficit acumulado)	101.289.0	104.256.0	87.152.0	92.284.0
Capital común y APIC	16.422.0	19.764.0	23.313.0	27.416.0
<b>Capital social total</b>	<b>118.210.0</b>	<b>123.549.0</b>	<b>111.547.0</b>	<b>119.355.0</b>
<b>Pasivo total y capital social</b>	<b>176.064.0</b>	<b>207.000.0</b>	<b>231.839.0</b>	<b>290.345.0</b>

Fuente: Bloomberg (2019). Elaboración propia.

### Partidas contables proyectadas con estrategia

En Millones de USD	2016	2017	2018
Cuentas por cobrar - Operacionales	20.473	29.098	42.384
Inventarios	2.805	3.330	4.102
Activos totales corrientes	106.574	135.847	180.019
Propiedad, planta y equipo - Netos	28.046	36.810	50.132
Activos Totales	342.159	434.710	574.238
Pasivo total corriente	98.160	121.999	157.688
Pasivos totales	224.174	308.263	423.529
Capital social total	117.985	126.447	150.708

Fuente: Bloomberg (2019). Elaboración propia.

### Análisis vertical

	FY 2012 09/29/2012	FY 2013 09/28/2013	FY 2014 09/27/2014	FY 2015 09/26/2015
Ingreso	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Americas	45,40%	45,11%	43,82%	40,16%
Europe	25,13%	23,98%	24,23%	21,54%
Greater China	15,18%	15,81%	17,43%	25,12%
Japan	6,97%	8,06%	8,38%	6,72%
Rest of Asia-Pacific	7,32%	7,04%	6,15%	6,46%
- Coste de ingreso	56,13%	62,38%	61,41%	59,94%
<b>Beneficio bruto</b>	<b>43,87%</b>	<b>37,62%</b>	<b>38,59%</b>	<b>40,06%</b>
- Gastos operacionales	8,58%	8,96%	9,87%	9,58%
+ Ventas, generales y admin	6,42%	6,34%	6,56%	6,13%
+ Investigación y desarrollo	2,16%	2,62%	3,30%	3,45%
<b>Ingreso operacional (pérdida)</b>	<b>35,30%</b>	<b>28,67%</b>	<b>28,72%</b>	<b>30,48%</b>
<b>- Ingreso (pérdida) no operacional</b>	<b>-0,33%</b>	<b>-0,68%</b>	<b>-0,54%</b>	<b>-0,55%</b>
+ Gasto de intereses, neto	-0,70%	-0,87%	-0,77%	-0,94%
- Ingreso de intereses	0,70%	0,95%	0,98%	1,25%
+ Gastos de intereses	0,00%	0,08%	0,21%	0,31%
+ Otro (ingreso) pérdida no operativa	0,36%	0,19%	0,24%	0,39%
<b>Ingreso antes de impuestos</b>	<b>35,63%</b>	<b>29,35%</b>	<b>29,26%</b>	<b>31,03%</b>
- Gasto de impuesto a la renta (Beneficio)	8,96%	7,68%	7,64%	8,18%
<b>Beneficios (pérdidas) de operaciones continuas</b>	<b>26,67%</b>	<b>21,67%</b>	<b>21,61%</b>	<b>22,85%</b>

Fuente: Bloomberg (2019). Elaboración propia.

