



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE APPLE PARA EL PERÍODO
2025-2027”**

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

Presentado por

Srta. Steffany Fiorella Romero Huacachino

Sr. Dario Iznardo Jeankhristos Urrutia Martinez

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

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

Lima, Febrero 2025



A través del presente, **Wilfredo Lafosse Quintana**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE APPLE PARA EL PERÍODO 2025-2027", presentado por los alumnos:

Srta. Steffany Fiorella Romero Huacachino
Sr. Dario Iznardo Jeankhristos Urrutia Martínez

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido a análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 05 de junio 2025, dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report for a document titled "PLAN ESTRATÉGICO DE APPLE PARA EL PERÍODO 2025-2027". The document is submitted by Srta. Steffany Fiorella Romero Huacachino and Sr. Dario Iznardo Jeankhristos Urrutia Martínez. The report shows a similarity score of 20%. The sources are listed as follows:

Rank	Source	Similarity
1	Entregado a Universidad del Pacífico	1 %
2	boardmix.com	1 %
3	afida.concytec.gob.pe	1 %
4	zogan.unizar.es	1 %
5	mastersmarketingdigi...	1 %
6	Entregado a ADEN Univ.	1 %
7	library.co	1 %
8	Entregado a Universidad del Pacífico	1 %
9	go1po.org	<1 %
10	Entregado a Universidad del Pacífico	<1 %

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana
 CODIGO ORCID 0000-0002-5348-9351

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a la plana docente de la Universidad del Pacífico por transmitir sus valiosos conocimientos y experiencias, y en especial a nuestro asesor Wilfredo Lafosse por su continuo apoyo y motivación en el desarrollo del plan estratégico.

DEDICATORIAS

A Dios y a mi familia por su amor incondicional e infinito apoyo.

Fiorella Romero

A mi madre.

Dario Urrutia

RESUMEN EJECUTIVO

La compañía Apple es una empresa con productos innovadores que ha experimentado un crecimiento impresionante en las últimas tres décadas convirtiéndose en un ejemplo a nivel mundial. Apple establece relaciones estratégicas con todas las empresas, tanto con sus proveedores, así como con sus clientes, que ha permitido posicionarse como líder en el sector de la tecnología. El trabajo elaborado es un plan estratégico que en primer lugar analiza, luego evalúa y propone alternativas para dar solución al problema estratégico de la empresa Apple tomando como año base el 2024, para realizar el planeamiento para el período 2025-2027. Por ello, se concentra en la formulación de la estrategia que implica desarrollar la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la organización, establecer las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos, establecer alternativas, y finalmente elegir la estrategia a seguir. Del estudio del caso, se deduce que la situación de Apple, al cierre del 2023, es sólida financieramente por los beneficios netos de 96.995 millones de USD, debido al lanzamiento del iPhone 15. Sin embargo, la competencia en el sector de los teléfonos inteligentes fue agresiva, complementado con la aparición de nuevos competidores de bajo costo en el mercado chino. Asimismo, las ventas de productos de la familia Apple, en el año 2023 comparado con el 2022 tuvieron una ligera disminución de aproximadamente 11,000 millones de USD. Las ventas de iPhone al 2023 suponen casi un 50% de las ventas de todos sus productos y se espera alcanzar un 58.9% para el final del año 2027. En este sentido, para el período 2025-2027, Apple debe priorizar la inversión en I+D para incentivar la innovación y desarrollo de productos nuevos. En este estudio, se seleccionaron estrategias que se detallaron a través del desarrollo de los planes funcionales tales como: operaciones, recursos humanos, marketing y finanzas. Es relevante la inversión en marketing, capital humano y en I+D con el fin de mantener la innovación, la imagen de marca, la captación y retención del talento humano. Por último, se recomienda implementar el plan estratégico propuesto que permitirá lograr un incremento en las ventas de los próximos tres años con el fin de pasar de los 383,285 millones de USD a los 489,059 millones de USD, el cual genera un VAN marginal de 11,958.5 millones de USD, con un WACC de 12.03%. Asimismo, se considera que para poder alcanzar estos niveles de ventas e ingresos se recurrirá a una inversión inicial de 4770 millones de USD y un incremento en los gastos operativos de 11,580 millones de USD, distribuidos en el periodo 2025 – 2027.

ABSTRACT

Apple is a company with innovative products that has experienced impressive growth over the past three decades, becoming a global benchmark. Apple establishes strategic relationships with all companies, both with its suppliers and customers, which has allowed it to position itself as a leader in the technology sector.

The work presented is a strategic plan that first analyzes, then evaluates, and finally proposes alternatives to address Apple's strategic challenges, using 2024 as the base year to plan for the 2025–2027 period. Therefore, it focuses on strategy formulation, which involves developing the vision and mission, identifying external opportunities and threats, assessing internal strengths and weaknesses, setting objectives, establishing alternatives, and ultimately selecting the strategy to follow.

From the case study, it is concluded that Apple's financial situation at the end of 2023 is solid, with net profits of \$96.995 billion, driven by the launch of the iPhone 15. However, competition in the smartphone sector was aggressive, compounded by the emergence of new low-cost competitors in the Chinese market. Additionally, sales of Apple family products in 2023 saw a slight decline of approximately \$11 billion compared to 2022. As of 2023, iPhone sales accounted for nearly 50% of the company's total product sales, and this share is expected to reach 58.9% by the end of 2027.

For the 2025–2027 period, Apple should prioritize investment in R&D to drive innovation and the development of new products. In this study, selected strategies are detailed through the development of functional plans in areas such as operations, human resources, marketing, and finance. Investment in marketing, human capital, and R&D is crucial to maintaining innovation, brand image, and talent acquisition and retention.

Finally, it is recommended to implement the proposed strategic plan, which will enable an increase in sales over the next three years, aiming to grow from \$383.285 billion to \$489.059 billion, generating a marginal NPV of \$11.9585 billion, with a WACC of 12.03%. Furthermore, achieving these sales and revenue levels will require an initial investment of \$4.77 billion and an increase in operating expenses of \$11.58 billion, distributed over the 2025–2027 period.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	1
1.1. Introducción	1
1.2. Consideraciones Generales	1
1.3. Descripción y Perfil Estratégico de la Empresa	1
1.3.1. Canvas de la Empresa.....	2
1.4. Definición del Problema u Oportunidad.....	6
1.5. Enfoque y Descripción de la Solución Prevista	7
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS EXTERNO	9
2.1. Análisis PESTEL.....	9
2.1.1. Factor Político.....	9
2.1.2. Factores Económicos	9
2.1.3. Factores Sociales	9
2.1.4. Factores Tecnológicos	10
2.1.5. Factores Ambientales.....	10
2.1.6. Factores Legales	11
2.2. Análisis de la Industria o Sector de <i>Smartphones</i>	12
2.2.1. Estructura de la Industria de Smartphones	12
2.2.2. Fuerzas Competitivas en la Industria de Smartphones.....	12
2.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	16
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS INTERNO	17
3.1. Cadena de Valor Apple.....	17
3.1.1. Logística Interna.....	17
3.1.2. Operaciones.....	17
3.1.3. Logística Externa.....	17
3.1.4. Marketing y Ventas.....	18
3.1.5. Servicio.....	19
3.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	19
3.3. Matriz VRIO y Determinación de las Ventajas Competitivas	20
3.4. Determinación de la Estrategia Genérica y Estrategia de Crecimiento.....	20
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.....	21
4.1. Análisis y Propuesta de Misión y Visión.....	21

4.1.1. Visión Actual	21
4.1.2. Visión Propuesta.....	21
4.1.3. Misión Actual.....	21
4.1.4. Misión Propuesta	22
4.2 Objetivo General y Objetivos Estratégicos	22
4.2.1. Objetivo General.....	22
4.2.2 Objetivos Estratégicos.....	22
4.3. Matriz FODA	23
4.4. Alineamiento de Estrategias con los Objetivos	26
4.5. Resumen de Estrategias Seleccionadas para Apple (2025-2027)	26
CAPÍTULO 5: PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE	28
5.1. Plan Funcional de Marketing	28
5.1.1. Objetivos del Plan de Marketing	28
5.1.2. Segmentación de Mercado	28
5.1.3. Posicionamiento de la Marca	29
5.1.4. Las 4P de Marketing y Acciones para el Cumplimiento de los Objetivos.....	29
5.1.5. Análisis de Mercado del 2021 al 2023.....	32
5.1.6. Estimación de la Demanda de Apple para los Años del Plan 2025-2027	36
5.1.7. Presupuesto.....	36
5.2. Plan Funcional de Operaciones	37
5.2.1. Objetivos de Operaciones	37
5.2.2. Acciones para Conseguir los Objetivos de Operaciones	37
5.2.3. Presupuesto del Plan de Operaciones	38
5.3. Plan de RRHH.....	38
5.3.1. El Factor Humano en Apple	38
5.3.2. El Organigrama de la Empresa.....	39
5.3.3. Objetivos	39
5.3.4. Funciones del Área de Recursos Humanos.....	40
5.3.5. Acciones para Lograr Objetivos del Plan de RR. HH.....	42
5.3.6 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	44
5.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	44
5.4.1. Descripción de los Stakeholders	44
5.4.2. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	45
5.4.3. Acciones para Lograr los Objetivos del Plan de RSE	45

5.4.4. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Empresarial	46
5.5. Plan de Finanzas y Evaluación Financiera	47
5.5.1. Objetivos del Plan de Finanzas	47
5.5.2. Datos, Políticas y Supuestos	47
5.3.3. Inversión Necesaria	47
5.5.4. Evaluación Financiera y Determinación de la Tasa de Descuento	49
5.5.5. Análisis de Sensibilidad y conclusiones del Plan Financiero	53
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
6.1. Conclusiones	54
6.2 Recomendaciones	56
Bibliografía	57
Anexo 1: Análisis Vertical del Estado de Resultados Integrales	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Apple	15
Tabla 2 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Apple</i>	16
Tabla 3 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de Apple</i>	19
Tabla 4 <i>Matriz VRIO de la Empresa Apple</i>	20
Tabla 5 <i>Matriz FODA de la Empresa Apple</i>	23
Tabla 6 <i>Matriz de Alineamiento Estratégico de la Empresa Apple</i>	26
Tabla 7 <i>Objetivos del Plan de Marketing</i>	28
Tabla 8 <i>Segmentación de Mercado</i>	28
Tabla 9 <i>Estimación de la Demanda (Expresado en Millones de Dólares)</i>	36
Tabla 10 <i>Presupuesto del Plan de Marketing (Expresado en Millones de Dólares)</i>	36
Tabla 11 <i>Objetivos del Plan de Operaciones</i>	37
Tabla 12 <i>Presupuesto del Plan de Operaciones (Expresado en Millones de Dólares)</i>	38
Tabla 13 <i>Objetivos del Plan de RR. HH</i>	39
Tabla 14 <i>Presupuesto del Plan de RR.HH. de Apple (Expresado en Millones de Dólares)</i> ..	44
Tabla 15 <i>Objetivos del Plan de RSE de Apple</i>	45
Tabla 16 <i>Presupuesto del Plan de RSE de Apple (Expresado en Millones de Dólares)</i>	46
Tabla 17 <i>Objetivos del Plan de Finanzas</i>	47
Tabla 18 <i>Presupuesto Estimado para la Implementación del Presente Plan – Gastos Operativos (Expresado en Millones de Dólares)</i>	48
Tabla 19 <i>Presupuesto Estimado para la Implementación del Presente Plan – Inversión Inicial (Expresado en Millones de Dólares)</i>	48
Tabla 20 <i>Estructura de Financiamiento</i>	48
Tabla 21 <i>Condiciones del Préstamo</i>	48
Tabla 22 <i>Cronograma Anual de Financiamiento (Expresado en Millones de Dólares)</i>	48

Tabla 23 <i>Estado de Resultados Proyectado Sin Estrategia 2025 - 2027 (Expresado en Millones de Dólares)</i>	49
Tabla 24 <i>Estado de Resultados Proyectado Con Estrategia 2025 - 2027 (Expresado en Millones de Dólares)</i>	49
Tabla 25 <i>Flujo de Caja 2025-2027 Sin Estrategia (Expresado en Millones de Dólares)</i>	50
Tabla 26 <i>Flujo de Caja 2025-2027 Con Estrategia (Expresado en Millones de Dólares)</i>	50
Tabla 27 <i>Flujo de Caja Incremental 2025-2027 (Expresado en Millones de Dólares)</i>	51
Tabla 28 <i>Cálculo del COK</i>	51
Tabla 29 <i>Cálculo del WACC</i>	52
Tabla 30 <i>Determinación del VAN y TIR (En Millones de USD)</i>	53
Tabla 31 <i>Análisis de Sensibilidad</i>	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Canvas del Plan de Negocio</i>	7
Figura 2 <i>Análisis de las Ventas Globales de iPhone (Últimos Tres Años)</i>	32
Figura 3 <i>Análisis de la Participación de Mercado de iPhone (2019-2023)</i>	34
Figura 4 <i>Organigrama de la Empresa Apple</i>	39
Figura 5 <i>Fórmula del COK</i>	51
Figura 6 <i>Fórmula del WACC</i>	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	<i>Análisis Vertical del Estado de Resultados Integrales.....</i>	71
----------------	---	-----------

CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

1.1. Introducción

Apple Inc. es una empresa multinacional que se dedica al diseño, producción y comercialización de equipos electrónicos de comunicación y computadoras personales como la Mac, el iPod, el iPhone, el iPad y aplicaciones de *software* (*apps*) que ofrecen servicios multimedia como música digital portátil (Global Data, 2024). También vende y entrega contenido (y aplicaciones digitales) a través de iTunes Store®, App Store™, iBooks Store™ y Mac App Store y ofrece *softwares* de aplicación iOS y OS X®, iCloud®, diversos accesorios, servicios, ofertas de soporte y productos de terceros compatibles con Apple (Studocu, 2024). Los productos se venden en todo el mundo a través de las tiendas minoristas, tiendas en línea y fuerza de ventas directas. También vende a través de operadores de redes celulares de terceros, mayoristas, minoristas y revendedores de valor agregado. Además, vende a consumidores, pequeñas y medianas empresas (pymes) y clientes educativos, empresariales y gubernamentales (NASDAQ - FORM 10-K 2014, APPLE Inc. Annual Report). Apple es la empresa más grande del mundo por capitalización del mercado y es reconocida a nivel mundial por su liderazgo en la innovación y calidad de sus productos que son considerados de gama alta.

1.2. Consideraciones Generales

En base a lo anteriormente mencionado se propone a desarrollar un plan estratégico para el años 2025-2027 en EE.UU que lleve a la empresa Apple a mantener el liderazgo en el mercado de la tecnología de consumo como empresa global, dando énfasis en el área de operaciones, marketing comercial, responsabilidad social y ambiental reduciendo el riesgo de la alta competencia en el mercado de los *smartphones* a través de un mayor acceso a sus tiendas virtuales y físicas, manteniendo la innovación de sus productos con el bajo costo de su producción evitando así la imitación: La innovación y calidad para la satisfacción de nuevas necesidades de los clientes de alta gama.

1.3. Descripción y Perfil Estratégico de la Empresa

La estrategia de Apple dentro de la línea de negocio de *smartphones* se basa en una estrategia de **diferenciación** de producto, por ejemplo, el diseño elegante y la facilidad de uso de los productos combinados con una marca de alta gama (Puro Marketing, 2023a). Los productos de la empresa están diseñados para todos, lo que respalda un amplio alcance en el mercado. Apple debe seguir desarrollando *smartphones* innovadores para que la empresa mantenga su ventaja

competitiva. La empresa crece porque los nuevos productos le permiten generar más ingresos por ejemplo la venta de nuevos modelos iPhone (Bristol Consultores, 2024). Además, la cultura empresarial enfatiza la innovación que respalda el desarrollo de productos.

1.3.1. Canvas de la Empresa

A través del Canvas se explora el lienzo de modelo del negocio de Apple Inc. y se obtiene una comprensión más profunda de cómo la compañía de *smartphones* ha podido mantener su posición de liderazgo en la industria a través de la innovación, los precios *premium* y la lealtad de la marca (Murtaza, 2024; Worktheather, 2024).

- Socios clave:
 - Comercios minoristas: Apple Inc. tiene asociaciones con varios distribuidores como Walmart, Amazon, Best Buy (Martinez, 2024a; Potuck, 2023). Estas asociaciones ayudan a aumentar la disponibilidad de productos *smartphones* de Apple a los clientes.
 - Proveedores: Apple Inc. depende en gran medida de sus proveedores para la producción de sus *smartphones*. La compañía tiene relaciones con varios proveedores clave (Pineda, 2023; Young, 2023).
 - Empresas de tarjetas de crédito: Apple Inc. tiene asociaciones con compañías de tarjetas de crédito como Visa y MasterCard para proporcionar pagos de sus teléfonos inteligentes (MasterCard, 2022).
 - Desarrolladores de aplicaciones: Apple Inc. tiene asociaciones con desarrolladores de aplicaciones para sus *smartphones*. La compañía proporciona una plataforma para que los desarrolladores creen y distribuyan sus aplicaciones (Apple, 2024d).
- Actividades clave:
 - Investigación y desarrollo: Apple invierte mucho en investigación y desarrollo de crear teléfonos inteligentes innovadores que satisfagan las necesidades evolutivas de los consumidores (Puro Marketing, 2023a).
 - Fabricación: Apple diseña sus *smartphones* internamente, pero la fabricación depende de los contratos, las actividades de fabricación implican elegir proveedores, garantizar el control de calidad y coordinar los procesos de producción en varias ubicaciones globales (Scoop, 2024; Supply Chain Today, 2024).

- Distribución de contenido digital: Implican las ventas de medios digitales como música, películas, aplicaciones a través de sus plataformas de iTunes y App Store. Estas actividades proporcionan un flujo significativo para la empresa y Apple amplía continuamente sus ofertas de contenido (Cybart, 2024).
- Marketing: Las actividades de marketing se basan en desarrollar campañas publicitarias convincentes que promocionen sus *smartphones* a una audiencia amplia (Apple, 2023a).
- Licencia: Las actividades de licencia de Apple implican licencias de sus patentes tecnologías y propiedad intelectual en otras compañías, lo que implica proteger su propiedad intelectual de la infracción (Apple, 2024f).
- Recursos clave:
 - Cadena de suministro sofisticada: Apple tiene una cadena de suministro que incluye proveedores, fabricantes de contratos y socios de logística. Su cadena de suministro garantiza que los iPhones se fabriquen y se entregue a los clientes a nivel mundial de manera oportuna y rentable (Chazki, 2023).
 - Capital Humano: Apple tiene una fuerza laboral talentosa que incluye diseñadores, vendedores, ingenieros de *hardware*. Los empleados son esenciales para la creación de *smartphones* innovadores y desarrollar estrategias de marketing.
 - Tiendas minoristas: Apple tiene una extensa red de tiendas minoristas a nivel global, las tiendas están ubicadas estratégicamente y tienen un diseño único que proporciona una experiencia al cliente *premium* (Pereira, 2024).
 - Propiedad intelectual: Las patentes y el *software* patentado de Apple son esenciales para desarrollar sus productos como iPhone, Mac y iPad. Estos productos hacen que Apple se destaque en el mercado y le den una ventaja competitiva.
 - Marca: Apple es una marca reconocida a nivel mundial y su imagen de marca refuerza la lealtad del cliente y las compras recurrentes (Layerise, 2023).
- Propuesta de valor:
 - Experiencia de usuario: Apple pone un gran énfasis en la interfaz de usuario y el diseño de la experiencia del usuario, asegurando que sus iPhones sean fáciles de usar y proporcionen una integración perfecta en todos sus dispositivos.