### Estado de Ganancias y Pérdidas

#### Proyectado sin estrategias

En Millones de USD	Real				Proyectado		
	FY 2012 09/29/2012	FY 2013 09/28/2013	FY 2014 09/27/2014	FY 2015 09/26/2015	FY 2016 09/24/2016	FY 2017 09/30/2017	FY 2018 09/29/2018
Ingreso	156.508	170.910	182.795	233.715	266.435	303.736	346.259
Americas	71.060	77.093	80.095	93.864	107.005	121.986	139.064
Europe	39.326	40.980	44.285	50.337	57.384	65.418	74.576
Greater China	23.756	27.016	31.853	58.715	66.935	76.306	86.989
Japan	10.913	13.782	15.314	15.706	17.905	20.412	23.269
Rest of Asia-Pacific	11.453	12.039	11.248	15.093	17.206	19.615	22.361
- Coste de ingreso	87.846	106.606	112.258	140.089	159.701	182.060	207.548
<b>Beneficio bruto</b>	<b>68.662</b>	<b>64.304</b>	<b>70.537</b>	<b>93.626</b>	<b>106.734</b>	<b>121.676</b>	<b>138.711</b>
- Gastos operacionales	13.421	15.305	18.034	22.396	25.531	29.106	33.181
+ Ventas, generales y admin	10.040	10.830	11.993	14.329	16.335	18.622	21.229
+ Investigación y desarrollo	3.381	4.475	6.041	8.067	9.196	10.484	11.952
<b>Ingreso operacional (pérdida)</b>	<b>55.241</b>	<b>48.999</b>	<b>52.503</b>	<b>71.230</b>	<b>81.202</b>	<b>92.571</b>	<b>105.530</b>
<b>- Ingreso (pérdida) no operacional</b>	<b>-522</b>	<b>-1.156</b>	<b>-980</b>	<b>-1.285</b>	<b>-1.465</b>	<b>-1.670</b>	<b>-1.904</b>
+ Gasto de intereses, neto	-1.088	-1.480	-1.411	-2.188	-2.494	-2.844	-3.242
- Ingreso de intereses	1.088	1.616	1.795	2.921	3.330	3.796	4.328
+ Gastos de intereses	0	136	384	733	836	953	1.086
+ Otro (ingreso) pérdida no operativa	566	324	431	903	1.029	1.174	1.338
<b>Ingreso antes de impuestos</b>	<b>55.763</b>	<b>50.155</b>	<b>53.483</b>	<b>72.515</b>	<b>82.667</b>	<b>94.240</b>	<b>107.434</b>
- Gasto de impuesto a la renta (Beneficio)	14.030	13.118	13.973	19.121	21.798	24.850	28.329
<b>Beneficios (pérdidas) de operaciones continuas</b>	<b>41.733</b>	<b>37.037</b>	<b>39.510</b>	<b>53.394</b>	<b>60.869</b>	<b>69.391</b>	<b>79.106</b>

Fuente: Bloomberg (2019). Elaboración propia.

## Anexo 16. Estado de ganancias y pérdidas - Flujos de caja y ratios financieros

### Estado de ganancias y pérdidas

Proyectado con estrategias En Millones de USD	Real				Proyectado		
	FY 2012 09/29/2012	FY 2013 09/28/2013	FY 2014 09/27/2014	FY 2015 09/26/2015	FY 2016 09/24/2016	FY 2017 09/30/2017	FY 2018 09/29/2018
<b>Ingreso</b>	<b>156.508</b>	<b>170.910</b>	<b>182.795</b>	<b>233.715</b>	<b>280.458</b>	<b>350.573</b>	<b>455.744</b>
Americas	71.060	77.093	80.095	93.864	112.637	140.796	183.035
Europe	39.326	40.980	44.285	50.337	60.404	75.506	98.157
Greater China	23.756	27.016	31.853	58.715	70.458	88.073	114.494
Japan	10.913	13.782	15.314	15.706	18.847	23.559	30.627
Rest of Asia-Pacific	11.453	12.039	11.248	15.093	18.112	22.640	29.431
- Coste de ingreso	87.846	106.606	112.258	140.089	162.666	196.321	246.102
<b>Beneficio bruto</b>	<b>68.662</b>	<b>64.304</b>	<b>70.537</b>	<b>93.626</b>	<b>117.792</b>	<b>154.252</b>	<b>209.642</b>
<b>- Gastos operacionales</b>	<b>13.421</b>	<b>15.305</b>	<b>18.034</b>	<b>22.396</b>	<b>30.850</b>	<b>38.563</b>	<b>50.132</b>
+ Ventas, generales y admin	10.040	10.830	11.993	14.329	19.632	24.540	31.902
+ Investigación y desarrollo	3.381	4.475	6.041	8.067	11.218	14.023	18.230
<b>Ingreso operacional (pérdida)</b>	<b>55.241</b>	<b>48.999</b>	<b>52.503</b>	<b>71.230</b>	<b>86.942</b>	<b>115.689</b>	<b>159.510</b>
<b>- Ingreso (pérdida) no operacional</b>	<b>-522</b>	<b>-1.156</b>	<b>-980</b>	<b>-1.285</b>	<b>-1.542</b>	<b>-1.928</b>	<b>-2.506</b>
+ Gasto de intereses, neto	-1.088	-1.480	-1.411	-2.188	-2.626	-3.282	-4.267
- Ingreso de intereses	1.088	1.616	1.795	2.921	880	1.100	1.429
+ Gastos de intereses	0	136	384	733	3.505	4.382	5.696
+ Otro (ingreso) pérdida no op	566	324	431	903	1.084	1.355	1.761
<b>Ingreso antes de impuestos</b>	<b>55.763</b>	<b>50.155</b>	<b>53.483</b>	<b>72.515</b>	<b>88.484</b>	<b>117.616</b>	<b>162.016</b>
- Gasto de impuesto a la renta (Beneficio)	14.030	13.118	13.973	19.121	23.332	31.013	42.721
<b>Beneficios (pérdidas) de operaciones continuas</b>	<b>41.733</b>	<b>37.037</b>	<b>39.510</b>	<b>53.394</b>	<b>65.152</b>	<b>86.603</b>	<b>119.295</b>

Fuente: Bloomberg (2019). Elaboración propia.

### Flujo de caja sin estrategia

	Inversión	2016	2017	2018
Ingresos		266.435.10	303.736.01	346.259.06
Costo de Ventas		159.701.46	182.059.66	207.548.02
Utilidad Bruta		106.733.64	121.676.35	138.711.04
Investigación y desarrollo		9.196.38	10.483.87	11.951.62
Ventas, generales y admin		16.335.06	18.621.97	21.229.04
Utilidad Operativa		81.202.20	92.570.51	105.530.38
Menos Impuesto		21.797.94	24.849.65	28.328.60
Mas Depreciación y amortización		12.832.98	14.629.60	16.677.74
		72.237.24	82.350.45	93.879.52

Fuente: Elaboración propia.

### Flujo de caja con estrategia

	Inversión	2016	2017	2018
Ingresos		280.458.00	350.572.50	455.744.25
Costo de Ventas		162.665.64	196.320.60	246.101.90
Utilidad Bruta		117.792.36	154.251.90	209.642.36
Investigación y desarrollo		11.218.32	14.022.90	18.229.77
Ventas, generales y admin		19.632.06	24.540.08	31.902.10
Utilidad Operativa		86.941.98	115.688.93	159.510.49
Menos Impuesto		23.331.75	31.013.50	42.720.99
Mas Depreciación y amortización		14.022.90	21.034.35	31.902.10
Menos plan de marketing		4.778.00	5.773.00	6.617.00
Menos plan de operaciones		4.090.00	4.953.00	5.666.00
Menos plan de recursos humanos		4.778.00	5.773.00	6.617.00
Menos plan de RSE		110.00	148.00	208.00
		65.950.13	91.281.28	131.613.85

Fuente: Elaboración propia.

### Razón de Liquidez

	2015	2016	2017	2018
Razón Circulante	1,11	1,09	1,11	1,14
Prueba de liquidez inmediata o del ácido	1,08	1,06	1,09	1,12
Capital de Trabajo	8.768	8.414	13.848	22.331

### Administración de Activos

Rotación de Inventarios	59,64	58,00	58,95	60,00
	6	6	6	6
Días de ventas pendientes de cobro	26	26	30	33
Rotación de Activos Fijos	10,40	10,00	9,52	9,09
Rotación de Activos Totales	0,80	0,82	0,81	0,79