- Privacidad y seguridad: Apple ha hecho de la protección de datos un aspecto clave de su propuesta de valor. La compañía prioriza en la protección de datos del usuario asegurando que sus *smartphones* y *software* sean seguros y confiables (Apple, 2023b).
- Calidad *premium*: Los productos de Apple son conocidos por su calidad y durabilidad premium. La compañía utiliza materiales y componentes de alta calidad para garantizar que sus *smartphones* tengan una larga duración (Metz, 2024).
- Productos innovadores: Apple es conocido por estar en la vanguardia de la innovación tecnológica, creando productos desde el iPod hasta el iPhone, la compañía ha revolucionado continuamente sus productos para satisfacer a los clientes (Hristov, 2024).
- Relaciones con clientes: La empresa siempre se ha esforzado por mantener relaciones solidas con sus clientes, el objetivo es garantizar que los clientes tengan una experiencia positiva con sus productos y servicios. Una de las formas en que Apple construye y fortalece sus relaciones con los clientes es proporcionar un excelente servicio al cliente (Apple, 2022d). La compañía tiene una amplia red de soporte que ofrece varios canales de acceso, como *chat* en línea, soporte telefónico y servicio al cliente en la tienda. El equipo de atención al cliente está bien entrenado, informado y empático asegurando que los clientes se sientan escuchados y valorados. La compañía organiza eventos como lanzamientos de productos, a los que asisten millones de clientes en todo el mundo. Apple también ofrece foros de redes sociales, comunidades en línea y boletines que mantienen a los clientes comprometidos e informados sobre sus productos.
- Canales:
 - Publicidad y promociones: Apple invierte en publicidad creando canales de TV, redes sociales, eventos para llegar a los clientes y crear una imagen de marca fuerte.
 - Fuerza de ventas directas: Apple tiene una fuerza de ventas directas bien entrenada que trabaja con los clientes empresariales de la compañía para crear soluciones y soporte personalizado (The Marketing Explainer, 2023).
 - Revendedores de terceros: Apple también vende sus productos y *smartphones* a través de revendedores como Amazon, Best Buy y otras empresas comerciales. (Appleinsider, 2022).

- Tiendas en línea: Los clientes pueden comprar productos Apple a través de la tienda oficial en línea, que ofrece diversas opciones de pago y entrega rápida. El sitio web ofrece soporte, información del producto y guías de solución de problemas (Academia Lab, 2024).
- Tiendas minoristas: Apple tiene un canal minorista robusto con más de 500 tiendas en todo el mundo y se colocan cuidadosamente en áreas de alto tráfico para maximizar la comodidad del cliente (LS Retail, 2023). Las tiendas minoristas ofrecen a los clientes una oportunidad de experimentar los productos de la compañía y recibir apoyo personalizado de profesionales capacitados (Barkho, 2021).
- Segmentos de clientes:
 - Empresas: Apple también atiende a empresas grandes que necesitan soluciones de *hardware* y *software* escalables y seguras. Estos incluyen corporaciones en los dominios de finanzas, educación que usan los dispositivos y el *software* de Apple para manejar flujos de trabajos críticos.
 - Sector educativo: Apple tiene un equipo educativo dedicado a las necesidades únicas de los estudiantes y educadores. La compañía ofrece *hardware*, *software* y programas especializados que mejoran la experiencia de aprendizaje y creatividad (Larsen, 2023).
 - Consumidores individuales: Los productos de Apple son muy populares entre los consumidores individuales que valoran los diseños elegantes de la compañía, el *hardware* de alta calidad y el *software* fácil de usar.
- Estructura de costos:
 - Impuestos y gastos legales: Apple opera en múltiples países y está sujeto a impuestos sobre la renta corporativa, impuestos a las ventas y otros requisitos reglamentarios. Además de gastos de patentes y otros asuntos legales. (Gleckman, 2013).
 - Costos administrativos y operativos: Apple incurre en varios costos para administrar sus operaciones, incluidos el alquiler, los servicios públicos, los suministros, los gastos de viaje, las licencias de *software* y otros gastos administrativos (Swearingen, 2024).
 - Gastos de los empleados: Apple tiene una gran fuerza laboral que incluye bonos, salarios, seguro de salud, planes de jubilación, entre otros.

- Comisiones y regalías de ventas: Apple tiene acuerdos con varios minoristas y desarrolladores que venden y distribuyen sus productos como resultado paga comisiones y regalías sobre las ventas de sus productos (Borck et al., 2020).
- Costos de Marketing y Publicidad: Apple invierte en marketing y publicidad para crear conciencia y promocionar sus productos; esto incluye costos relacionados con la publicidad de los medios, los patrocinios y los eventos (Greenspan, 2024).
- Costos de fabricación y producción: Apple tiene una cadena de suministro integrada vertical que implica el diseño, fabricación y la ingeniería.
- Flujos de ingreso:
 - iPhone: El iPhone es el producto insignia de Apple y el principal contribuyente a los ingresos de la compañía. Apple genera ingresos vendiendo iPhones a los clientes. Se estima que, del total de productos vendidos por Apple, el 52.3% de sus ingresos proceden de la venta de iPhones al 2022 (Delgado, 2022).
 - Mac: Apple genera ingresos vendiendo su gama Mac de computadoras; estos productos son utilizados por profesionales y empresas creativas (Curry, 2024).
 - iPad: La tableta de Apple también es un flujo de ingresos significativo para la empresa (Riley, 2024).
 - Auxiliar: Apple genera ingresos de productos auxiliares como Applecare, financiamiento y arrendamiento vendidos a través de las tiendas minoristas de la compañía y en línea (Moto, 2018).
 - Servicios: Apple vende servicios como Apple music, App Store, Apple Pay e iCloud generan considerables ingresos para Apple, así como también ofrece servicios de suscripción de aplicaciones (Backlinko, 2024).

1.4. Definición del Problema u Oportunidad

Apple se enfrenta actualmente a varios desafíos y oportunidades en el mercado. Algunos de los principales problemas incluyen:

- El problema principal encontrado es la agresividad de los competidores en el sector tecnológico, por ende, la fuerte presencia de competidores con alto respaldo financiero (Colos, 2024).
- Productos de alto precio: Los *smartphones* de Apple suelen tener un precio elevado, lo que puede ser un desafío, especialmente en un clima económico menos favorable (Puro Marketing, 2015).

- Competencia e incompatibilidad: La empresa está ingresando a áreas de mayor competencia y enfrenta incompatibilidad con otro *software*, lo que puede limitar su alcance en el mercado (Hivelr Business Review, 2023).
- Desafíos en China: Apple está enfrentando dificultades en el mercado chino, la segunda economía más grande del mundo, incluidas preocupaciones sobre los ingresos y una batalla de patentes en curso (BBC News Mundo, 2019).
- La desaceleración económica y los problemas de suministros en china como la escasez de procesadores (Ferrer, 2023b).

Por otro lado, Apple también tiene diversas oportunidades como:

- Innovación y diferenciación de productos: el enfoque de Apple en el diseño, la funcionalidad y la experiencia del cliente presenta oportunidades para una innovación continua y una diferenciación de *smartphones* (Puro Marketing, 2023a).
- Estrategias de crecimiento intensivo: Las estrategias de crecimiento intensivo de la empresa, como el desarrollo de productos, brindan oportunidades para la expansión comercial y la generación de ingresos (Torreblanca, 2023).

Figura 1 Canvas del Plan de Negocio

CANVAS APPLE				
Socios Claves: <ul style="list-style-type: none"> • Comercios minoristas • Proveedores de componentes y fabricantes • Desarrolladores de aplicaciones • Empresas de tarjetas de crédito. E 	Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo • fabricación • Distribución de contenido digital • Marketing y Marca • Licencia 	Propuestas de valor <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de Usuario • Calidad Premium • Privacidad y Seguridad • Productos Innovadores 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de usuario personalizada • Asistencia técnica personalizada en tiendas y en línea. • Redes sociales, comunidades en línea y boletines • Soporte técnico y servicio al cliente • Garantía extendida y servicio posventa (AppleCare). 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios de dispositivos móviles, portátiles computadoras personales. • Empresas • Escuelas colegios y universidades que integran tecnología Apple en su plan de estudios.
	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> • Cadena de Suministro sofisticada • Capital Humano • Tiendas minoristas • Propiedad intelectual • Marca 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y Promociones: • Fuerza de ventas directas: • Revendedores de terceros • Tiendas en Línea • Tiendas minoristas 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos de fabricación y distribución: • Investigación y desarrollo • Comisiones y regalías de ventas • Marketing y publicidad • Impuestos y gastos legales • Gastos administrativos y operativos 		Fuentes de ingreso <ul style="list-style-type: none"> • Servicios (Apple Music, iCloud, Apple TV+ Apple Arcade) • iPad • Mac • Iphone • Auxiliar 		

Fuente: Elaboración propia (2024)

1.5. Enfoque y Descripción de la Solución Prevista

Desarrollar un adecuado plan estratégico para el periodo 2025-2027, **buscando enfocarse, dentro de la línea de negocios de *smartphones*** en fortalecer la innovación, capitalizar las oportunidades emergentes en tecnología 5G, IA, y AR, además de dirigir esfuerzos hacia la

sostenibilidad y expansión en mercados emergentes (Hatt & Bahia, 2020; Meyer, 2024). Estos puntos serán clave para sostener y ampliar la posición de liderazgo del iPhone en el mercado global.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Análisis PESTEL

2.1.1. *Factor Político*

Apple ha publicado un estado de flujo de caja en la cual informa una suma de \$195.57 mil millones en 2021 (Bursztynsky, 2021); este hecho ha generado que, en los Estados Unidos, se genere una discusión en cuanto a los alcances que tiene la legislación en materia de impuestos a las corporaciones, pudiendo dar pie a un empeoramiento de los ingresos por la venta de sus productos. Apple mantiene gran dependencia de China para la fabricación de sus productos. Teniendo en cuenta las diversas tensiones comerciales, especialmente entre ambos países, USA y China, podrían tener un impacto significativo en la cadena de suministro y los costos de producción (Apple Magazine, 2024b; Gallagher, 2024). Asimismo, las modificaciones en las políticas de importación y exportación en mercados clave que podrían afectar la distribución de sus *smartphones*. De igual manera, la inestabilidad política en ciertas regiones puede provocar cambios abruptos en las regulaciones comerciales y fiscales, conllevando de igual manera a una crisis en sus operaciones.

2.1.2. *Factores Económicos*

La economía actual se caracteriza por la constante lucha contra periodos de incertidumbre y volatilidad, en algunos casos empeorados por problemas sanitarios, conflictos geopolíticos y guerras comerciales. Estos diversos factores afectan las tasas de cambio, la inflación y el poder adquisitivo de los consumidores en mercados clave para las operaciones de los negocios. Asimismo, las decisiones de bancos centrales sobre tasas de interés y políticas monetarias afectan las condiciones de crédito y financiamiento tanto para consumidores como para empresas. Por otro lado, las guerras comerciales pueden resultar en la imposición de aranceles a productos importados, lo que incrementaría el costo de los productos iPhone en mercados afectados y podría llevar a las empresas a reconsiderar su cadena de suministro y estrategias de precios para mantener su competitividad (Lee, 2019).

2.1.3. *Factores Sociales*

En estos años es normal ver que los consumidores están cada vez más informados de la gran cantidad de opciones en cuanto a productos. Haciendo que estos mismos estén buscando productos que no solo ofrezcan la más alta tecnología sino también que se alineen con sus valores personales como la sostenibilidad, la privacidad de datos y la ética empresarial

(Stevenson, 2023). Asimismo, la digitalización creciente de las interacciones sociales, comerciales y educativas nos puede dar a entender la mayor necesidad de dispositivos móviles.

De igual manera, en un mundo digital cada vez más impregnado en nuestra cotidianidad, los consumidores están más preocupados por la seguridad y privacidad de sus datos (Puro Marketing, 2023b). Es una prioridad de las corporaciones el incrementar la conciencia sobre la salud mental, ya que necesita garantizar que sus productos no contribuyan a este tipo de problemas. Por ejemplo, ha habido preocupación de que el uso de las redes sociales pueda provocar depresión y ansiedad. Lo cual hace necesario que las empresas de tecnología brinden de nuevas funciones que ayuden, controlen y promuevan la salud mental (Mental Health Europe, 2022).

2.1.4. Factores Tecnológicos

Para Amazon Web Services (2023) la tecnología 5G se expande a nivel mundial, ofreciendo velocidades de conexión superiores y latencia reducida; esto hace necesario que las empresas prevean que sus dispositivos sean completamente compatibles y optimizados para esta nueva tecnología. El fin es el de mejorar la experiencia del usuario en los servicios existentes, sino que también permitirá nuevas aplicaciones, como realidad aumentada (AR) en tiempo real y experiencias de juego inmersivas. Asimismo, los avances en tecnología de baterías y eficiencia energética son cruciales para satisfacer las demandas de los consumidores de dispositivos más delgados con mayor duración de batería (Ríos, 2024).

Existe una creciente necesidad de invertir en ciberseguridad para proteger los datos de los usuarios; por ejemplo, en el caso de Apple, que ha sido blanco de varios ciberataques en los últimos años (Apple, 2022a). La empresa respondió invirtiendo en su infraestructura de ciberseguridad y educando a sus clientes sobre las mejores prácticas de ciberseguridad.

Desarrollo de Nuevas Tecnologías: El avance de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y la realidad virtual, puede crear nuevas oportunidades de negocio en el mercado. Mas aun si se puede aprovechar la interacción de ambas tecnologías para brindar mayores experiencias de disfrute a los usuarios a través de la creación de espacios totalmente virtuales (Imascono Art, 2024).

2.1.5. Factores Ambientales

Los factores medioambientales influyen mucho en el negocio de Apple, ya que la empresa es un importante consumidor de recursos y productor de residuos:

- **Sostenibilidad ambiental:** La sostenibilidad ambiental es cada vez más importante para los consumidores. Las empresas necesitan asegurarse de que sus productos y operaciones sean sostenibles para poder satisfacer las demandas de los consumidores. Por ejemplo, comprometiéndose a alcanzar objetivos que ayuden a mejorar la calidad de vida y ambiente en diversos aspectos para las personas en general (Naciones Unidas, 2024).
- **Eliminación de residuos:** La eliminación de residuos electrónicos es un desafío ambiental creciente. Las empresas necesitan encontrar formas de deshacerse de sus residuos electrónicos de forma respetuosa con el medio ambiente. Por ejemplo, el buscar asociaciones con otras organizaciones que faciliten a los usuarios el poder reciclar sus desechos electrónicos (Organización Mundial de la Salud, 2023).
- **Cambio climático:** el cambio climático es un desafío ambiental creciente y Apple necesita tomar medidas para reducir su huella de carbono. Por ejemplo, Apple se ha comprometido a reducir sus emisiones de carbono en un 75% para 2030 (Apple, 2024b). La compañía también ha asumido otros compromisos para reducir su impacto ambiental, como el uso de productos e instalaciones más eficientes energéticamente (Naciones Unidas, 2023).
- **Escasez de agua:** Apple necesita asegurarse de que sus operaciones no contribuyan a la escasez de agua. Por ejemplo, Apple se ha comprometido a utilizar el agua de forma responsable en sus operaciones. La empresa también ha asumido otros compromisos con la conservación del agua, como la instalación de accesorios que ahorren agua en sus instalaciones (Apple, 2022c; ExpokNews, 2024).

2.1.6. Factores Legales

- **Protección de la propiedad intelectual:** La protección de la propiedad intelectual es importante, ya que permite proteger los productos e innovaciones para que no sean copiados por los competidores. Apple tiene un gran mecanismo de protección de su propiedad intelectual y la empresa ha demandado con éxito a competidores que han infringido sus patentes y marcas comerciales (Kelion, 2011). Sin embargo, ellos también enfrentan una serie de demandas de competidores que alegan que Apple ha copiado su propiedad intelectual.
- **Regulaciones de privacidad de datos:** Las regulaciones de privacidad de datos son cada vez más duras a nivel mundial. Se hace imperativo el deber cumplir con estas regulaciones para proteger los datos de sus clientes. Se tiene que la Unión Europea

aprobó recientemente una ley que exige que las empresas obtengan el consentimiento de los usuarios antes de recopilar sus datos personales (Mikkelsen et al., 2023).

- Demandas: Como se mencionó, Apple enfrenta varias demandas que pueden afectar el negocio y la reputación de la empresa. Por ejemplo, Apple se enfrenta a una demanda colectiva en los Estados Unidos alegando que la empresa ha incurrido en obsolescencia programada. Apple ha negado las acusaciones, pero la demanda podría afectar significativamente el negocio de la empresa si tiene éxito (Mickle, 2024).

2.2. Análisis de la Industria o Sector de *Smartphones*

La industria de *smartphones* es altamente competitiva y dinámica, impulsada por continuas innovaciones tecnológicas que cambian las preferencias de los consumidores y afectan las dinámicas competitivas. Tendencias como la conectividad 5G, el desarrollo de la IA, la realidad aumentada y la demanda creciente de dispositivos eco-amigables están configurando el rumbo de la industria (Ericsson, 2024). El sector sigue siendo atractivo debido al creciente número de usuarios de *smartphones* a nivel global y al constante ciclo de renovación motivado tanto por avances tecnológicos como por las demandas de los consumidores. No obstante, la saturación del mercado en regiones desarrolladas y la intensa competencia ejercen presión sobre los márgenes de beneficio, lo que requiere inversiones continuas en innovación y marketing para mantener la competitividad (Richter, 2021).

2.2.1. Estructura de la Industria de *Smartphones*

La industria de *smartphones* se distingue por su alta competitividad, con varios actores dominantes como Samsung, Huawei y otros, además de los jugadores emergentes que buscan aumentar su participación de mercado. La competencia va más allá del precio y las características del producto, incluyendo la innovación, la marca, la calidad del ecosistema de aplicaciones y los servicios adicionales (Melo, 2024). Las barreras de entrada son significativas debido a las elevadas inversiones requeridas en I+D, marketing y cadena de suministro global.

2.2.2. Fuerzas Competitivas en la Industria de *Smartphones*

Al aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter al sector de *smartphones*, se pueden identificar las siguientes dinámicas:

- Rivalidad entre competidores: La rivalidad es **alta**. La competencia en la industria de *smartphones* es **muy intensa**, con empresas como Apple, Samsung, Huawei y Xiaomi compitiendo con una amplia gama de dispositivos con características similares. La

constante innovación es crucial para mantener la ventaja competitiva (Mordor Intelligence, 2024; Głogulski, 2024a; Pratap, 2019). La alta rivalidad entre competidores en la industria de los *smartphones* se atribuye a diversos factores tales como:

- Numerosos competidores: La cuota de mercado de los teléfonos móviles en el mundo se distribuye entre múltiples proveedores líderes. La presencia de múltiples actores luchando por cuotas de mercado hace que la rivalidad sea alta (Melo, 2024).
- Similitud de productos: Los *smartphones* se han vuelto cada vez más estandarizados en cuanto a su tecnología y funcionalidad. Es difícil para los clientes distinguir entre marcas basándose únicamente en el rendimiento del producto, lo que resulta en una competencia más fuerte (Głogulski, 2024b; Kenney, & Pon, 2011).
- Competencia intensiva en precios: Hay una feroz competencia de precios entre los fabricantes de *smartphones*. Aquellos que puedan ofrecer dispositivos de alta calidad a precios más bajos tienen el potencial de atraer más clientes (Piedras, 2023).
- Frecuentes lanzamientos de nuevos productos: La rápida tasa de innovación y el constante lanzamiento de nuevos y mejores modelos de *smartphones*, a menudo alineados con eventos comerciales o festivos alimenta la rivalidad. Los consumidores son incentivados a actualizar sus dispositivos regularmente, aumentando la competencia entre los fabricantes para ofrecer las mejores y más recientes características (Aguilar, 2018).
- Amenaza de nuevos competidores: La amenaza es **baja**. Las barreras de entrada son bastante altas, ya que la infraestructura y cadena de suministro establecidas por los competidores existentes pueden dificultar la entrada de nuevos jugadores (Noguez, 2023). Además, la regulación y las exigencias de calidad representan desafíos para las nuevas empresas. La industria de la tecnología está altamente regulada, estas barreras pueden ser un desafío para las nuevas empresas y llevarlas a cumplir con todos los requisitos en más tiempo (Baker, 2022). Por otro lado, a pesar de existir una gran variedad de competidores en el sector, son pocos los que han llegado a generar lealtad hasta el punto de generar una “Love Brand” lo cual hace muy improbable la pérdida de tal posición por más que se incrementen los competidores en el mercado.

- Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es **medio – ligeramente bajo**, especialmente en áreas como la integración de *hardware* y *software*, lo que requiere una gestión estratégica de las relaciones para garantizar un suministro continuo y de calidad. Es reconocido que Apple es un negociador extremo, llegando a invertir en infraestructura para la fabricación de sus productos. Asimismo, cabe aclarar que Apple realiza auditorías presenciales periódicas de la cadena de suministro con el afán de supervisar las condiciones laborales en las instalaciones de los proveedores (Denken Über, 2024).
- Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes es **bajo** debido al valor de la marca, alto costo de cambio, la gran base de clientes, la diferenciación del producto y la disponibilidad limitada de sustitutos. Apple se ha posicionado en ser una de las mejores marcas a nivel mundial, razón por la cual sus clientes eligen sus productos. Dentro de las estrategias que Apple usa para satisfacer a sus clientes es la de utilizar *staff* en tiendas, donde el personal está entrenado para la interacción con los clientes, proporcionándoles una experiencia dirigida a crear lealtad y confianza a la marca (Mayorga & Lalwani, 2023).
- Amenaza de productos sustitutos: Existe una amenaza **moderada** de productos sustitutos, ya que existen opciones de *smartphones* con características similares a precios más bajos. La identidad de marca y la fidelidad de los clientes juegan un papel importante en la preferencia por ciertas marcas. Cabe recalcar que el factor precio puede ser una variable de alta importancia, pero Apple ha sabido manejar los precios altos de sus equipos, haciendo que los clientes, aun así, los sigan comprando (Ferrer, 2023a).

En conclusión, el sector de *smartphones* es atractivo, a pesar de ser altamente competitivo y está en constante evolución debido a las innovaciones tecnológicas. Las empresas líderes en el mercado deben enfrentar desafíos como la competencia intensa, las barreras de entrada y las exigencias de los proveedores, todo esto en un mercado donde la innovación y la diferenciación son clave para mantener la ventaja competitiva (Pratap, 2019).

2.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE, por sus siglas en inglés), los factores relevantes del entorno externo se clasifican y evalúan según su significado para la organización (O'Reilly, 2024). La puntuación asignada va de 1 a 4 y representa lo siguiente (ver Tabla 1):

Una puntuación de 1 indica una respuesta deficiente a un factor externo existente. Esto significa que la empresa no está respondiendo de manera adecuada a un factor determinado o una tendencia del entorno que puede ser perjudicial para su rendimiento (College Hive, 2024).

Una puntuación de 2 sugiere una respuesta por debajo de la media a un factor externo. Es decir, la empresa está respondiendo, pero no de una manera que permita aprovechar completamente el factor o reducir sus riesgos asociados (College Hive, 2024).

Una puntuación de 3 demuestra una respuesta por encima de la media a un factor o una tendencia externa. Esto indica que la organización está gestionando bien el factor y puede obtener una ventaja competitiva o reducir los posibles daños (College Hive, 2024).

Una puntuación de 4 indica una respuesta superior a un factor externo, es decir, la empresa ha respondido efectivamente al factor o tendencia y ha logrado una ventaja competitiva (College Hive, 2024).

Tabla 1 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Apple*

Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
O1. Avances en IA y AR. Se prevé que el mercado mundial de realidad aumentada e inteligente artificial alcance 340,160 millones de dólares en 2028	0.08	3	0.24
O2. Adopción de tecnología 5G, se prevén 3.500 millones de conexión 5G en todo el mundo para 2025	0.09	4	0.36
O3. Iniciativa de sostenibilidad ambiental y social	0.08	3	0.24
O4. Enfoque de salud y fines: El mercado mundial de salud y bien estar que alcanzará los 6.543.4 mil millones de dólares en 2025, presenta una posible área de crecimiento.	0.07	3	0.21
O5. Aumento de demanda de nuevos productos	0.09	4	0.36
O6. la digitalización creciente de las interacciones sociales, comerciales y educativas implica una mayor dependencia de dispositivos móviles.	0.07	3	0.28
Amenazas			
A1. Competencia intensa	0.09	3	0.36
A2. Políticas y regulaciones comerciales: Los cambios en las políticas y comerciales internacionales y las regulaciones de privacidad de datos presentan grandes desafíos.	0.08	2	0.16
A3. Recesión económica: Crisis notable como la crisis de 2008 probaron una reducción de los productos desechables.	0.06	3	0.24
A4. Dependencia de proveedores específicos: Se espera una escasez mundial de semiconductores.	0.09	2	0.18
A5. Cambio de hábitos del consumo: Los usuarios de teléfonos inteligentes en EE. UU conservan dispositivos durante un promedio de 2,75 años.	0.06	3	0.18
A6. Ingreso de nuevos competidores en el negocio.	0.06	3	0.18
A7. Los cambios en la economía a nivel mundial.	0.08	3	0.24
	1.00		3.23

Fuente: David (2014)

Elaboración propia (2024)

La puntuación ponderada obtenida es 3.23, que significa que la gestión basada en las estrategias que está utilizando Apple está por encima del promedio de mercado. En consecuencia, las estrategias que emplea aprovechan eficazmente las oportunidades y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas, pero deja aun espacio para mejora.

2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Se ha elaborado la matriz MPC para Apple (ver Tabla 2), considerando a Samsung y Huawei como sus dos principales competidores. Ambos han sido considerados como principales rivales, dado que están presentes en las tres categorías de productos principales de Apple: *smartphones*, tablets y PC; cabe resaltar que Xiaomi y OPPO también es un competidor cercano (Sheridan, 2024c; Rahman, 2023).

Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Apple

Factores Críticos	Ponderación	iPhone		Samsung		Huawei	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Marca altamente valorada que genera fidelidad en los clientes	0.15	4	0,60	3	0.59	3	0.42
Diseño y desarrollo de productos innovadores	0.15	4	0,55	4	0.55	3	0.42
Cadena de suministro de excelencia	0.20	4	0,35	3	0.34	3	0.30
Diversidad de productos	0.20	3	0,45	4	0.44	4	0.32
Competencia de Marketing	0.15	4	0,65	4	0.62	3	0.50
Inversiones en I+ D	0.15	4	0,60	3	0.58	3	0.52
	1.00		3.20		3.11		2.48

Fuente: David (2014)

Elaboración propia (2024)

La competencia en el sector es agresiva; Samsung es un competidor muy cercano a Apple. Esto se observa en los puntajes presentados en la Tabla 2, donde Apple y Samsung tienen similar calificación en generar fidelidad en los clientes y desarrollo de productos innovadores. Cabe mencionar que Samsung ofrece una mayor diversidad de productos con diferentes rangos de precios y funcionalidades. Apple aún es líder en I&D, cadena de suministros y valor de marca.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se desarrolla para hallar las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa (Oregon State University, 2020). Se iniciará evaluando la cadena de valor y los resultados obtenidos se pondrán en la matriz EFI. Luego las fortalezas se contrastan en la matriz VRIO obteniendo las ventajas competitivas y con ellas determinamos la estrategia genérica de Apple.

3.1. Cadena de Valor Apple

3.1.1. *Logística Interna*

- **Fortaleza:** La cadena de suministro de Apple abarca desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados a los clientes. Involucra proveedores de todo el mundo que suministran componentes, seguido por la fabricación interna de sus productos. Estos productos se envían a sus centros de distribución, luego a minoristas y clientes. Esta cadena de suministro sólida es esencial para el éxito de Apple al permitirle ofrecer productos y servicios de alta calidad a sus clientes diferenciándolos de la competencia.

3.1.2. *Operaciones*

- **Debilidad:** Problemas en la cadena de producción: entre la inestabilidad de China y la diversificación, la fábrica en china sufre problemas a causas de brotes de Covid-19 y de las condiciones de aislamiento de los trabajadores lo que ha causado escasez en la mano de obra (Associated Press, 2022).
- **Fortaleza:** Apple triplica la producción de iPhones en India, la empresa ha ampliado sus alianzas con Fabricantes como Foxconn Technology Group y Pegatron Corp para aumentar su producción en India por lo que busca reducir su dependencia de China (Phartiyal, 2023a). Apple ha buscado cambios en la legislación laboral en India como parte del esfuerzo por ampliar la producción local y crear mega fábricas.
- **Debilidad:** Depende de productos originales como piezas de reemplazo, es decir, que es muy difícil reemplazar los accesorios por lo que limita al consumidor a comprar un producto Apple (Apple, 2024a).

3.1.3. *Logística Externa*

- **Fortaleza:** Apple abrirá sus dos primeras tiendas minoristas en la India por lo que se genera una creciente importancia del mercado nacional (Phartiyal, 2023b).

- Fortaleza: Cuenta con un monto alto para inversión que se destina al pago de sus proveedores con la finalidad de garantizar un mejor precio y acaparar el mercado para sus productos lo que le hace destacar frente a la competencia.
- Fortaleza: Transporte por vía aérea en grandes cantidades y de forma rentable, tiene centros logísticos en varios lugares de estados unidos (Matiz, 2020).
- Fortaleza y debilidad: La dependencia de Apple de un sistema operativo propio y cerrado ha sido tanto una fortaleza como una debilidad. Si bien esta estrategia ha permitido a la empresa mantener su participación de mercado, también restringe la compatibilidad con otros dispositivos (Apple, 2024a). Esto significa que los clientes deben comprar productos Apple para poder utilizarlos juntos sin modificaciones ni compras de *software* adicionales, cualquier reparación puede resultar costosa debido a la disponibilidad limitada de piezas y herramientas.

3.1.4. Marketing y Ventas

- Fortaleza: Apple se basa en la creación de una experiencia única e inolvidable al cliente. La compañía se enfoca en la calidad y el diseño de sus productos, así como en la simplicidad y facilidad de uso. También utiliza una estrategia de publicidad minimalista y selectiva, y suele lanzar productos con gran expectación y secretismo (The Brand Hopper, 2023b). Además, Apple ha creado una comunidad de seguidores leales a través de eventos y programas de fidelización.
- Fortaleza: los clientes pueden estar dispuestos a pagar un precio más alto porque consideran que la marca es de alta calidad o un símbolo de mayor estatus, esto explica una buena estrategia de marketing frente a sus competidores (Third Eye Blind Productions, 2024).
- Fortaleza: Apple con su historia de innovación y enfoque en la creatividad no solo busca vender productos sino inspirar y emocionar a su audiencia y esto lo ha logrado a través de campañas que van más allá de las características técnicas de sus productos, centrándose en cómo pueden mejorar la vida de las personas y cambiar el mundo (Crawford, 2023).
- Fortaleza: Apple superó como la marca líder en ventas por el lanzamiento constante de nuevos productos lo que genera que los usuarios no presten atención a las otras marcas, es decir la empresa tiene una capacidad de innovación que para mantenerse relevante y sobresalir frente a la competencia.

- Debilidad: Las ventas de Apple dependen en gran medida del iPhone, que representa aproximadamente el 60% de los ingresos total de la compañía (Low, 2023). De manera que cualquier disminución en las ventas de Iphone podría dañar el rendimiento financiero general de Apple.
- Debilidad: Las ventas de Apple provienen casi en su totalidad del mercado de gama alta. Este mercado está compuesto por clientes de las clases alta y media alta. Los consumidores de las clases menores, que representan la mayoría en el mercado global no son capaces de comprar productos Apple por sus precios relativamente elevados (Marketing Strategy, 2023).

3.1.5. Servicio

- Fortaleza: El servicio de postventa de Apple está calificado como el mejor del mercado, atención personalizada en las tiendas Apple Store, canales de atención vía web y llamadas telefónicas (Bernal, 2024).

3.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica (Huarca, 2019). Esta herramienta sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en el análisis anterior (ver Tabla 3).

Tabla 3 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) de Apple

Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor Porcentual
1. Cadena de suministro sólida desde la adquisición de la materia prima hasta el producto terminado.	0.1	3	0.3
2. Nuevas alianzas con proveedores en India y otros países.	0.1	4	0.4
3. Creación y experiencia única e inolvidable al cliente	0.1	4	0.4
4. Innovación y enfoque en la creatividad en Marketing	0.09	3	0.27
5. Lanzamiento constante de nuevos productos (innovación)	0.09	4	0.36
Debilidades			
1. Problemas en las cadenas de producción en China	0.09	2	0.18
2. Las ventas de Apple dependen en gran medida del Iphone	0.08	2	0.16
3. La dependencia de un sistema operativo propio y cerrado	0.09	2	0.18
4. Precios elevados de sus diferentes productos	0.08	2	0.16
5. Depende de productos originales como piezas de reemplazo	0.08	2	0.16
Total	1.00		2.97

Fuente: David, (2014)

Elaboración propia (2024)

El valor obtenido de 2.97 implica que la empresa está preparada para afrontar los cambios del mercado. Tiene una posición interna sólida.

3.3. Matriz VRIO y Determinación de las Ventajas Competitivas

La Matriz de VRIO permite determinar las ventajas competitivas sostenibles a partir de las fortalezas halladas (ver Tabla 4). A continuación, se presenta la evaluación efectuada:

Tabla 4 Matriz VRIO de la Empresa Apple

Descripción	¿Valor?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	¿Organizado?	Implicancias Competitivas
1. Cadena de suministro sólida desde la adquisición de la materia prima hasta el producto terminado.	Si	No			Paridad
2. Nuevas alianzas con proveedores en India y otros países.	Si	No			Paridad
3.- Creación y experiencia única e inolvidable al cliente	Si	Si	No		VCT
4. Innovación y enfoque en la creatividad en Marketing	Si	No			Paridad
5. Lanzamiento constante de nuevos productos (innovación)	Si	Si	Si	Si	VCS

Fuente: Barney & Griffin (1992)

Elaboración propia (2024)

VCS: Ventaja competitiva sostenible / VCT: Ventaja competitiva temporal / P: Paridad/ DC: Desventaja Competitiva.

De acuerdo con la matriz VRIO, la ventaja competitiva sostenible es el lanzamiento constante de nuevos productos es decir Apple sigue liderando el mercado en innovación, asegurándose que no solo se cumpla las expectativas de los consumidores, sino que las supere (Kero & Bogale, 2023). Asimismo, otra fortaleza destacada de la empresa es la experiencia única e inolvidable al cliente como ventaja competitiva por explorar lo que le permitirá seguir generando valor a la compañía.

3.4. Determinación de la Estrategia Genérica y Estrategia de Crecimiento

La estrategia genérica de Apple que se deriva de su principal ventaja competitiva se puede clasificar como **diferenciación**. La compañía busca ofrecer productos y servicios únicos que se distingan en términos de diseño, calidad y desempeño (Dudovskiy, 2023a). Aunque los productos de Apple suelen tener un precio más alto en comparación con sus competidores, los clientes del segmento seleccionado por la empresa están dispuestos a pagar más debido a la percepción de valor superior (Hanks, 2018). Sobre esta base, Apple mantiene una **estrategia de enfoque en diferenciación**, ya que ofrece sus productos a un segmento de cliente de gama alta que están dispuestos a pagar el precio disponible en el mercado por un producto de calidad y prestigio. En el entorno actual la empresa Apple tiene como objetivo cubrir las necesidades y gustos mejor que los productos de la competencia (Global Marketing Professor, 2024). **En relación con sus estrategias de crecimiento**, Apple debe seguir trabajando en estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos para llegar a un público más amplio y diversificar su portafolio de productos, respectivamente (Strategic Analysis Hub, 2024; Uță, 2021). Ambas serán esenciales para mantener su posición de liderazgo en el futuro.

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

4.1. Análisis y Propuesta de Misión y Visión

En esta sección se revisa la visión y misión actuales de Apple, definidas bajo la administración de su CEO, Tim Cook, y se plantean algunas recomendaciones y propuestas.

4.1.1. Visión Actual

La visión de Apple, según la declaración de Tim Cook en una entrevista de 2009, se centra en la creación de productos excepcionales y una dedicación inquebrantable a la innovación (Safian, 2018). La compañía se guía por los principios de simplicidad y excelencia, realizando un enfoque selectivo en proyectos que tengan un gran impacto (Chakka, 2024). Apple se compromete a poseer y controlar las tecnologías clave detrás de sus productos y a colaborar profundamente entre sus equipos para impulsar innovaciones incomparables. Estos valores de enfoque, colaboración y excelencia están profundamente arraigados en la cultura de la empresa, lo que le permite mantenerse fuerte y adaptable, independientemente de quién esté al mando (Dudovskiy, 2023b).

4.1.2. Visión Propuesta

En los próximos cinco años, Apple se consolidará como líder global en innovación tecnológica, desarrollando productos y servicios disruptivos que mejoren la vida de sus clientes con tecnologías emergentes como IA, AR y 5G y utilizando materiales reciclados en nuevos productos e impulsando prácticas que minimicen nuestra huella ambiental (Apple Magazine, 2024a). De esta manera, la visión que se propone es la siguiente: “Ser el líder mundial en los mercados donde podemos hacer una contribución significativa para mejorar la vida de nuestros clientes, facilitando sus formas de trabajar, interactuar y comunicarse, ofreciendo innovadores productos de cómputo personal, dispositivos móviles y servicios disruptivos, sobre la base del dominio y control de las tecnologías primarias de nuestros productos.”

4.1.3. Misión Actual

La misión de Apple es brindar la mejor experiencia de usuario a sus clientes mediante *hardware*, *software* y servicios innovadores; esta misión encapsula la esencia de Apple, enfocándose en la innovación y la calidad no solo para ofrecer productos de alta gama, sino también para transformar completamente la experiencia del usuario (Pant, 2024). Apple se dedica a desarrollar productos y servicios que no solo satisfagan, sino que superen las

expectativas del consumidor. La visión de Apple integra perfectamente *hardware* y *software*, resultando en productos que son verdaderas experiencias. Más allá del diseño estéticamente atractivo, Apple se centra en cómo sus productos mejoran la vida diaria de sus usuarios, ofreciendo así mucho más que simples herramientas.

4.1.4. Misión Propuesta

Según Martínez (2024b) Apple ahora incluye iniciativas más específicas que tienen como objetivo producir una situación en la que todos ganen tanto para la empresa como para todas sus partes interesadas relevantes. De manera que la misión propuesta es la siguiente: “En Apple, se diseñan los mejores y más innovadores dispositivos móviles, *software* y servicios del mundo para facilitar la vida de personas y empresas, ofreciendo una experiencia inigualable. Su enfoque principal es la colaboración e intercambio de ideas dentro de los equipos, lo que permite innovar y definir el futuro. Se está presente en los principales mercados globales, mejorando la calidad y el estilo de vida de los clientes, comprometidos con la responsabilidad social y el medio ambiente.”

4.2 Objetivo General y Objetivos Estratégicos

4.2.1. Objetivo General

Maximizar el valor de la compañía mediante el crecimiento sostenible de las ventas, desarrollando productos y servicios tecnológicos que se basen en la simplicidad, innovación y calidad, manteniendo a Apple como la compañía más admirada y respetada en todo el mundo.

4.2.2 Objetivos Estratégicos

1. Objetivo de Rentabilidad (Financiera)

OE 1: Partiendo de un margen neto ($\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}}$) del 26.5% el 2024 se proyecta obtener un margen neto de 27.5% en el 2027.

2. Objetivo de Crecimiento (Ventas)

OE 2: Tener unas ventas anuales de 219,825 millones de dólares para el 2025, de 237,872 millones de dólares para el 2026 y de 260,470 millones de dólares para el 2027.

3. Objetivo de Solvencia (Clima Laboral)

OE 3: Mejorar el índice de satisfacción laboral de los empleados hasta llegar al 98% para el final de 2027.