### Administración de Deuda

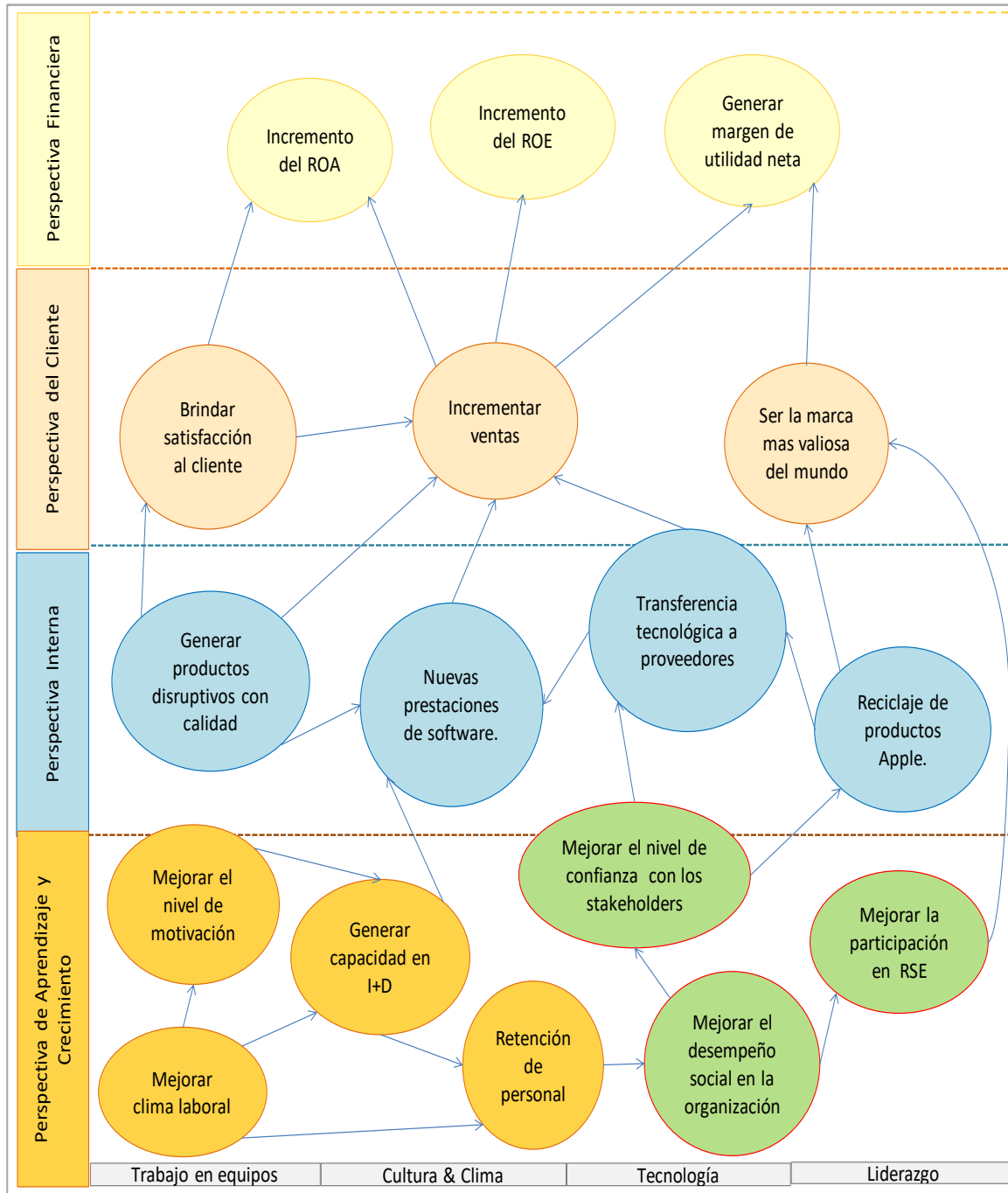
Deuda respecto de los activos totales	0,59	0,66	0,71	0,74
Razón de cobertura de interés ganado (RIG)	97,18	98,84	105,22	111,60

### Rentabilidad

Margen de Utilidad Neta	22,85%	23,23%	24,70%	26,18%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	44,74%	55,22%	68,49%	79,16%
Rendimiento de los Activos Totales (Retorno sobre la inversión - ROA)	18,39%	19,04%	19,92%	20,77%

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 17. Mapa estratégico de Apple



Fuente: Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2011). Elaboración propia.