4. Objetivo de Responsabilidad Social

OE 4: Ser una empresa carbono neutral reduciendo nuestras emisiones netas de CO2 de un 15.6% en el 2023 a un 10% en el 2027.

4.3. Matriz FODA

Con el análisis de la Matriz FODA se obtienen las iniciativas estratégicas a usar en los planes funcionales, las cuales se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5 Matriz FODA de la Empresa Apple

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: Cadena de suministro sólida desde la adquisición de la materia prima hasta el producto terminado.</p> <p>F2: Nuevas alianzas con proveedores en India y otros países</p> <p>F3: Creación y experiencia única e inolvidable al cliente</p> <p>F4: Innovación y enfoque en la creatividad en Marketing</p> <p>F5: Lanzamiento constante de nuevos productos (innovación)</p>	<p>O1: Avances en IA y AR.</p> <p>O2: Adopción de tecnología 5G, Se prevé 3.500 millones de conexión 5G en todo el mundo para 2025.</p> <p>O3: Iniciativa de sostenibilidad ambiental y social</p> <p>O4: Enfoque de salud y fines: El mercado mundial de salud y bienestar que alcanzará los 6.543.4 mil millones de dólares en 2025, presenta una posible área de crecimiento.</p> <p>O5: Aumento de demanda de nuevos productos</p> <p>O6: La digitalización creciente de las interacciones sociales, comerciales y educativas implica una mayor dependencia de dispositivos móviles</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1: Problemas en las cadenas de producción en China</p> <p>D2: Las ventas de Apple dependen en gran medida del iPhone.</p> <p>D3: La dependencia de un sistema operativo propio y cerrado.</p> <p>D4: Precios elevados de sus diferentes productos</p> <p>D5: Depende de productos originales como piezas de reemplazo</p>	<p>A1: Competencia intensa</p> <p>A2: Políticas y regulaciones comerciales: Los cambios en las políticas y comerciales internacionales y las regulaciones de privacidad de datos presentan grandes desafíos</p> <p>A3: Recesión económica: Crisis notable como la del 2008 probaron una reducción de los productos desechables.</p> <p>A4: Dependencia de proveedores específicos: Se espera una escasez mundial de semiconductores</p> <p>A5: Cambio de hábitos del consumo: Los usuarios de teléfonos inteligentes en EE. UU conservan dispositivos durante un promedio de 2.75 años.</p> <p>A6: Ingreso de nuevos competidores en el negocio</p> <p>A7: Los cambios en la economía a nivel mundial.</p>

Fuente: David, (2014)

Elaboración propia (2024)

Estrategias FODA Cruzada: Iniciativas Estratégicas

- **FO1. Desarrollo de productos IA y AR (F5, O1):**
 - Objetivo de crecimiento y rentabilidad (OE2 y OE1): Aprovechar la capacidad de innovación y el lanzamiento constante de nuevos productos para desarrollar productos que integren IA y AR, anticipándose a la demanda creciente en estos mercados.

- **FO2. Adopción de tecnología 5G (F1, F5, O2):**
 - Objetivo de crecimiento (OE2): Utilizar la cadena de suministro sólida y el constante lanzamiento de nuevos productos para liderar la adopción de tecnología 5G, mejorando significativamente la experiencia del usuario.
 - Objetivo de rentabilidad (OE1): Aumentar ingresos al ofertar productos con nuevas funcionalidades.
- **FO3. Expansión en mercado de salud y *fitness* (F3, F5, O4):**
 - Objetivo de crecimiento (OE2): Capitalizar la atención personalizada y la creación de experiencias únicas para lanzar productos y servicios centrados en salud y *fitness*.
 - Objetivo de solvencia (OE3): Mejorar la satisfacción laboral mediante programas de bienestar.
- **FO4. Promoción de sostenibilidad (F2, F3, O3):**
 - Objetivo de responsabilidad social (OE4): Integrar prácticas sostenibles aprovechando nuevas alianzas y mejorando la experiencia del cliente.
 - Objetivo de rentabilidad (OE1): Reducir los costos operativos relacionados con la sostenibilidad.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):

- **DO1. Diversificación de productos (D2, O5, O6):**
 - Objetivo de crecimiento (OE2): Diversificar la gama de productos para reducir la dependencia del iPhone, captando la creciente demanda de nuevos productos y digitalización.
 - Objetivo de rentabilidad (OE1): Expandir la base de productos rentables.
- **DO2. Optimización de la cadena de suministro (D1, O2, O3):**
 - Objetivo de crecimiento (OE2): Mitigar problemas en la cadena de producción en China diversificando la base de proveedores y aumentando la producción en otros países como India.
 - Objetivo de rentabilidad (OE1): Mejorar la eficiencia en la producción y distribución.
- **DO3. Ajuste de estructura de precios (D4, O1, O4):**
 - Objetivo de crecimiento (OE2): Ajustar la estructura de precios para hacer los productos más accesibles y atractivos para diferentes segmentos del mercado.

- Objetivo de rentabilidad (OE1): Captar una mayor cuota de mercado mediante una oferta de precios competitivos.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):

- **FA1. Fortalecimiento de la seguridad y cumplimiento regulatorio (F4, F5, A2):**
 - Objetivo de solvencia (OE3): Fortalecer las capacidades de ciberseguridad y cumplir con regulaciones de privacidad para garantizar la confianza y lealtad del cliente.
 - Objetivo de Rentabilidad (OE1): Reducir riesgos operativos.
- **FA2. Mejorar la cadena de suministro y gestión de proveedores (F1, F2, A4):**
 - Objetivo de crecimiento (OE2): Aprovechar nuevas alianzas para reducir la dependencia de proveedores específicos y mejorar la resiliencia de la cadena de suministro.
 - Objetivo de rentabilidad (OE1): Abaratar costos y mejorar la eficiencia.
- **FA3. Mantener innovación frente a la competencia (F3, F5, A1):**
 - Objetivo de crecimiento (OE2): Usar la creatividad en marketing y el lanzamiento constante de nuevos productos para mantener ventaja competitiva.
 - Objetivo de rentabilidad (OE1): Retener y atraer clientes mediante innovación continua.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

- **DA1. Diversificación geográfica de producción (D1, A2, A4):**
 - Objetivo de Crecimiento (OE2): Reducir la dependencia de China para la producción mediante diversificación geográfica.
 - Objetivo de responsabilidad social (OE4): Mejorar la sostenibilidad y la gestión de riesgos.
- **DA2. Reducir dependencia del iPhone (D2, A1, A5):**
 - Objetivo de crecimiento (OE2): Ampliar el portafolio de productos lanzando nuevas líneas de estos.
- **DA3. Modelos de precios adaptativos (D4, A3, A5):**
 - Objetivo de crecimiento (OE2): Adaptar la estructura de precios para ofrecer productos más accesibles, especialmente durante periodos de recesión económica.

- Objetivo de rentabilidad (OE1): Ajustar la oferta de precios para maximizar ingresos y márgenes en diferentes condiciones económicas.

Conclusión

La Matriz FODA cruzada sirve para obtener iniciativas estratégicas que permitirán a Apple apalancar sus fortalezas y oportunidades mientras aborda sus debilidades y amenazas. Implementando estas estrategias en sus planes funcionales, Apple puede asegurar su posición de liderazgo y sostenibilidad a largo plazo, fomentando la innovación, diversificación, seguridad y expansión geográfica.

4.4. Alineamiento de Estrategias con los Objetivos

Para garantizar que Apple pueda alcanzar sus objetivos generales y estratégicos, es crucial alinear las estrategias identificadas en la Matriz FODA cruzada con dichos objetivos. Así se verifica que todos los objetivos tienen por lo menos una iniciativa estratégica que permita su cumplimiento (ver Tabla 6).

Tabla 6 Matriz de Alineamiento Estratégico de la Empresa Apple

INIC FODA / OBJ EST	OE1	OE2	OE3	OE4
FO 1	X	X		
FO2	X	X		
FO3		X	X	
FO4	X			X
DO1	X	X		
DO2	X	X		
DO3	X	X		
FA1	X		X	
FA2	X	X		
FA3	X	X		
DA1		X		X
DA2		X		
DA3	X	X		
Total	10	11	2	2

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.5. Resumen de Estrategias Seleccionadas para Apple (2025-2027)

Para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, Apple implementará un conjunto de estrategias de crecimiento y competitivas que enfatizan la innovación, la expansión del mercado, la sostenibilidad y la experiencia del cliente.

Estrategias de crecimiento:

- Apple para el cumplimiento de sus objetivos de crecimiento desarrollará primero **penetración de mercados** en sus mercados actuales hasta 2027 (Sheridan, 2024b).
- Asimismo, aplicará, en paralelo, la estrategia de **desarrollo de productos** buscando introducir en los mercados actuales nuevas líneas de productos y servicios, que incluyan dispositivos de gama económica y servicios digitales. Además, durante los tres años del plan, se buscará lanzar productos disruptivos que utilicen tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la realidad aumentada (Clover, 2024).

Estrategia competitiva:

Apple mantendrá una estrategia de **enfoque en diferenciación**, ya que ofrece sus productos a un segmento de cliente de gama alta que están dispuestos a pagar el precio disponible en el mercado por un producto de calidad y prestigio (Colos, 2024; Cuofano, 2024). En el entorno actual la empresa Apple tiene como objetivo cubrir las necesidades y gustos mejor que los productos de competencia.

CAPÍTULO 5: PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE

5.1. Plan Funcional de Marketing

Según Kotler y Keller (2012), el plan de marketing establece los objetivos, mercados meta y además la propuesta de valor que se dará a los clientes en base al análisis desarrollado anteriormente.

5.1.1. Objetivos del Plan de Marketing

En la Tabla 7 se presentan los objetivos propuestos para el plan de marketing.

Tabla 7 *Objetivos del Plan de Marketing*

Objetivos específicos	Medidor	2025	2026	2027
Incrementar las ventas	Incremento el monto de los ingresos por venta (en Millones \$)	233,991	259,047	288,056
Mejorar la lealtad del cliente	Tasa de Retención de Clientes: Porcentaje de clientes que continúan comprando productos de Apple año tras año.	91 %	92 %	93 %
Incrementar la participación del mercado	Cuota de Mercado: Porcentaje del mercado total que Apple captura en comparación con sus competidores.	18 %	19 %	20 %
Maximizar la satisfacción del cliente	Net Promoter Score (NPS): * Porcentaje de clientes que recomendarían los productos de Apple a otros.	65 %	67 %	69 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

5.1.2. Segmentación de Mercado

Para Kotler y Keller (2021), existen varias bases de segmentación y para el presente plan, se proponen aquellas que se utilizarán tanto para lanzamiento del nuevo producto como para los productos actuales (ver Tabla 8).

Tabla 8 *Segmentación de Mercado*

Tipo de segmentación	Criterio de segmentación	Dispositivos y aplicaciones: iPhone, iWatch, iTunes
Geográfica	Región Densidad	EE. UU/Mercados emergentes
Demográfico	Edad	18 – 60
	Ingresos	Medianos - Altos
	Ocupación	Estudiantes Educadores Profesionales Creativos Gerentes y Ejecutivos Consumidores adinerados Deportistas
Conductual	Grado de lealtad	Entusiastas de la tecnología e innovación. Primeros usuarios de Apple Fanáticos leales de Apple.

Fuente: Kotler y Keller (2021). Elaboración propia (2024).

Se puede decir que el mercado meta de Apple son los clientes de ingresos altos con características de lealtad hacia la marca por su producto único y diferente.

5.1.3. Posicionamiento de la Marca

Apple se posiciona como una marca líder en la industria tecnológica gracias a su compromiso con la innovación y la experiencia del usuario, destacándose como una marca de lujo que tiene una gran conexión emocional y lealtad entre sus clientes (Hodgson, 2024). A continuación, se detallan los factores que atribuyen al posicionamiento de Apple en el mercado:

- **Diseño y calidad del producto:** Desde su inicio, Apple ha estado lanzando productos que han sido diferentes en cuanto al diseño y la calidad. Apple Macintosh fue la primera computadora personal en tener un mouse y una interfaz gráfica para un usuario (Louise, 2021). Apple siempre ha presentado tecnología innovadora y diseños mejorados y esto, a su vez, los ha llevado a tener un fuerte dominio en el mercado y pedir precios superiores para sus productos.
- **Identidad de marca:** Es necesaria la construcción de una marca sólida que evoque confianza, lealtad y admiración del cliente. La empresa se ha posicionado como una marca *premium* centrándose en el diseño, calidad e innovación invirtiendo en diseño de productos, control de calidad y servicio al cliente para crear experiencias de marca positivas (Neudecker, 2022).
- **Anuncios:** Apple ha utilizado diversas estrategias publicitarias y promocionales para crear conciencia de marca y generar entusiasmo en todo a sus productos. Sus campañas de marketing como “*Shot on iPhone*” se han convertido en sinónimo de marca y ha seguido la filosofía de: mensajes claros y directos, y el uso de colores minimalistas (The Brand Hopper, 2023a). El uso de los medios en sus campañas para promover sus mensajes también juega un papel importante en el posicionamiento de Apple.

5.1.4. Las 4P de Marketing y Acciones para el Cumplimiento de los Objetivos

- **Producto:** Apple ofrece una amplia gama de productos que incluye *hardware*, *software* y servicios. La línea de productos es diversa y cada uno destaca por su funcionalidad, diseño innovador y experiencia de usuario inigualable. Los productos Apple son conocidos por sus diseños minimalistas y elegantes que los hacen atractivos y de fácil uso ofreciendo a sus clientes la mejor tecnología y rendimiento de su clase logrado mediante la integración de potentes componentes de *hardware* (a través de sus chips internos) y la optimización del *software*. Los productos de la empresa están diseñados

para funcionar entre sí, permitiendo a los clientes disfrutar de una experiencia de usuario integrada en múltiples dispositivos. Este ecosistema se ve reforzado por iCloud, que permite a los usuarios sincronizar sus datos y contenidos en todos sus dispositivos Apple. Las acciones para el logro de los objetivos son las siguientes:

- I+D en tecnologías emergentes: Invertir anualmente en investigación y desarrollo para integrar tecnologías emergentes como inteligencia artificial (IA), realidad aumentada (AR), Internet de las Cosas (IoT) y 5G en los nuevos productos de Apple; esto incluye mejorar tanto en los dispositivos existentes (Law, 2024).
- Materiales reciclados y sostenibles: Colaborar con proveedores para integrar materiales reciclados y sostenibles en la cadena de producción; además, se planea investigar y desarrollar procesos de producción más verdes y eficientes energéticamente (Apple, 2023e).
- **Precio:** Apple se centra sus estrategias de precios en la categoría *premium*, optando por generar una percepción de productos de lujo, alta gama y gran calidad. Asimismo, posiciona sus productos como innovadores, brindándoles un precio más alto a los de la competencia. La estrategia de precios “*Premium*” se justifica en la capacidad de proporcionar valor asociado a una calidad alta de diseño, la experiencia en el uso del producto y una interfaz intuitiva para el usuario. Cualidades que justifican un precio más alto en el mercado (McKinsey & Company, 2019). Las acciones para el logro de los objetivos son las siguientes:
 - Modelos de financiamiento y planes de pago: Introducir y promover modelos de financiamiento y planes de pago flexibles para facilitar la compra de productos premium a través de alianzas con entidades financieras. Presupuesto: \$2,000 millones para campañas de marketing de financiamiento.
 - Ajustes de precio: Realizar ajustes de precios específicamente para los mercados emergentes sin comprometer la calidad del producto. Esto implica producción local y comercialización de dispositivos accesibles mediante la optimización de costos. Presupuesto: \$2,000 millones en optimización y estrategias de precios.
- **Plaza:** Apple tiene una estrategia omnicanal efectiva que combina tiendas físicas, ventas en línea y una red de distribuidores autorizados. A continuación, se muestran los principales puntos de venta:

- Tienda *online*: Ofrece a los clientes la conveniencia de comprar desde casa y garantiza una experiencia fluida y segura; además, la tienda *online* permite a Apple llegar a lugares donde no tiene presencia física (Uzunoglu, 2024).
- Servicios digitales: Apple ha invertido en servicios digitales como iTunes, iCloud, App Store; estos servicios no solo proporcionan valor adicional a los clientes, sino que también generan ingresos recurrentes para la empresa (Caminade & Borck, 2023).
- Distribuidores autorizados: Apple también vende sus productos a través de distribuidores autorizados y minoristas seleccionados.
- Tiendas físicas: Estas tiendas no solo venden productos, sino que también ofrecen una experiencia inigualable a los clientes. Están diseñadas con un estilo minimalista y moderno.

Las acciones para el logro de los objetivos son las siguientes:

- Nuevas Apple Stores: Abrir nuevas Apple Store en mercados emergentes para aumentar la presencia física y mejorar la accesibilidad de los productos Apple. Esto incluye construcción, mantenimiento y entrenamiento del personal en estos nuevos puntos de venta (Apple, 2023d).
- Centros de producción regionales: Establecer centros de producción y ensamblaje regionales en mercados estratégicos para reducir costos logísticos y mejorar la eficiencia.
- Red de distribución eficiente: Asegurar una red de distribución que pueda manejar lanzamientos de productos simultáneamente a nivel mundial, minimizando tiempos de entrega y garantizando la disponibilidad de productos. Inversión en sistemas logísticos modernos.
- **Promoción:** Apple basa la promoción de sus productos en técnicas de marketing tradicional y digital, lo cual le ayuda a comunicar eficazmente el mensaje de marca y promocionar sus productos a sus diversos públicos objetivos (Casio, 2024). Los anuncios siempre tienen un enfoque minimalista, utilizando imágenes simples pero convincentes buscando generar una conexión emocional con el usuario. Además de la publicidad tradicional, Apple hace uso de los canales digitales para llegar aún más a su público objetivo. La compañía hace uso de redes sociales como Facebook, Twitter (ahora X) e Instagram para interactuar con sus usuarios. Otra fortaleza de promoción para Apple son las relaciones públicas por ejemplo los lanzamientos de sus productos

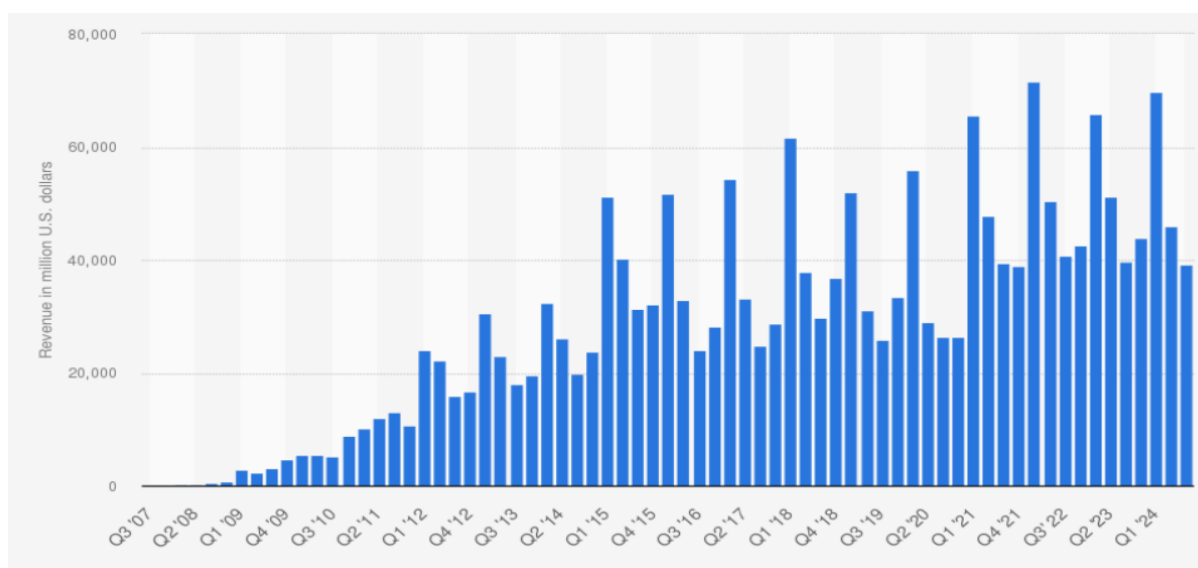
como el famoso “Apple Event”, son altamente anticipados y ampliamente cubierto por los medios. Las acciones para el logro de los objetivos son las siguientes:

- Campañas multicanal: Desarrollar campañas integradas que utilicen medios tradicionales y digitales (TV, redes sociales, publicidad exterior) para lanzar nuevos productos y funcionalidades; estas campañas deben ser coherentes y reforzar el mensaje de innovación y calidad de Apple (The Brand Hopper, 2024).
- Eventos globales: Organizar eventos, seminarios y conferencias globales para lanzar nuevos productos y demostrar sus funcionalidades. Esto no solo genera expectativa y cobertura mediática, sino que también ofrece a los consumidores la oportunidad de interactuar directamente con los nuevos productos (Sheridan, 2024a).
- Marketing de Contenidos: Aumentar la inversión en marketing de contenidos para educar y atraer a los clientes sobre nuevas tecnologías y productos de Apple. Esto incluye blogs, videos explicativos, tutoriales y seminarios web que destaquen las innovaciones y ventajas de los productos de Apple (Sheridan, 2024a).