## Anexo 18. Cuadro de mando integral de Apple

Objetivos Específicos	indicator	2015	2016	2017	2018
Generar margen de Utilidad Neta mayores al año 2015	Margen de utilidad	22%	23%	24%	26%
Obtener mayores rendimientos sobre el capital de los accionistas (ROE) que el año 2015	ROE	44%	55%	68%	79%
Incrementar el rendimiento de los Activos Totales (ROA) respecto al 2015.	ROA	18%	19%	19%	20%
Incrementar las ventas	Ventas(en millones de USD)	233.715	280.458	350.573	455.744
Ser la marca más valiosa del mundo	Resultado de encuestas de Interbrand	N° 1	N° 1	N° 1	N° 1
Brindar satisfacción al Cliente	% Satisfacción de clientes	70%	75%	80%	85%
Nuevas prestaciones de software.	% de incremento de aplicaciones en idiomas chino e hindi.		80%	90%	100%
Reciclaje de productos Apple.	% de incremento de capacidad de reciclaje de productos Apple		10%	15%	20%
Generar productos disruptivos con calidad	Cantidad de nuevas patentes		900	1000	1100
Transferencia tecnológica a proveedores.	# número de nuevas empresas proveedoras EMS		1	1	2
Mejorar el clima laboral	% de satisfacción laboral medido por encuestas		85%	90%	95%
Generar capacidad en I+D	Numero de talleres en I+D		>=7	>=12	>=17
Mejorar el nivel de motivación personal	Numero de <i>Apple Fellows Program</i>		23	26	29
Retención de personal calificado	% de rotación de personal		12%	10%	8%
Mejorar el desempeño social en la organización y el entorno.	% de conducta de proveedores medidos por auditorias		83%	87%	90%
Mejorar el nivel de confianza con los <i>stakeholder</i> .	contribución voluntarias (en millones de USD)		38	51	72
Mejorar la participación en RSE	% de reutilización de productos reciclados		9%	12%	15%

Fuente: Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2011). Elaboración propia.

## **Nota biográfica:**

### **Eduardo Edmundo Díaz Montes**

Nació en Tarma, el 06 de marzo de 1976. Titulado como Ingeniero de Computación y Sistemas por la Universidad de San Martín de Porres (USMP). Egresado de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Ejecutivo con 16 años de experiencia profesional, se ha desempeñado en los últimos 7 años como directivo en gestión de riesgos, prevención de fraudes y continuidad del negocio; teniendo a cargo planificación de estrategias corporativas, gestión y evaluación de nuevos proyectos, monitoreo para el aseguramiento de resultados y análisis de riesgos para mejora continua. En los últimos años ha desarrollado coordinaciones interinstitucionales con el Ministerio de Economía y Finanzas, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, FONAFE, ONP, PCM y Asociación de Bancos, relativas a continuidad del negocio. Actualmente, labora en el Banco de la Nación, que tiene operaciones en todo el Perú.

### **David Víctor Guzmán Pizarro**

Nació en Lima, el 29 de enero de 1977. Titulado como Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Egresado del Programa de Maestría en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico (UP). Con estudios de Diplomado de Especialización en Supply Chain Management, otorgado por la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y Diplomado de Especialización en Finanzas por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Con más de 10 años de experiencia dirigiendo empresas de manufacturas y de servicios. En la actualidad se desempeña como consultor de empresas.

### **Bilner Ludovico Aquise Apaza**

Nacido en Juliaca, el 26 de noviembre de 1973. Ingeniero Mecánico Electricista, titulado por la Universidad Andina Néstor Cáceres Velázquez. Egresado del Programa de Maestría en Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico (UP). Certificado en motores y grupos electrógenos Cummins HHP y HD. Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional en gestión comercial y servicio posventa en el rubro de maquinarias de construcción y transporte. Actualmente, desarrollando actividades como consultor experto en temas de competencias técnicas.