5.1.5. Análisis de Mercado del 2021 al 2023

En la Figura 2 se presenta el análisis de las ventas globales de iPhone durante los últimos tres años.

Figura 2 Análisis de las Ventas Globales de iPhone (Últimos Tres Años)



Fuente: Statista (2024a)

A continuación, se presenta un resumen de las ventas de iPhone, enfocándose en los últimos tres años: 2021, 2022, 2023 y 2024 (Backlinko, 2024):

Las ventas de iPhone alcanzan consistentemente sus picos más altos en el primer trimestre de cada año fiscal (Q1), que corresponde al último trimestre del año calendario (octubre-diciembre). Este aumento se asocia regularmente con el lanzamiento de nuevos modelos de iPhone y la temporada de ventas navideñas. Por ejemplo:

- Q1 2021: \$65,597 millones
- Q1 2022: \$71,628 millones
- Q1 2023: \$65,775 millones
- Q1 2024: \$69,702

Las cifras muestran un patrón estacional claro, con la mayor caída de ventas en el Q2, seguida por una recuperación moderada en Q3, y un repunte sustancial en Q4. Después del pico en Q1, las ventas disminuyen típicamente en los trimestres siguientes:

- Q2 2021: \$47,938 millones
- Q2 2022: \$50,570 millones
- Q2 2023: \$51,334 millones
- Q2 2024: \$45,963

Se resumen los datos para los cuartos trimestres de la siguiente manera:

- Q4 2021: \$38,868 millones
- Q4 2022: \$42,626 millones
- Q4 2023: \$43,805 millones
- Q4 2024: \$41,783

Aunque las ventas muestran fluctuaciones estacionales, se puede observar un comportamiento moderado y estabilidad general en los ingresos anuales:

- Año 2021: Total de \$191,973 millones
- Año 2022: Total de \$205,489 millones
- Año 2023: Total de \$200,583 millones
- Q4 2024: \$ 204,743

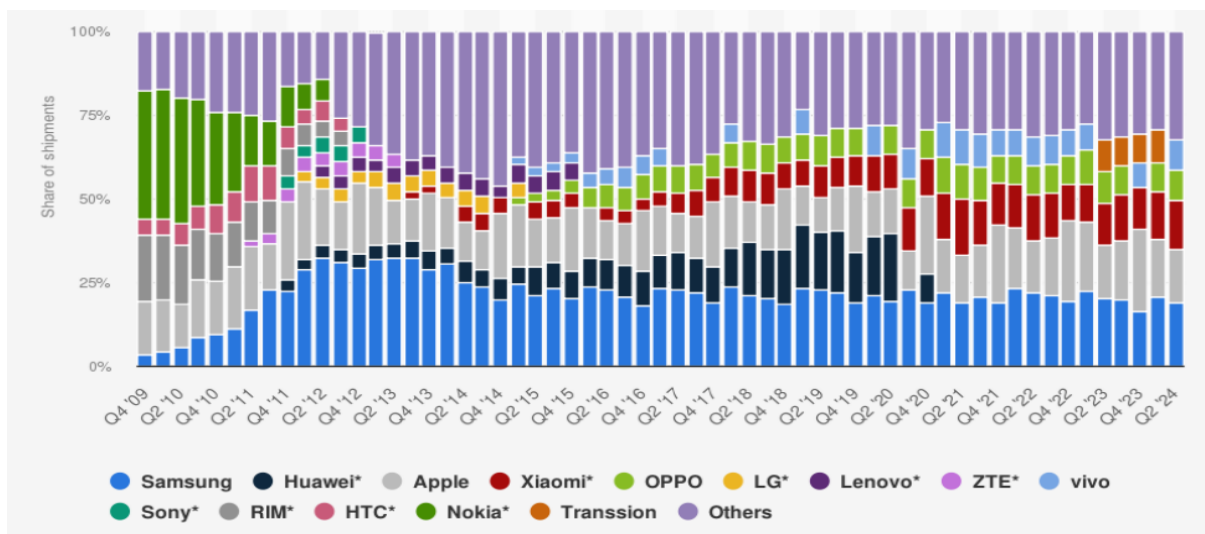
Comparando Q1 de los últimos cuatro años, muestra un crecimiento robusto, pero con ligeras fluctuaciones en los picos máximos:

- Q1 2021: \$65,597 millones
- Q1 2022: \$71,628 millones
- Q1 2023: \$65,775 millones
- Q4 2024: \$69,702

La estrategia de lanzamiento de productos de Apple, alineada con la temporada de compras navideñas, sigue siendo eficaz para maximizar las ventas; los lanzamientos anuales de nuevos modelos en septiembre son cruciales para mantener este patrón de ventas (Apple, 2023c). Los datos reflejan una estacionalidad clara, con los picos de ventas más altos en el cuarto trimestre del año calendario y una moderación en los trimestres siguientes. A pesar de volátiles condiciones de mercado y desafíos globales, las ventas del iPhone han mostrado desempeño resiliente, con crecimiento interanual sostenido en varios trimestres clave y una base de clientes leales.

La capacidad de Apple para mantener ingresos altos frente a variaciones interanuales demuestra la lealtad del cliente y la eficacia en sus estrategias de mercadotecnia y producto (Apple, 2023c). En resumen, las ventas de iPhone han demostrado una notable estabilidad y crecimiento moderado en los últimos tres años, con picos estacionales claros que coinciden con el lanzamiento de nuevos productos y la temporada de compras navideñas. Comparado con la competencia, Apple mantiene una posición dominante en el segmento premium del mercado de *smartphones*. En la Figura 3 se presenta el análisis de la participación de mercado de iPhone (2019-2023).

Figura 3 Análisis de la Participación de Mercado de iPhone (2019-2023)



Fuente: Statista (2024c)

A continuación, se presenta un análisis de la participación de mercado de Apple en el segmento de *smartphones* de 2021 a 2024 (estimado).

- **En 2021**, Apple vio un notable aumento de participación de mercado en el cuarto trimestre debido al lanzamiento de los modelos de iPhone 13, alcanzando un 23%, lo que apunta a su fuerte desempeño en la temporada de compras navideñas.
- **En 2022**, se mantuvo el impulso, con un 24.2% en Q4, impulsado por el lanzamiento del iPhone 14 y una sólida demanda. Sin embargo, los trimestres intermedios vieron una ligera caída, lo que indica un ciclo de renovación típico.
- **Para 2023**, se observa una participación más estable, con cifras situadas entre 16% y 24.7%.
- **Para 2024**, se observa de 14,10 % para el primer trimestre y 14,8 % para el segundo trimestre. Según la proyección lineal se tiene una estimación de ventas para el tercer y cuarto trimestre de 19,06 y 20.07 % respectivamente.

Apple muestra una clara estacionalidad en su participación de mercado, logrando picos en el último trimestre de cada año, coincidiendo con las festividades y el lanzamiento de nuevos modelos de iPhone. La marca experimenta un patrón de crecimiento en el Q4, seguido de caídas en los trimestres posteriores hasta el próximo lanzamiento.

En comparación con otros fabricantes como Samsung y Xiaomi, Apple ha logrado mantener una sólida posición en el mercado premium. Samsung, aunque tiene una mayor cuota de mercado en términos de unidades vendidas, no suele igualar los márgenes de beneficio que Apple obtiene por sus productos.

Los datos sugieren que Apple ha logrado un equilibrio entre innovación y *premiumización*, lo que le permite no solo captar cuota de mercado, sino también maximizar ingresos a través de los siguientes elementos:

- **Fidelización del cliente:** El enfoque de Apple en el ecosistema crea lealtad entre sus usuarios, lo que se traduce en un rendimiento constante en la participación del mercado de *smartphones* (Lovejoy, 2021).
- **Estrategias de innovación:** Las constantes innovaciones y mejoras en los productos, la calidad de construcción y los servicios integrados (como Apple Music y iCloud) refuerzan la posición de la marca en el mercado (Colos, 2024).

- Expectativas de futuro: Con el lanzamiento de nuevos modelos y actualizaciones continuas, se espera que Apple mantenga y posiblemente aumente su participación de mercado, especialmente en los trimestres de lanzamiento recientes.

La participación de mercado de iPhone ha demostrado ser robusta a lo largo de los últimos tres años, con un rendimiento notablemente fuerte en los trimestres de lanzamiento. La estacionalidad y el enfoque en la innovación, así como la creación de un ecosistema cohesivo, han ayudado a Apple a mantener su posición competitiva en el consolidado mercado de *smartphones* (Sellers, 2024). La adopción de nuevas tecnologías y productos, junto con el fortalecimiento de la lealtad del cliente, sugiere que Apple permanecerá como un actor clave en el mercado de dispositivos móviles en el futuro (Kaur, 2024).

5.1.6. Estimación de la Demanda de Apple para los Años del Plan 2025-2027

La demanda para los años 2025-2027 ha sido estimada con el método lineal, lo que ha demostrado tener una tendencia de crecimiento en las ventas de iPhone, lo que quiere decir que la marca mantendrá su posición competitiva por la lealtad de sus clientes. De acuerdo con Statista (2024b) se estima que el porcentaje de ventas del 2027 subirá de un 52.3 % a 57.3 % (ver Tabla 9).

Tabla 9 Estimación de la Demanda (Expresado en Millones de Dólares)

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas totales	365,817	394,328	383,285	390,396	420,847	453,673	489,059
Ventas de iPhone	191,322	206,234	200,458	204,177	233,991	259,047	288,056
Ventas otros	174,495	188,094	182,827	186,219	186,856	194,626	201,003

Fuente: Elaboración propia (2024)

5.1.7. Presupuesto

En la Tabla 10 se presenta el presupuesto calculado para el plan de marketing.

Tabla 10 Presupuesto del Plan de Marketing (Expresado en Millones de Dólares)

Acción	Tipo	Inversión Inicial	2025	2026	2027
I+D en Tecnologías Emergentes:	Gasto		640	700	780
Materiales Reciclados y Sostenibles	Inversión	660			
Modelos de Financiamiento y Planes de Pago	Gasto		340	368	410
Ajustes de Precio	Gasto		270	300	330
Nuevas Tiendas Apple Store	Inversión	650			
Centros de Producción Regionales	Inversión	1,100			
Red de Distribución Eficiente	Gasto		275	310	350
Campañas Multicanal	Gasto		570	627	695
Eventos Globales	Gasto		250	265	295
Marketing de Contenidos	Gasto		280	305	330
Total		2,410	2,625	2,875	3,190

Fuente: Elaboración propia (2024)

5.2. Plan Funcional de Operaciones

5.2.1. Objetivos de Operaciones

En la Tabla 11 se presentan los objetivos propuestos para el plan de operaciones.

Tabla 11 *Objetivos del Plan de Operaciones*

Objetivos	Indicador de medición	2025	2026	2027
Reducir el costo de producción (proceso tercerizado) como porcentaje de las ventas en 5% al 2027	Costo de Producción por Unidad: (Costo Total de Producción / ingresos)	5%	4%	3%
Reducir el porcentaje de artículos defectuosos en 3% al 2027	Tasa de Defectos por Millón (DPMO) (Número de Defectos / Número Total de unidades producidas)	2%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia (2024)

5.2.2. Acciones para Conseguir los Objetivos de Operaciones

- **Auditorías de eficiencia:** Realizar auditorías regulares y sistemáticas en la cadena de suministro para identificar posibles ineficiencias y áreas de mejora; estas auditorías abarcarán desde la adquisición de materias primas (Apple, 2023f). Se evaluarán todos los procesos involucrados con el objetivo de identificar áreas que pueden optimizarse para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad.
- **Gestión de inventario *Just-in-Time*:** Implementar sistemas de gestión de inventario en tiempo real, también conocidos como *Just-in-Time* (JIT), para mantener niveles óptimos de inventario que coincidan con la demanda del mercado. Estos sistemas permitirán a Apple sincronizar la producción con la demanda real, reduciendo los costos de almacenamiento y minimizando el exceso de inventario (Ashcroft, 2022).
- **Plantas en mercados emergentes:** Establecer y fortalecer las operaciones de manufactura en mercados emergentes como India y Vietnam, donde los costos de producción son más bajos. Esto no solo reducirá los costos operativos, sino que también permitirá a Apple acceder a nuevos mercados y diversificar su cadena de suministro.
- **Equipos de mejora continua:** Formar equipos dedicados exclusivamente a la mejora continua en todas las áreas operativas. Estos equipos utilizarán metodologías y prácticas establecidas como Lean, Six Sigma y Kaizen para identificar áreas de mejora y ejecutar iniciativas que optimicen los procesos, minimicen el desperdicio y mejoren la calidad de los productos.

- **Pruebas rigurosas:** Incrementar el rigor y la cantidad de pruebas y simulaciones realizadas antes de la producción masiva de nuevos productos. Estas pruebas incluirán ensayos de estrés, durabilidad, seguridad y funcionalidad para asegurar que todos los nuevos productos cumplan con los estrictos estándares de calidad de Apple.
- **Sistemas de trazabilidad:** Implementar sistemas avanzados de trazabilidad para monitorear la calidad de componentes y productos en todas las etapas de la producción. Estos sistemas permitirán rastrear cada componente desde su origen hasta el producto final, asegurando transparencia y control en la cadena de suministro.

5.2.3. Presupuesto del Plan de Operaciones

En la Tabla 12 se presenta el presupuesto calculado para el plan de operaciones.

Tabla 12 Presupuesto del Plan de Operaciones (Expresado en Millones de Dólares)

Acciones	Tipo	Inversión Inicial	2025	2026	2027
Auditorías de eficiencia: Realizar auditorías regulares en la cadena de suministro para identificar y eliminar ineficiencias.	Gasto		70	80	90
Inventario <i>just-in-time</i> : Implementar sistemas de gestión de inventario en tiempo real para reducir costos de almacenamiento y minimizar el exceso de inventario.	Inversión	900			
Plantas en mercados emergentes: Establecer y fortalecer las operaciones de manufactura en mercados emergentes donde los costos de producción sean más bajos.	Inversión	500			
Equipos de mejora continua: Formar equipos dedicados a la mejora continua que identifiquen y resuelvan proactivamente problemas de calidad.	Gasto		100	110	120
Pruebas rigurosas: Incrementar las pruebas y simulaciones antes de la producción masiva para detectar y corregir posibles problemas.	Gasto		200	250	300
Sistemas de trazabilidad: Implementar sistemas de trazabilidad para monitorear la calidad de componentes y productos en todas las etapas de producción.	Inversión	630			
Total		2,030	370	440	510

Fuente: Elaboración propia (2024)

5.3. Plan de RRHH

5.3.1. El Factor Humano en Apple

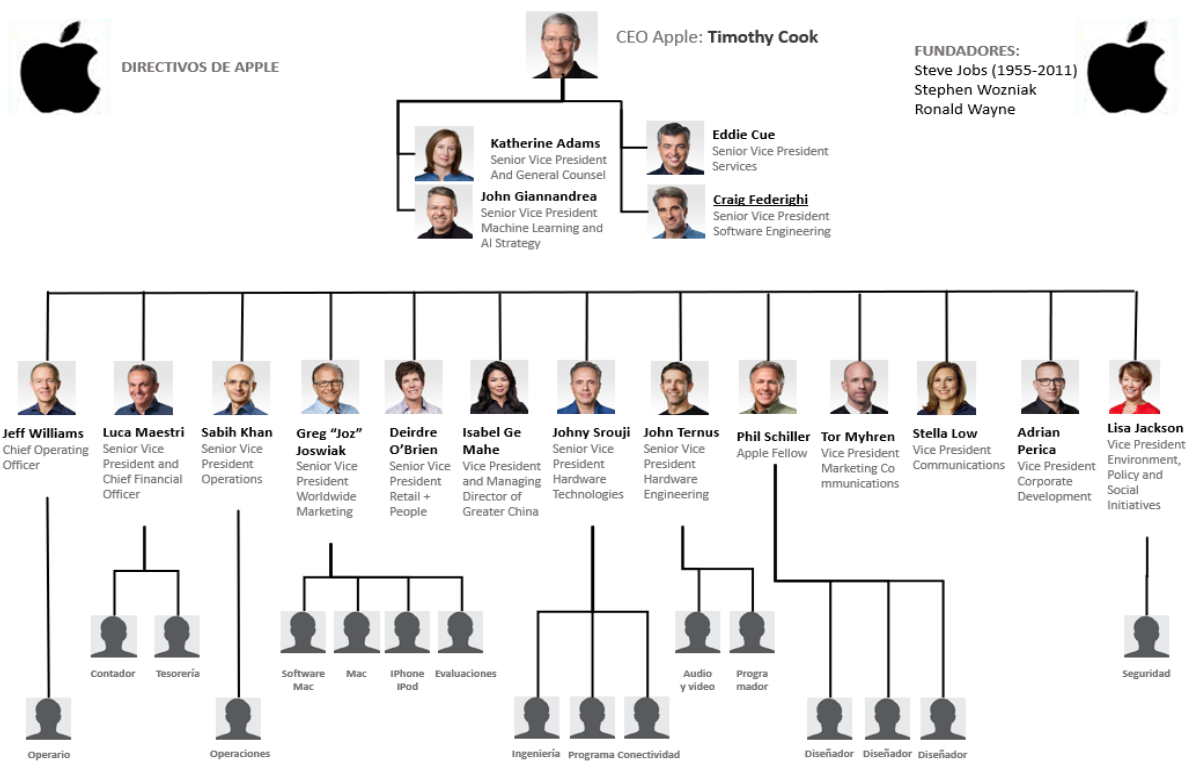
El capital humano es un gran activo para Apple, por lo que tratan de obtener los talentos que mejor se adapten a su cultura organizacional, comprometidos con la empresa, buscando siempre la diversidad e igualdad de oportunidades en la empresa (Management Training Guru, 2013). Cuenta también con un sistema de apreciación y reconocimiento de los empleados que

trabajen adecuadamente, llamado “Apple Fellows Program”. Además, ofrece formación y desarrollo a sus trabajadores para que cada vez sean más productivos para la empresa, y se sientan a gusto en ella. Si completan su formación, también obtienen recompensas.

5.3.2. El Organigrama de la Empresa

En la Figura 4 se presenta el organigrama de Apple, siendo este vertical con una estructura interna ordenada por un nivel lineal.

Figura 4 Organigrama de la Empresa Apple



Fuente: Apple (2024e)

5.3.3. Objetivos

En la Tabla 13 se presentan los objetivos propuestos para el plan de RR.HH.

Tabla 13 Objetivos del Plan de RR. HH

Objetivos	Indicador de medición	2025	2026	2027
Incrementar la retención de talento	Antigüedad media de los empleados en años	2	2.3	2.5
Incrementar el índice de satisfacción del empleado	Resultado de encuesta de satisfacción laboral	88%	92%	95%

Fuente: Elaboración propia (2024)

5.3.4. *Funciones del Área de Recursos Humanos*

Descripción del Área de Recursos Humanos de Apple:

El área de Recursos Humanos (RR. HH) de Apple es esencial para atraer, desarrollar y retener el mejor talento, asegurando que los empleados estén alineados con los valores y la cultura de la empresa. Este departamento es un motor de innovación y eficiencia, crucial para mantener la competitividad de Apple en el mercado global (Apple, 2022b). A continuación, se detallan los diversos procesos del área de RR.HH., divididos en las áreas usuales de un departamento de recursos humanos. Sus funciones son las que se enumeran:

- **Reclutamiento y selección:** El proceso de reclutamiento y selección en Apple es diseñado para encontrar y atraer a los mejores talentos del mundo, asegurando que los candidatos no solo posean las habilidades necesarias, sino que también se ajusten a la cultura innovadora de Apple. La descripción del proceso es la siguiente (White, 2023):
 - Identificación de necesidades: En colaboración con los gerentes de diferentes áreas, se evalúan las necesidades de personal considerando tanto las demandas actuales como futuras.
 - Publicación de vacantes: Las oportunidades laborales se publican en diversas plataformas, incluyendo el sitio web de Apple, redes profesionales y plataformas de empleo reconocidas.
 - Selección de candidatos: Apple empleará herramientas avanzadas para filtrar y evaluar las aplicaciones de manera eficiente. Estas herramientas permiten identificar a los candidatos más adecuados, reduciendo el tiempo de selección.
 - Entrevistas: Se realizan múltiples rondas de entrevistas que incluyen evaluaciones técnicas y de comportamiento, así como entrevistas con altos ejecutivos.
 - Evaluación final: Los candidatos que superan las entrevistas son sometidos a una evaluación final que puede incluir pruebas adicionales y verificación de referencias.
- **Desarrollo y capacitación:** Apple destina recursos significativos al desarrollo y capacitación de sus empleados, asegurando que estén preparados para los desafíos del mercado y que puedan contribuir al máximo de su potencial. Los programas de mentoría y coaching, junto con las oportunidades de capacitación continua, aseguran que los empleados puedan avanzar en sus carreras y alcanzar posiciones de liderazgo dentro de la empresa. La descripción del proceso es la siguiente (Dash Hire, 2023):

- Programas de inducción: Los nuevos empleados participan en programas de inducción que les proporcionan una comprensión profunda de la cultura, los valores, los productos y las expectativas de Apple.
 - Capacitación continua: La oferta de Apple incluye programas de capacitación constante que abarcan desde habilidades técnicas avanzadas hasta desarrollo de liderazgo.
 - Mentoría y *coaching*: Apple fomenta la mentoría y el *coaching*, proporcionando a los empleados acceso a mentores y coaches experimentados que guían su desarrollo profesional y personal.
 - Evaluación de rendimiento: Se realizan evaluaciones de rendimiento de manera regular, utilizando métricas claras y objetivas. Estas evaluaciones identifican las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado.
- **Gestión del talento y sucesión:** La gestión del talento y la planificación de la sucesión son aspectos estratégicos en Apple que aseguran la continuidad del liderazgo y el desarrollo de competencias críticas dentro de la organización lo que proporciona a los empleados una clara trayectoria de carrera y aumenta su compromiso y motivación. La descripción del proceso es la siguiente (Professional Leadership Institute, 2023):
 - Identificación de talento: Apple utiliza una combinación de evaluaciones de desempeño, retroalimentación de 360 grados y análisis de potencial para identificar a los empleados con alto potencial de liderazgo.
 - Planes de sucesión: Los planes de sucesión están diseñados para asegurar una transición suave en roles clave, lo que identifican posibles sucesores para cada puesto crítico.
 - Desarrollo de liderazgo: Apple ofrece programas intensivos de desarrollo de liderazgo que incluyen formación estructurada, asignaciones a proyectos de alto impacto y oportunidades de rotación internacional.
 - **Compensación y beneficios:** Apple proporciona un paquete de compensación y beneficios altamente competitivo que es un atractivo clave para reclutar y retener el mejor talento, los amplios beneficios fomentan la lealtad y compromiso de los trabajadores a largo plazo. La descripción del proceso es la siguiente (Archer Investment Management, 2023):

- Estructura salarial: Apple realiza estudios de mercado exhaustivos para estructurar salarios competitivos y justos que reflejen la experiencia, habilidades y funciones de los empleados.
- Bonificaciones: Los empleados son elegibles para recibir bonificaciones anuales basadas en su desempeño individual y en el desempeño de la organización.
- Beneficios adicionales: Además de un salario atractivo, Apple ofrece beneficios como seguros de salud y dental, planes de jubilación, programas de bienestar, vacaciones pagadas y permisos familiares.
- Acciones y opciones: Apple ofrece programas de opciones sobre acciones que permiten a los empleados compartir en el éxito financiero de la empresa.
- **Cultura y clima organizacional:** La cultura y el clima organizacional son fundamentales en Apple, promoviendo la innovación, la inclusión y un fuerte sentido de compromiso entre sus empleados. La promoción de una cultura inclusiva y la participación en actividades de equipo y eventos de la empresa contribuyen significativamente a la satisfacción y motivación de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. La descripción del proceso es la siguiente (Makoni, 2022):
 - Diversidad e inclusión: Apple implementa políticas de diversidad e inclusión que fomentan un entorno de trabajo donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.
 - Encuestas de clima: Se realizan encuestas periódicas para evaluar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Los resultados se utilizan para implementar mejoras continuas en el ambiente de trabajo.
 - Eventos y actividades: Apple organiza numerosos eventos y actividades de equipo, fomentando un sentido de comunidad y camaradería. Estas actividades, que van desde celebraciones anuales hasta programas de voluntariado, fortalecen los lazos entre los empleados y promueven una cultura colaborativa.

5.3.5. Acciones para Lograr Objetivos del Plan de RR. HH.

De acuerdo con Kellot (2024) se deben considerar las siguientes acciones para obtener mejores resultados en los objetivos del plan de RR.HH.

- **Incrementar la motivación en los trabajadores premiándoles cuando las ideas innovadoras que se convierten en patentes:** Implementar un programa de incentivos

específicamente diseñado para premiar a los empleados cuyas ideas innovadoras se conviertan en patentes. Este programa incluirá premios económicos, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional. Además, se llevarán a cabo eventos de premiación periódicos para celebrar y dar visibilidad a estos logros, reforzando el orgullo y la moral dentro de la organización.

- **Establecer convenios con las mejores instituciones educativas para los programas de prácticas profesionales:** Aumentar la colaboración con las mejores universidades, escuelas de negocios e instituciones tecnológicas a nivel global para diseñar programas de prácticas profesionales en Apple. Estos convenios permitirán a los estudiantes obtener experiencia práctica en un entorno de alta tecnología e innovación. Los programas incluirán rotaciones en diferentes departamentos, tutoría de profesionales experimentados y proyectos significativos que contribuyan a los objetivos de Apple.
- **Mejorar el proceso de selección de los mejores talentos en la organización:** Integrar metodologías y tecnologías avanzadas en el proceso de selección y reclutamiento para identificar y atraer los mejores talentos. Esto incluye el uso de inteligencia artificial para analizar los perfiles de candidatos, entrevistas estructuradas, evaluación de habilidades prácticas y ejercicios de simulación laboral. Adicionalmente, se implementarán programas de referencia de empleados, incentivando a los actuales trabajadores a recomendar candidatos excepcionales.
- **Diseñar actividades laborales y extralaborales que reduzcan el grado de rotación de personal:** Desarrollar un programa integral de actividades laborales y extralaborales que fortalezcan los lazos entre empleados y mejoren el ambiente laboral. Esto incluye talleres de desarrollo profesional, programas de bienestar físico y mental, actividades recreativas, eventos sociales y proyectos de voluntariado. Además, se implementarán encuestas de clima laboral y grupos de enfoque para recoger feedback de los empleados y adaptar las actividades a sus necesidades e intereses.
- **Reforzar el programa de bonos mensuales, trimestrales y anuales en función del éxito de los proyectos:** Fortalecer el programa de compensación basado en el desempeño mediante la ampliación y diversificación de los bonos mensuales, trimestrales y anuales. Los bonos estarán directamente vinculados al logro de objetivos y al éxito de proyectos específicos. Esto incluye la implementación de indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el desempeño de los empleados y equipos.

5.3.6 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

En la Tabla 14 se presenta el presupuesto calculado para el plan de RRHH.

Tabla 14 Presupuesto del Plan de RR.HH. de Apple (Expresado en Millones de Dólares)

Acciones	2025	2026	2027
Establecer convenios con las mejores instituciones educativas para los programas de prácticas profesionales.	65	105	155
Diseñar actividades laborales y extralaborales que reduzcan el grado de rotación de personal.	52	84	124
Premiar las ideas innovadoras que se convierten en patentes	72.80	117.60	173.60
Reforzar el programa de bonos mensuales, trimestrales y anuales en función del éxito de los proyectos.	70.20	113.40	167.40
Total	260	420	620

Fuente: Elaboración propia (2024)

5.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social es una forma de gestión en la empresa que se preocupa por la sustentabilidad de sus actividades en lo social y ambiental, enfatizando la preservación del medio ambiental para la sostenibilidad de las generaciones futuras (Apple, 2024c).

5.4.1. Descripción de los Stakeholders

Apple desarrolla relaciones de colaboración con grupos que abordan los desafíos ambientales desde los responsables de la formulación de políticas hasta las partes interesadas involucradas en impulsar el cambio día a día (Apple, 2022c). Sin embargo, para resolver los impactos ambientales la organización necesita la colaboración de las partes interesadas, ya que ayudará a catalizar los problemas ambientales relacionadas con las actividades de la empresa.

- Organizaciones no gubernamentales (ONG): Se interactuará con ONG para compartir recursos y obtener conocimientos sobre prácticas líderes relacionadas a la gestión ambiental.
- Asociaciones industriales: Para comprender y entender mejor los problemas y regulaciones globales y regionales y también para alinearse con la política ambiental y climática.
- Responsables políticos: Se involucrará con líderes del sector público para ayudar a establecer las políticas ambientales y elaborar regulaciones consistentes con los objetivos ambientales.
- Comunidades: Se trabajará con las comunidades para abordar los impactos desproporcionados del cambio climático y las injusticias ambientales.

5.4.2. *Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial*

En la Tabla 15 se presentan los objetivos propuestos para el plan de RSE de Apple.

Tabla 15 *Objetivos del Plan de RSE de Apple*

Objetivos	Indicador de medición	2025	2026	2027
Ser reconocidos por los <i>stakeholders</i> como empresa socialmente responsable.	Encuesta de opinión %	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia (2024)

5.4.3. *Acciones para Lograr los Objetivos del Plan de RSE*

A continuación, se presentan las acciones necesarias para lograr los objetivos del plan de RSE de Apple:

- **Implementar paneles solares en todas las oficinas y fábricas:** Esta iniciativa busca reducir la dependencia de fuentes de energía no renovables y contribuir a la reducción de su huella de carbono (World Economic Forum, 2018). Al utilizar energía solar, Apple no solo disminuye sus costos energéticos a largo plazo, sino que también establece un estándar de sostenibilidad en la industria.
- **Establecer un programa de auditoría de sostenibilidad:** Este programa incluye la revisión de prácticas de fabricación, uso de recursos y cumplimiento de normativas ambientales de sus proveedores asegurando que todos los aspectos de su cadena de suministro se alineen con sus altos estándares de sostenibilidad.
- **Crear incentivos para prácticas sostenibles:** Apple creará incentivos económicos y técnicos para que los proveedores adopten buenas prácticas sostenibles y renovables. Esto puede incluir asistencia técnica para la implementación de tecnologías más limpias o la posibilidad de acceder a tarifas preferenciales con la compañía si cumplen con criterios de sostenibilidad específicos.
- **Incrementar el uso de materiales reciclados:** Apple está comprometida con incrementar el uso de materiales reciclados en sus productos y embalajes contribuyendo la economía circular (Buchholz, 2023). Esto no solo ayuda a minimizar el uso de recursos vírgenes, sino que también reduce el impacto ambiental del ciclo de vida del producto.
- **Ampliar el programa de reciclaje:** Apple continuará ampliando su programa de reciclaje a más países y facilita la devolución de dispositivos antiguos mediante la oferta de recursos y opciones para que los clientes puedan reciclar correctamente sus

productos. Esto incluye promover programas como “Apple Trade Inc.” que permite a los usuarios entregar sus dispositivos antiguos a cambio de crédito en futuras compras, fomentando así la sostenibilidad (Recycling Magazine, 2019).

- **Lanzar campañas educativas:** Apple lanza campañas educativas dirigidas a sus clientes para concientizar sobre la importancia del reciclaje y la reutilización de dispositivos. Estas campañas buscan informar sobre cómo reciclar adecuadamente los productos y cómo los clientes pueden contribuir a un futuro más sostenible.
- **Establecer un sistema de recompensas para reciclaje:** Apple implementa un sistema de recompensas para incentivar a los clientes a devolver dispositivos usados para reciclaje. Este sistema puede incluir descuentos, créditos para próximas compras o recompensas en forma de productos, lo que fomenta la participación de los usuarios en el proceso de reciclaje.
- **Aumentar el uso de energía renovable:** Apple se ha comprometido a aumentar el uso de energía renovable en todas sus operaciones globalmente. La implementación de energías limpias no solo se limita a sus oficinas y fábricas, sino que también busca influir en toda su cadena de suministro, animando a los proveedores a utilizar fuentes de energía renovable.
- **Optimizar la cadena de suministro:** Esto incluye la evaluación constante de la cadena de suministro para identificar oportunidades de mejora, como reducir el uso de recursos y emisiones de carbono, y garantizar prácticas de producción responsables en cada paso del proceso.

5.4.4. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Empresarial

En la Tabla 16 se puede visualizar el presupuesto calculado para el plan de RSE de Apple.

Tabla 16 Presupuesto del Plan de RSE de Apple (Expresado en Millones de Dólares)

Acciones	Tipo	Inversión Inicial	2025	2026	2027
Implementar paneles solares en todas las oficinas y fábricas de Apple	Inversión	330			
Establecer un programa de auditoría de sostenibilidad para evaluar a los proveedores existentes	Gasto		15	20	30
Crear incentivos para que los proveedores adopten prácticas sostenibles y renovables. Incrementar el uso de materiales reciclados.	Gasto		10	19	25
Ampliar el programa de reciclaje de Apple en más países y facilitar la devolución de dispositivos antiguos.	Gasto		10	12	14
Lanzar campañas educativas para clientes sobre la importancia del reciclaje y la reutilización.	Gasto		5	10	15
Establecer un sistema de recompensas para incentivar a los clientes a devolver dispositivos usados para reciclaje.	Gasto		10	15	20
Optimizar la cadena de suministro			11	13	16
Total		330	61	89	120

Fuente: Elaboración propia (2024)

5.5. Plan de Finanzas y Evaluación Financiera

5.5.1. Objetivos del Plan de Finanzas

En la Tabla 17 se muestran los objetivos del plan de finanzas de Apple.

Tabla 17 *Objetivos del Plan de Finanzas*

Objetivo específico	Medidor	2025	2026	2027
Obtener para el 2027 una rentabilidad (utilidad neta/ventas) mayor o igual al 24%	% de rentabilidad	24%	25%	26%
Mantener un EBITDA superior al 32%	EBITDA / Ingresos %	34%	34%	34%

Fuente: Elaboración propia 2024.

5.5.2. Datos, Políticas y Supuestos

Datos:

- El impuesto a las ganancias es de 14.70% (Form 10-K de Apple en el 2023: https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_earnings/2023/q4/filing/10-K-Q4-2023-As-Filed.pdf)
- Todos los montos están expresados en millones de dólares.

Supuestos:

- Se consideraron aumentos en los porcentajes de ventas del producto iPhone para el 2025 (55.60%), 2026 (57.10%), y 2027 (58.90%).
- El impuesto a las ganancias se mantendrá constante en todo el período del plan.

Políticas:

- No se consideró repartición de dividendos a los accionistas durante los tres años del proyecto.

5.3.3. Inversión Necesaria

En la Tabla 18 se presentan los gastos operativos para el período 2022-2024 de acuerdo con los planes funcionales y de RSE presentados en este capítulo. En la Tabla 19 se presenta la inversión inicial considerando los cuatro planes antes indicados.

Tabla 18 *Presupuesto Estimado para la Implementación del Presente Plan – Gastos Operativos (Expresado en Millones de Dólares)*

Planes	Gastos Operativos		
	2025	2026	2027
Presupuesto del Plan de Marketing	2,625	2,875	3,190
Presupuesto de Operaciones	370	440	510
Presupuesto de Recursos Humanos	260	420	620
Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	61	89	120
Total	3,316	3,824	4,440

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 19 *Presupuesto Estimado para la Implementación del Presente Plan – Inversión Inicial (Expresado en Millones de Dólares)*

Planes	Total
Presupuesto del Plan de Marketing	2,410
Presupuesto de Operaciones	2,030
Presupuesto de Recursos Humanos	0
Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	330
Total	4,770

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 20 *Estructura de Financiamiento*

Inversión	Monto en Millones de \$	%
Capital Accionario	3,339.00	70%
Financiamiento (Deuda)	1,431.00	30%
Total	4,770.00	100%

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 21 *Condiciones del Préstamo*

Condiciones	Descripción
Monto del Préstamo (Millones de \$)	1,431.00
Plazo en Años	3
Tasa Anual	4,4%
Período de Gracia	0
Cuota Anual (Millones de \$)	519.58

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 22 *Cronograma Anual de Financiamiento (Expresado en Millones de Dólares)*

Periodo	Deuda	Interés	Amortización	Cuota
2025	1,431.00	62.96	456.61	519.58
2026	974.39	42.87	476.71	519.58
2027	497.68	21.90	497.68	519.58

Fuente: Elaboración propia 2024.

5.5.4. Evaluación Financiera y Determinación de la Tasa de Descuento

En la Tabla 23 se presenta el Estado de resultados proyectado sin estrategia 2025 - 2027 (expresado en millones de dólares). Del mismo modo, en la Tabla 24 se presenta el Estado de resultados proyectado con estrategia 2025 - 2027 (expresado en millones de dólares). Finalmente, se calcula la diferencia entre los dos para obtener el flujo de caja incremental con el fin de determinar los indicadores financieros como el VAN y la TIR.

Tabla 23 Estado de Resultados Proyectado Sin Estrategia 2025 - 2027 (Expresado en Millones de Dólares)

	2025	2026	2027
Ingresos por Ventas de iPhone	220,103	237,271	255,778
Coste de Ingresos	-118,401	-127,637	-137,592
Beneficio Bruto	101,702	109,634	118,186
Desarrollo de Investigación	-17,657	-19,035	-20,519
Gastos de Venta, Administración	-14,689	-15,835	-17,070
Gastos Totales de Explotación	-32,347	-34,870	-37,589
Ingresos o Pérdidas de Explotación	69,355	74,765	80,596
Gastos en Concepto de Intereses	0	0	0
Otros Ingresos/Gastos Netos Totales	151	163	176
Ingresos Antes de Impuestos	69,506	74,928	80,772
Impuesto Sobre el Beneficio	-16,745	-18,051	-19,459
Ingresos por Operaciones Continuas	52,761	56,877	61,313
Ingresos Netos	52,761	56,877	61,313

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 24 Estado de Resultados Proyectado Con Estrategia 2025 - 2027 (Expresado en Millones de Dólares)

	2025	2026	2027
Ingresos por Ventas de iPhone	233,991	259,047	288,056
Coste de Ingresos	-123,532	-134,170	-146,314
Beneficio Bruto	110,459	124,877	141,742
Desarrollo de Investigación	-18,771	-20,263	-22,533
Gastos de Venta, Administración	-15,616	-17,288	-19,224
Gastos Operativos	-3,316	-3,824	-4,440
Gastos Totales de Explotación	-37,704	-41,375	-46,197
Ingresos o Pérdidas de Explotación	72,755	83,502	95,545
Gastos en Concepto de Intereses	0	0	0
Otros Ingresos/Gastos Netos Totales	161	178	198
Ingresos Antes de Impuestos	72,916	83,680	95,743
Impuesto Sobre el Beneficio	-17,801	-19,708	-21,915
Ingresos por Operaciones Continuas	55,114	63,972	73,828
Ingresos Netos	55,114	63,972	73,828

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 25 *Flujo de Caja 2025-2027 Sin Estrategia (Expresado en Millones de Dólares)*

	2025	2026	2027
Ingresos			
Ingresos por Ventas de iPhone	220,103	237,271	255,778
Otros Ingresos/Gastos Netos Totales	151	163	176
Total Ingresos	220,254	237,434	255,954
Egresos			
Coste de Ingresos	-118,401	-127,637	-137,592
Desarrollo de Investigación	-17,657	-19,035	-20,519
Gastos de Venta, Administración	-14,689	-15,835	-17,070
Impuesto Sobre el Beneficio	-16,745	-18,051	-19,459
Inversión Inicial			
Total Egresos	-167,493	-180,557	-194,641
Flujo de Caja Económico	52,761	56,877	61,313
Préstamo			
Amortización de Préstamo			
Intereses del Préstamo			
Flujo de Caja Financiero	52,761	56,877	61,313

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 26 *Flujo de Caja 2025-2027 Con Estrategia (Expresado en Millones de Dólares)*

	Financiamiento	2025	2026	2027
Ingresos				
Ingresos por Ventas de iPhone		233,991	259,047	288,056
Otros Ingresos/Gastos Netos Totales		161	178	198
Total Ingresos		234,152	259,225	288,254
Egresos				
Coste de Ingresos		-123,532	-134,170	-146,314
Desarrollo de Investigación		-18,771	-20,263	-22,533
Gastos de Venta, Administración		-15,616	-17,288	-19,224
Gastos Operativos		-3,316	-3,824	-4,440
Impuesto Sobre el Beneficio		-17,801	-19,708	-21,915
Inversión Inicial	-4,770			
Total Egresos		-179,038	-195,253	-214,426
Flujo de Caja Económico	-4,770	55,114	63,972	73,828
Préstamo	1,431			
Amortización de Préstamo		-456.61	-476.71	-497.68
Intereses del Préstamo		-62.96	-42.87	-21.90
Flujo de Caja Financiero	-3,339	54,594	63,453	73,309

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 27 Flujo de Caja Incremental 2025-2027 (Expresado en Millones de Dólares)

	Financiamiento	2025	2026	2027
Ingresos				
Ingresos por Ventas de iPhone		13,888	21,776	32,278
Otros Ingresos/Gastos Netos Totales		10	15	22
Total Ingresos		13,898	21,791	32,300
Egresos				
Coste de Ingresos		-5,131	-6,533	-8,722
Desarrollo de Investigación		-1,114	-1,229	-2,013
Gastos de Venta, Administración		-927	-1,453	-2,154
Gastos Operativos		-3,316	-3,824	-4,440
Impuesto Sobre el Beneficio		-1,057	-1,657	-2,456
Inversión Inicial	-4,770			
Total Egresos		-11,545	-14,696	-19,785
Flujo de Caja Económico	-4,770	2,353	7,096	12,515
Préstamo	1,431			
Amortización de Préstamo		-456.61	-476.71	-497.68
Intereses del Préstamo		-62.96	-42.87	-21.90
Flujo de Caja Financiero	-3,339	1,833	6,576	11,996

Fuente: Elaboración propia 2024.

Cálculo de la tasa de descuento

En la Tabla 28 se presentan los datos para el cálculo del COK y en la Tabla 29 se presentan los datos para el cálculo del WACC, indicadores necesarios para la determinación del VAN y de la TIR (ver Tabla 30).

Tabla 28 Cálculo del COK

COK	
Rf (Tasa libre de riesgo, Bonos del Tesoro USA (Últimos 10 años))	1.81%
Rm (Rendimiento Esperado del Mercado (Promedio últimos 10 años de S&P 500))	12.98%
Beta Apalancado	0.94
COK (ke)	12.36%

Fuente: Elaboración propia 2024.

Figura 5 Fórmula del COK

$$K_e = R_F + (R_m - R_F) \times \beta$$

$\underbrace{K_e}_{\text{Cost of Equity}} = \underbrace{R_F}_{\text{Risk Free Rate}} + \left(\underbrace{R_m - R_F}_{\text{Market Risk Premium}} \right) \times \underbrace{\beta}_{\text{Beta}}$

Fuente: Elaboración propia 2024.

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta$$

Donde:

K_e = Costo del capital propio

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Rendimiento esperado del mercado

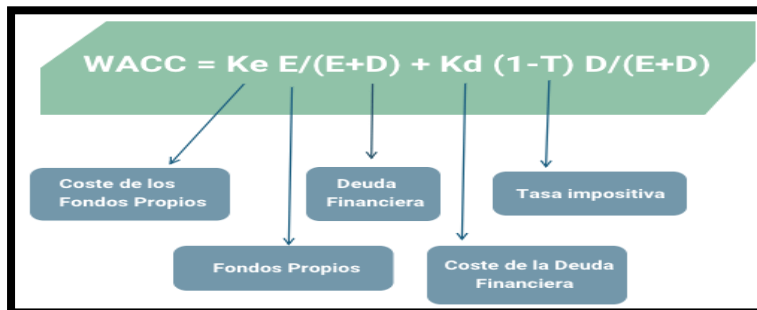
β = Beta

Tabla 29 Cálculo del WACC

WACC	
Costo de Oportunidad (k_e)	12.36%
Porcentaje de capital propio según estructura de capital (E)	97%
Porcentaje de deuda según estructura de capital (D)	3%
Costo de la Deuda (K_d)	1.54%
Tasa impositiva (T)	14.70%
Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC)	12.03%

Fuente: Elaboración propia 2024.

Figura 6 Fórmula del WACC



Fuente: Elaboración propia 2024.

$$WACC = K_e \left(\frac{E}{E + D} \right) + K_d (1 - T) \left(\frac{D}{E + D} \right)$$

Donde:

K_e = Costo de capital propio

E = Porcentaje de capital propio según estructura de capital

D = Porcentaje de deuda según estructura de capital

K_d = Costo de la deuda

T = Tasa impositiva

Tabla 30 *Determinación del VAN y TIR (En Millones de USD)*

		2025	2026	2027
Flujo de Caja Económico (Millones de Dólares)	-4,770	2,353	7,096	12,515
Flujo de Caja Financiero (Millones de Dólares)	-3,339	1,833	6,576	11,996
TIRE	94.81%			
VANE (Millones de Dólares)	11,885.84			
TIRF	119.35%			
VANF (Millones de Dólares)	11,958.50			

Fuente: Elaboración propia 2024.

5.5.5. Análisis de Sensibilidad y conclusiones del Plan Financiero

Para este análisis se consideró la disminución de los porcentajes de las ventas del iPhone, como se presenta en la Tabla 31; determinándose que si se disminuyen las ventas en 4.5%, se afecta considerablemente la atractividad del negocio; por lo que se obtienen resultados negativos en los indicadores financieros.

Tabla 31 *Análisis de Sensibilidad*

Disminución de % de Ventas de iPhone Durante Horizonte de Estudio	Actual	-1.5%	-3%	-4.5%
TIRE	94.81%	64.93%	35.42%	6.22%
VANE (Millones de Dólares)	11,885.84	7,641.82	3,397.79	-846.24
TIRF	119.35%	79.97%	42.32%	6.57%
VANF (Millones de Dólares)	11,958.50	7,739.49	3,520.48	-698.53

Fuente: Elaboración propia 2024.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. Apple aplica como estrategia de diferenciación de producto, el diseño elegante y facilidad de uso poniendo énfasis en la interfaz de usuario e integración con toda su gama de productos.
2. Actualmente, Apple tiene problemas en la cadena de producción principalmente por la inestabilidad de China; sin embargo, ha ampliado sus alianzas y aumentado su producción en India.
3. Apple se caracteriza por su comunidad de seguidores leales, quienes están dispuestos a pagar un precio más alto porque consideran que la marca es un símbolo de mayor estatus.
4. Apple aplica como estrategia de crecimiento, la penetración de mercado y desarrollo de productos para llegar a un público más amplio y diversificar su portafolio de productos.
5. Con respecto al plan funcional de marketing, los objetivos trazados para los siguientes tres años son: (a) incrementar las ventas; (b) mejorar la lealtad del cliente; (c) incrementar la participación del mercado; y (d) maximizar la satisfacción del cliente. Para lograrlos se calculó una inversión inicial de 2,410 millones de USD y un presupuesto de 8,690 millones de USD para el periodo 2025 al 2027.
6. En cuanto al plan funcional de operaciones, los objetivos trazados para los siguientes tres años son: (a) reducir el costo de producción (proceso tercerizado) como porcentaje de las ventas en 5% al 2027; y (b) reducir el porcentaje de artículos defectuosos en 3% al 2027. Para lograrlos se calculó una inversión inicial de 2,030 millones de USD y un presupuesto de 1,320 millones de USD para el periodo 2025 al 2027.
7. Sobre el plan funcional de recursos humanos, los objetivos trazados para los siguientes tres años son: (a) incrementar la retención de talento; y (b) incrementar el índice de satisfacción del empleado. Para lograrlos se calculó un presupuesto de 1300 millones de USD para el periodo al 2027.
8. En lo concerniente al plan de responsabilidad social empresarial, el objetivo trazado para los siguientes tres años es el ser reconocido por los *stakeholders* como empresa socialmente responsable.

9. Con relación al plan funcional de finanzas y evaluación financiera, los objetivos trazados para los siguientes tres años son: (a) obtener para el 2027 una rentabilidad (utilidad neta/ventas) mayor o igual al 24%, y (b) mantener un EBITDA superior al 32%. Para lograrlos se determinó una estructura de financiamiento del 70% del capital accionario y del 30% de financiamiento o deuda a través de préstamo bancario sobre el total del presupuesto estimado para la implementación del plan estratégico propuesto, el cual fue de 4,770 millones de USD. Se consideró un COK de 12.36% y un WACC de 12.03%. Se calcularon los siguientes indicadores financieros que comprobaron la viabilidad económica de la implementación del plan estratégico propuesto para Apple: (a) TIRE de 98.81%; (b) TIRF de 119.35%; (c) VANE de 11,885.84 millones de USD; y (d) VANF de 11,958.50 millones de USD. En resumen, la implementación del plan estratégico demuestra ser una oportunidad sólida y rentable para Apple, dado que se obtuvieron indicadores financieros positivos y el proyecto se posiciona favorablemente en el mercado.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda ejecutar y controlar los objetivos trazados en los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial de este plan estratégico diseñado para Apple.
2. Se recomienda seguir aplicando la estrategia de diferenciación para lograr mantener la identidad de marca y que Apple continúe centrándose en el diseño, calidad e innovación invirtiendo en el diseño de sus productos.
3. Para resolver el problema de la agresividad de la competencia que tiene Apple, se recomienda maximizar la satisfacción de los clientes a través de la experiencia única de usuario.
4. Se recomienda a Apple la revisión constante de las tendencias de crecimiento de las ventas de iPhone con el fin de realizar ajustes en las estrategias propuestas y obtener mejores resultados.

Bibliografía

- Academia Lab. (2024). *Tienda Apple*. <https://academia-lab.com/enciclopedia/tienda-apple/>
- Aguilar, R. (2018). *¿Es necesario que las marcas saquen un móvil al año?* <https://www.lavanguardia.com/andro4all/tecnologia/opinion-movil-nuevo-cada-ano>
- Amazon Web Services. (2023). *¿Qué es el 5G?* <https://aws.amazon.com/es/what-is/5g/>
- Apple. (2022a). *Apple amplía su compromiso líder en el sector para proteger a los usuarios del spyware mercenario altamente personalizado*. <https://www.apple.com/es/newsroom/2022/07/apple-expands-commitment-to-protect-users-from-mercenary-spyware/>
- Apple. (2022b). *Apple launches \$50 million supplier employee development fund*. <https://www.apple.com/newsroom/2022/03/apple-launches-50-million-supplier-employee-development-fund/>
- Apple. (2022c). *Apple pide a su cadena de suministro mundial que sea neutra en carbono para 2030*. <https://www.apple.com/la/newsroom/2022/10/apple-calls-on-global-supply-chain-to-decarbonize-by-2030/>
- Apple. (2022d). *Los servicios de Apple enriquecen las vidas de las personas durante todo el año*. <https://www.apple.com/la/newsroom/2022/01/apple-services-enrich-peoples-lives-throughout-the-year/>
- Apple. (2023a). *App Store developers generated \$1.1 trillion in total billings and sales in the App Store ecosystem in 2022*. <https://www.apple.com/ca/newsroom/2023/05/app-store-developers-generated-one-point-one-trillion-in-total-billings-and-sales-in-the-app-store-ecosystem-in-2022/>
- Apple. (2023b). *Apple announces powerful new privacy and security features*. <https://www.apple.com/newsroom/2023/06/apple-announces-powerful-new-privacy-and-security-features/>
- Apple. (2023.c). *Apple reports fourth quarter results*. <https://www.apple.com/cf/newsroom/2023/11/apple-reports-fourth-quarter-results/>
- Apple. (2023d). *Apple to launch 24 new stores, revamp 28 existing ones through 2027*. <https://applemagazine.com/apple-to-launch-24-new-stores-revamp-28-existing-ones-through-2027/58704>

- Apple. (2023e). *Apple will use 100 percent recycled cobalt in batteries by 2025.* <https://www.apple.com/newsroom/2023/04/apple-will-use-100-percent-recycled-cobalt-in-batteries-by-2025/>
- Apple. (2023f). *How we work with suppliers.* <https://www.apple.com/euro/supplier-responsibility/m/generic/pdf/How-We-Work-With-Suppliers.pdf>
- Apple. (2024a). *Apple ampliará las opciones de reparación con piezas originales usadas.* <https://www.apple.com/es/newsroom/2024/04/apple-to-expand-repair-options-with-support-for-used-genuine-parts/>
- Apple. (2024b). *Apple reduce las emisiones de gases de efecto invernadero a la mitad.* <https://www.apple.com/us-es/newsroom/2024/04/apple-cuts-greenhouse-emissions-in-half/>
- Apple. (2024c). *Informe de progreso medioambiental.* https://www.apple.com/mx/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2024.pdf
- Apple. (2024d). *Juntos convertimos apps en oportunidades.* <https://www.apple.com/la/app-store/developing-for-the-app-store/>
- Apple. (2024e). *Perfiles de los directivos.* <https://www.apple.com/mx/leadership/>
- Apple. (2024f). *Propiedad intelectual.* <https://www.apple.com/es/legal/intellectual-property/>
- Appleinsider. (2022). *Apple authorized resellers.* <https://appleinsider.com/deals/apple-authorized-resellers>
- Apple Magazine. (2024a). *Apple's 5G Modem: A Deep Dive into the Future of Connectivity.* <https://applemagazine.com/apples-5g-modem-a-deep-dive-into-the-future/70119>
- Apple Magazine. (2024b). *Tim Cook highlights China's role in Apple's supply chain amid efforts to diversify.* <https://applemagazine.com/tim-cook-highlights-chinas-role-in-apples-supply-chain-amid-efforts-to-diversify/63634>
- Archer Investment Management. (2023). *Apple company employee benefits: Financial planning for employees and executives.* <https://archerim.com/apple-company-employee-benefits/>

- Ashcroft, S. (2022). *Tim Cook: Supply chain guru behind Apple growth*. <https://supplychaindigital.com/technology/tim-cook-supply-chain-guru-behind-apple-growth>
- Associated Press. (2022). *Apple anuncia demoras del iPhone por casos de COVID en China*. <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2022-11-07/apple-anuncia-demoras-del-iphone-por-casos-de-covid-en-china>
- Backlinko. (2024). *Apple statistics – Users, devices, and revenue*. <https://backlinko.com/apple-statistics>
- Baker, C. (2022). *Threat of new entrants: Get to know one of porter's five forces*. <https://leaders.com/articles/executives/threat-of-new-entrants/>
- Barkho, G. (2021). *How Apple's post-pandemic retail strategy is shaping up*. <https://www.modernretail.co/retailers/how-apples-post-pandemic-retail-strategy-is-shaping-up/>
- Barney, J., & Griffin, R. (1992). *The management of organisation: Strategy, structure, behaviour*. Houghton Mifflin Company.
- BBC News Mundo. (2019). *Por qué Apple culpa a China del desplome de sus ventas (y cuán ciertas son esas acusaciones)*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46747912>
- Bernal, D. (2024). *Atención al cliente de Apple: Cómo contactar, todos los teléfonos y métodos para recibir ayuda de este servicio*. <https://www.applesfera.com/tutoriales/contactar-gratis-atencion-cliente-apple-espana>
- Borck, J., Caminade, J., & Von Wartburg, M. (2020). *Apple's App Store and other digital marketplaces. A comparison of commission rates*. https://www.analysisgroup.com/globalassets/insights/publishing/apples_app_store_and_other_digital_marketplaces_a_comparison_of_commission_rates.pdf
- Bristol Consultores. (2024). *3 Estrategias comerciales ganadoras: Apple, Walmart y Amazon*. <https://bristolconsultores.com/2024/07/10/3-estrategias-comerciales-ganadoras-apple-walmart-y-amazon/>
- Buchholz, L. (2023). *Apple aims for 100% recycled cobalt in batteries by 2025*. <https://sustainabilitymag.com/articles/apple-sets-target-for-100-recycled-cobalt-in-batteries>

- Bursztynsky, J. (2021). *Apple now has \$195.57 billion in cash on hand, up \$3.7 billion.* <https://www.cnbc.com/2021/01/27/apple-q1-cash-hoard-heres-how-much-apple-has-on-hand.html>
- Caminade, J., & Borck, J. (2023). *The continued growth and resilience of Apple's App store ecosystem.* <https://www.apple.com/newsroom/pdfs/the-continued-growth-and-resilience-of-apples-app-store-ecosystem.pdf>
- Casio, P. (2024). *Apple marketing strategies: Innovate, captivate, dominate tech industry.* <https://drbrandagency.com/strategy/apple-marketing-strategies/>
- Chakka, H. (2024). *Did Tim Cook Betray Steve Jobs' Vision for Apple?* <https://www.analyticsinsight.net/tech-news/did-tim-cook-betray-steve-jobs-vision-for-apple>
- Chazki. (2023). #7Edición: ¿Qué hace la cadena de suministro de Apple para ser la #1 del mundo? <https://www.linkedin.com/pulse/7edici%C3%B3n-qu%C3%A9-hace-la-cadena-de-suministro-apple-para-ser-1-del/>
- Clover, J. (2024). *Upcoming Apple products guide: What's coming in 2024 and beyond.* <https://www.macrumors.com/guide/upcoming-apple-products/>
- College Hive. (2024). *External Factor Evaluation (EFE) Matrix.* https://colleghive.in/docs/5th_sem/site/SM/Unit_03_External_Analysis/3.f_External_Factor_Evaluation_Matrix.html
- Colos, L. (2024). *Apple: Business model, SWOT analysis, and competitors 2024.* <https://pitchgrade.com/companies/apple>
- Crawford, S. (2023). *Apple branding: The secrets of an iconic tech empire.* <https://inkbotdesign.com/apple-branding/>
- Cuofano, G. (2024). *Apple pricing strategy.* <https://fourweekmba.com/apple-pricing-strategy/>
- Curry, D. (2024). *Apple statistics (2024).* <https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/>
- Cybart, N. (2024). *Measuring Apple's content distribution arm.* <https://www.aboveavalon.com/notes/2019/10/2/measuring-apples-content-distribution-arm>

- Dash Hire. (2023). *How does Apple retain and engage its employees: A complete analysis*. <https://www.dashhire.co/post/how-does-apple-retain-and-engage-its-employees-a-complete-analysis>
- David, F. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Delgado, J. (2022). *Imbatible: El iPhone crece en el mercado más caro de smartphones*. <https://rpp.pe/tecnologia/moviles/apple-iphone-lidera-ranking-de-telefonos-premium-2022-noticia-1413731>
- Denken Über. (2024). *Apple, el poder del efectivo para su línea de proveedores*. <https://www.uberbin.net/archivos/apple/apple-poder-linea-de-proveedores.php>
- Dudovskiy, J. (2023a). *Apple business strategy: A brief overview*. <https://research-methodology.net/apple-business-strategy/>
- Dudovskiy, J. (2023b). *Apple organizational culture – Secrecy and maximum benefit from human resources*. <https://research-methodology.net/apple-organizational-culture/>
- Ericsson. (2024). *5G device outlook*. <https://www.ericsson.com/en/reports-and-papers/mobility-report/dataforecasts/5g-device-outlook>
- ExpokNews. (2024). *Apple incrementa inversión en conservación del agua y energía limpia*. <https://www.expoknews.com/apple-incrementa-inversion-en-conservacion-del-agua-y-energia-limpia/>
- Ferrer, C. (2023a). *Las mejores alternativas al iPhone 15 que te van a ofrecer una experiencia premium similar*. <https://www.businessinsider.es/5-mejores-alternativas-iphone-15-experiencia-premium-similar-1307876>
- Ferrer, C. (2023b). *Sam Altman asegura que la "brutal" escasez de chips de IA se reducirá en 2024*. <https://computerhoy.20minutos.es/tecnologia/sam-altman-cree-escasez-chips-ia-reducira-2024-1335308>
- Gallagher, W. (2024). *Apple's suppliers have so far spent \$16 billion to move from China*. <https://appleinsider.com/articles/24/01/04/apples-suppliers-have-so-far-spent-16-billion-to-move-from-china>
- Gleckman, H. (2013). *The real story about Apple's taxes*. <https://taxpolicycenter.org/taxvox/real-story-about-apples-taxes>

- Global Data. (2024). *Apple Inc - Company profile*. <https://www.globaldata.com/company-profile/apple-inc/>
- Global Marketing Professor. (2024). *Apple's pricing strategy*. <https://globalmarketingprofessor.com/apples-pricing-strategy/>
- Głogulski, R. (2024a). *Samsung and Apple's decade-long tussle for smartphone market supremacy*. <https://smartphonemagazine.nl/en/2024/05/19/samsung-and-apples-decade-long-tussle-for-smartphone-market-supremacy/>
- Głogulski, R. (2024b). *The resilient smartphone industry: A landscape of growth and competition*. <https://smartphonemagazine.nl/en/2024/04/16/the-resilient-smartphone-industry-a-landscape-of-growth-and-competition/>
- Greenspan, R. (2024). *Apple's marketing mix: 4P Analysis*. <https://panmore.com/apple-inc-marketing-mix-4ps>
- Hanks, G. (2018). *Apple differentiation strategy*. <https://bizfluent.com/way-5815745-apple-differentiation-strategy.html>
- Hatt, T., & Bahia, K. (2020). *Apple pivots to emerging markets for future growth*. <https://data.gsmaintelligence.com/research/research/research-2020/apple-pivots-to-emerging-markets-for-future-growth>
- Hivelr Business Review. (2023). *Apple, Inc. (AAPL): Porter's five forces industry and competition analysis*. <https://www.hivelr.com/2023/01/apple-inc-aapl-porters-five-forces-industry-and-competition-analysis/>
- Hodgson, S. (2024). *Apple's brand positioning strategy, segmentation and targeting*. <https://fabrikbrands.com/branding-matters/brand-strategy/apples-brand-positioning-strategy-segmentation-and-targeting/>
- Hristov, V. (2024). *Apple iPhone history: The evolution of the smartphone that started it all*. https://www.phonearena.com/news/Apple-iPhone-history-evolution-every-model-list_id98169
- Huarca, J. (2019). *Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*. <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-tecnologica-privada-de-santa-cruz-de-la-sierra/investigacion-operativa/mefi-conceptos-de-administracion-estrategica-14va-edicion-fred-r-david/26615210>

- Imascono Art. (2024). *La interacción de la Inteligencia Artificial en la Realidad Virtual*.
<https://imascono.com/inteligencia-artificial-realidad-virtual/>
- Kaur, D. (2024). *Apple claims top spot, outshining Samsung in 2023 smartphone sales*.
<https://techhq.com/2024/01/apple-claims-top-spot-outshining-samsung-in-2023-smartphone-sales/>
- Kelion, L. (2011). La guerra de las patentes de los fabricantes de celulares. *BCC*.
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/10/111024_celulares_guerra_patentes_apple_microsoft_samsung_iphone_nokia_jg
- Kellot, T. (2024). *Apple's Approach to Employee Motivation Secrets*.
<https://scienceofmind.org/how-does-apple-motivate-their-employees/>
- Kenney, M., Pon, B. (2011). Structuring the smartphone industry: Is the mobile Internet OS platform the key? *Journal of Industry, Competition and Trade*, 11, 239–261.
<https://doi.org/10.1007/s10842-011-0105-6>
- Kero, C., & Bogale, A. (2023). A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(10), 3137-3154. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2021). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Larsen, R. (2023). *The business and revenue model of Apple explained*.
<https://www.untaylor.com/post/the-explained-business-and-revenue-model-of-apple>
- Law, M. (2024). *Apple 'investing heavily' in gen AI strategy, says Tim Cook*.
<https://technologymagazine.com/articles/apple-to-reveal-generative-ai-breakthroughs>
- Layerise. (2023). *Customer brand loyalty: What Apple has, that you don't!*
<https://www.layerise.com/resources/blog/post/what-apple-has-that-you-dont>
- Lee, D. (2019). Nuevo iPhone de Apple: Por qué los aranceles de Trump a China amenazan al iPhone, la gallina de los huevos de oro del gigante tecnológico. *BCC*.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-49648696>
- Louise, N. (2021). *Today in history: Apple Macintosh becomes the first commercial computer to popularize computer mouse and graphical user interface on Jan. 22, 1984*.
<https://techstartups.com/2021/01/22/today-history-apple-macintosh-becomes-first->

[commercial-computer-popularize-computer-mouse-graphical-user-interface-jan-22-1984/](#)

Lovejoy, B. (2021). *Apple brand loyalty hits all-time high as Samsung loyalty dives*. <https://9to5mac.com/2021/03/16/apple-brand-loyalty/>

Low, C. (2023). *Apple's revenue declines again despite record iPhone and services sales*. <https://www.engadget.com/apples-revenue-declines-again-despite-iphone-and-services-strength-211938910.html>

LS Retail. (2023). *The Apple Store's secret of success (and what retailers can learn from it)*. <https://www.lsretail.com/resources/apple-stores-secret-success-retailers-can-learn>

Makoni, A. (2022). *Interview: VP of inclusion at Apple says everyone needs to hold each other accountable when it comes to diversity*. <https://peopleofcolorintech.com/interview/interview-vp-of-inclusion-at-apple-says-everyone-needs-to-hold-each-other-accountable-when-it-comes-to-diversity/>

Management Training Guru. (2013). *HR strategy at Apple make their employees creative and innovative*. <https://management-training-guru.com/2013/12/hr-strategy-at-apple-make-their-employees-creative-and-innovative/>

Marketing Strategy. (2023). *Decoding Apple's Pricing Strategy*. <https://www.marketingstrategy.com/decoding-apples-pricing-strategy/>

Martinez, I. (2024a). *Distribution strategy of Apple: Channels and components*. <https://www.konsyse.com/articles/distribution-strategy-of-apple/>

Martinez, I. (2024b). *The CSR Strategy of Apple*. <https://www.konsyse.com/articles/csr-strategy-of-apple/n>

MasterCard. (2022). *MasterCard trae Apple Pay a los consumidores en Perú*. <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2022/marzo/mastercard-trae-apple-pay-a-los-consumidores-en-peru/>

Matiz, N. (2020). *Logística de Apple*. <https://es.scribd.com/document/455416760/Logistica-de-Apple>

Mayorga, S., & Lalwani, R. (2023). *Branding y percepción del valor de marca Apple en los usuarios de iPhone*. *Zer*, 28(55), 179-201. <https://doi.org/10.1387/zer.25026>

- McKinsey & Company. (2019). *China Luxury Report 2019*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/china/how%20young%20chinese%20consumers%20are%20reshaping%20global%20luxury/mckinsey-china-luxury-report-2019-how-young-chinese-consumers-are-reshaping-global-luxury.ashx>
- Melo, M. (2024). *Apple y Samsung, líderes indiscutibles del mercado de telefonía móvil*. <https://es.statista.com/grafico/29636/cuota-de-mercado-de-telefonos-moviles-en-el-mundo-por-proveedores-lideres/#:~:text=smartphones&text=Actualmente%2C%20Apple%20y%20Samsung%20son,mercado%20del%2011%2C92%25>.
- Mental Health Europe. (2022). *La salud mental en la era digital*. <https://www.mhe-sme.org/wp-content/uploads/2023/04/LASALU2.pdf>
- Metz, A. (2024). *The best iPhone 2024: Which Apple smartphone reigns supreme?* <https://www.techradar.com/news/best-iphone>
- Meyer, P. (2024). *Apple's competitive strategy & growth strategies*. <https://panmore.com/apple-inc-generic-strategy-intensive-growth-strategies>
- Mickle, T. (2024). *Apple sigue acumulando problemas por todo el mundo*. <https://www.nytimes.com/es/2024/03/22/espanol/apple-demanda.html>
- Mikkelsen, D., Scheurle, S., Soller, H., & Strandell-Jansson, M. (2023). *La estrategia digital de la UE: El impacto de la privacidad de datos en los negocios globales*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-estrategia-digital-de-la-ue-el-impacto-de-la-privacidad-de-datos-en-los-negocios-globales/es>
- Mordor Intelligence. (2024). *Smartphone Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/smartphones-market>
- Moto, E. (2018). *¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de Apple?* <https://www.qore.com/noticias/67428/Cuales-son-las-principales-fuentes-de-ingresos-de-Apple>
- Murtaza, A. (2024). *Apple's Business Model Canvas*. <https://greyknight.co.uk/apples-business-model-canvas/>

- Phartiyal, S. (2023b). Apple triplica la producción de iPhone en la India y comienza a dejar atrás a China. *Infobae*. <https://www.infobae.com/tecno/2023/04/13/apple-triplica-la-produccion-de-iphone-en-la-india-y-comienza-a-dejar-atras-a-china/>
- Piedras, E. (2023). *Smartphones en competencia de precios*. <https://www.economista.com.mx/opinion/Smartphones-en-competencia-de-precios-20230913-0116.html>
- Pratap, A. (2019). *Porter's five forces analysis of smartphone industry*. <https://cheshnotes.com/porters-five-forces-analysis-of-smartphone-industry/>
- Professional Leadership Institute. (2023). *Succession planning: Definition, procedure and examples (Apple and IBM)*. <https://professionalleadershipinstitute.com/resources/succession-planning-definition-procedure-and-examples-apple-and-ibm/>
- Puro Marketing. (2015). *Los altos precios de Apple, un factor estratégico para crear productos premium y deseados*. <https://www.puromarketing.com/14/25304/altos-precios-apple-factor-estrategico-para-crear-productos-premium-deseados>
- Puro Marketing. (2023a). *La excelencia y las bondades de Apple a las que todas las empresas y marcas deberían aspirar*. <https://www.puromarketing.com/14/211395/excelencia-bondades-apple-todas-empresas-marcas-deberian>
- Puro Marketing. (2023b). *Los consumidores están preocupados por su privacidad en relación con la Inteligencia Artificial*. <https://www.puromarketing.com/102/212749/consumidores-estan-preocupados-privacidad-relacion-inteligencia-artificial>
- Potuck, M. (2023). *Here's where most Apple products are sold, according to study*. <https://9to5mac.com/2023/02/15/where-most-apple-products-are-sold/>
- Rahman, M. (2023). *Competitors of Apple (Competitor analysis of Apple)*. <https://www.howandwhat.net/competitors-apple/>
- Recycling Magazine. (2019). *Apple expands global recycling programs*. <https://www.recycling-magazine.com/2019/04/23/apple-expands-global-recycling-programs/>

- Riley, D. (2024). *Apple beats analysts' expectations thanks to strong iPhone and iPad sales.* <https://siliconangle.com/2024/08/01/apple-beats-analysts-expectations-off-back-strong-iphone-ipad-sales/>
- Richter, F. (2021). *Have we passed the peak of the smartphone era?* <https://www.weforum.org/agenda/2021/08/smartphone-growth-peak-5g-apple-samsung-iphone-tech/>
- Ríos, J. (2024). *Las baterías de celulares cambiarán: este es el nuevo material y el por qué se transformarán.* *Infobae.* <https://www.infobae.com/tecnologia/2024/09/24/las-baterias-de-celulares-cambiaran-este-es-el-nuevo-material-y-el-por-que-se-transformaran/>
- Safian, R. (2018). *Why Apple is the world's most innovative company.* <https://www.fastcompany.com/40525409/why-apple-is-the-worlds-most-innovative-company>
- Scoop. (2024). *Inside Apple's supply chain: How are iPhones really made?* <https://applescoop.org/story/inside-apples-supply-chain-how-are-iphones-really-made>
- Sellers, D. (2024). *The iPhone topped the global smartphone market in 2023 hitting record high market share.* <https://www.mactech.com/2024/01/16/the-iphone-topped-the-global-smartphone-market-in-2023-hitting-record-high-market-share/>
- Sheridan, N. (2024a). *Apple global marketing strategy 2024: A case study.* <https://www.latterly.org/apple-global-marketing-strategy/>
- Sheridan, N. (2024b). *Apple marketing strategy 2024: A case study.* <https://www.latterly.org/apple-marketing-strategy/>
- Sheridan, N. (2024c). *HUAWEI marketing strategy 2024: A case study.* <https://www.latterly.org/huawei-marketing-strategy/>
- Statista. (2024a). *Apple's iPhone revenue from 3rd quarter 2007 to 4th quarter 2024.* <https://www.statista.com/statistics/263402/apples-iphone-revenue-since-3rd-quarter-2007/>
- Statista. (2024b). *Distribución porcentual de las ventas de Apple a nivel mundial del primer trimestre de 2015 al primer trimestre 2024, por segmento.* <https://es.statista.com/estadisticas/554049/distribucion-de-las-ventas-de-apple-por-segmento/>

- Statista. (2024c). *Global smartphone market share from 4th quarter 2009 to 3rd quarter 2024, by vendor*. <https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>
- Stevenson, S. (2023). *Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es&sa=D&source=docs&ust=1728750034526007&usg=AOvVaw2II1eTYg1N5_ED5UBntTxj/es
- Strategic Analysis Hub. (2024). *Ansoff Matrix of Apple*. <https://strategicanalysishub.com/ansoff-matrix-of-apple/>
- Studocu. (2024). *Evaluación de la libre competencia*. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/gestion-general/ta1-gestion-general/38404796>
- Supply Chain Today. (2024). *Apple's supply chain strategy. Lessons from Steve Jobs*. <https://www.supplychaintoday.com/apples-supply-chain-strategy-lessons-from-steve-jobs-iphone-logistics/>
- Swearingen, S. (2024). *Understanding operating expenses: Types, calculations, and examples*. <https://www.costanalysts.com/glossary/operating-expense/>
- The Brand Hopper. (2023a). *Apple's Top Commercials and Brand Campaigns*. <https://thebrandhopper.com/2023/08/20/apple-top-commercials-and-brand-campaigns/>
- The Brand Hopper. (2023b). *Dissecting Apple marketing strategies and marketing mix*. <https://thebrandhopper.com/2023/06/09/dissecting-apple-marketing-strategies-and-marketing-mix/>
- The Brand Hopper. (2024). *Case Study : Apple's "Creativity Goes On" Brand Campaign*. <https://thebrandhopper.com/2024/01/04/case-study-apples-creativity-goes-on-brand-campaign/>
- The Marketing Explainer. (2023). *Apple's Marketing Strategy Explained*. <https://www.marketingexplainers.com/apples-marketing-strategy-explained/>
- Third Eye Blind Productions. (2024). *Apple's winning marketing strategy: An in-depth analysis*. <https://thirdeyblindproductions.com/apple-marketing-strategy/>

- Torreblanca, F. (2023). *Estrategias de crecimiento intensivo: concepto y ejemplos*. <https://franciscotorreblanca.es/estrategias-de-crecimiento-intensivo-concepto-y-ejemplos/>
- Uță, I. (2021). *What growth strategies does Apple use? An Ansoff Matrix analysis*. <https://brandminds.com/what-growth-strategies-does-apple-use-an-ansoff-matrix-analysis/>
- Uzunoglu, C. (2024). *iPhone sales online: Impact on eCommerce & Apple strategy analysis*. <https://ecommercedb.com/insights/apple-iphone-15-impact-on-ecommerce/4636>
- White, J. (2023). *Apple careers: Recruitment process & assessment tips*. <https://psychometric-success.com/application-advice/company-job-applications/apple-careers>
- World Economic Forum. (2018). *Apple is now 100% powered by renewable energy*. <https://www.weforum.org/stories/2018/04/apple-says-all-its-facilities-now-powered-by-clean-energy/>
- Worktheater. (2024). *Explaining the Apple business model. How does Apple make money?* <https://worktheater.com/explaining-the-apple-business-model/>
- Young, J. (2023). *18 Major companies tied to the Apple supply chain*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/090315/10-major-companies-tied-apple-supply-chain.asp>

Anexo 1: Análisis Vertical del Estado de Resultados Integrales

Estado de Resultados Integrales

Del 30/09/2023 al 28/09/2024

Expresado en Millones de Dólares

	Set-24	Porcentaje
Ingresos Totales	391,035	100.00%
Coste de Ingresos	-210,352	-53.79%
Beneficio Bruto	180,683	46.21%
Desarrollo de Investigación	-31,370	-8.02%
Gastos de Venta, Administración	-26,097	-6.67%
Gastos Totales de Explotación	-57,467	-14.70%
Ingresos o Pérdidas de Explotación	123,216	31.51%
Gastos en Concepto de Intereses	0	0.00%
Otros Ingresos/Gastos Netos Totales	269	0.07%
Ingresos Antes de Impuestos	123,485	31.58%
Impuesto Sobre el Beneficio	-29,749	-7.61%
Ingresos por Operaciones Continuas	93,736	23.97%
Ingresos Netos	93,736	23.97%
EBITDA	134,661	34.44%
EBIT	123,216	31.51%

NOTA BIOGRAFICA

Steffany Fiorella Romero Huacachino

Ingeniera ambiental colegiada egresada de la Universidad Peruana Unión cuenta con capacitaciones y cursos en gestión ambiental. Egresada del MBA de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico (2022). Tiene 13 años de experiencia en gestión ambiental. Actualmente cuenta con una consultora ambiental con 6 años de experiencia en el sector minero realizando diferentes servicios ambientales y sociales enfocados en el cumplimiento de los instrumentos de gestión ambiental.

Dario Iznardo Jeankristos Urrutia Martinez

Economista con más de 7 años de experiencia en el sector de infraestructura, especializado en la planificación, construcción y evaluación de pavimentos. Durante seis años, desempeñó el cargo de Gerente Comercial para Sudamérica y el Caribe en Dynatest, una multinacional líder en ingeniería y tecnología vial, donde dirigió estrategias de expansión, gestión de clientes clave y desarrollo de nuevos mercados.

Posteriormente, continuó su trayectoria internacional en Italia, incorporándose a la empresa Gorima como Analista de Datos. Gracias a su liderazgo y visión estratégica, asumió la responsabilidad de la sede en Taranto, Puglia, donde actualmente supervisa la operación y crecimiento de la empresa en la región.