



**“APPLE INC., PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO BASADO EN  
SUS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS  
CENTRALES”**

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

**Presentado por**

**Sr. Freddy Alemán Quiroz**

**Sr. José Villegas Ortega**

**Asesor: Prof. Roberto Alcides Paiva Zarzar**

**2012**

Dedicó en presente trabajo a Dios por todo lo que me ha dado, a mi amada esposa Guiovana y mis hijos Mauricio y Freddy; a mis amados padres Otilia y Adolfo.

**Freddy**

Dedicó el presente trabajo a Dios al cual amo con toda perseverancia, a las mujeres hermosas de mi vida: Ángela, Vanessa y Rayda; a mis hermanos Luis y Paúl y a mis recordados abuelos: Francisco y Nicasia.

**José Hamblett**

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Roberto Paiva por su orientación, asesoramiento y dedicación.

**Freddy y José**

## **Resumen ejecutivo**

Fundada como Apple Computer en 1976, de ser una empresa fabricante de computadoras se transformó, de la mano de Steve Jobs, en una empresa innovadora de productos que no eran computadoras personales (PC). Para el 2010, la empresa se consideraba a sí misma como una empresa de “dispositivos móviles”.

Apple ha tenido un crecimiento espectacular y continúa teniéndolo; el mercado está lleno de grandes desafíos y, en el 2010, con todavía los estragos de la crisis financiera del 2008, la creciente competencia en el mercado y lo cambiante del negocio de la industria convergente, ha hecho que empresas que eran líderes en un momento, ahora ya no lo sean; todas están redefiniendo su actuación en el futuro. En este sentido, la evaluación realizada en el presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer, para Apple Inc., un planeamiento estratégico basado en sus recursos, capacidades y competencias centrales.

Dentro del marco introductorio se presenta la descripción del caso y los problemas identificados. En el primer y segundo capítulo se muestra una descripción de la empresa y de su negocio, así como el análisis de la industria convergente como la unión evolutiva de tres industrias: telecomunicaciones, computadoras y los medios (de entretenimiento y publicaciones electrónicas) dentro de la industria de los dispositivos electrónicos de consumo.

En el tercer capítulo se hace el análisis externo, empleando el marco PESTEL; los factores claves de éxito de la industria, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con la conclusión que si bien la industria es muy atractiva existe una fuerte competencia entre los actores posicionados, es necesario que Apple no descuide su posición ya que en cualquier momento puede surgir una tecnología o un modelo de negocio que cambie todo el panorama del mercado.

En el cuarto capítulo se analizó internamente la empresa a fin de establecer sus fortalezas y debilidades; se empleó como marco teórico el análisis de la cadena de valor, la evaluación de sus recursos y capacidades, y la matriz BCG.

En el capítulo cinco se presenta la formulación de la estrategia, en él se reúnen todos los elementos obtenidos en los capítulos anteriores para mostrar las ventajas competitivas y sus

estrategias de crecimiento y diferenciación; mediante el uso de la matriz del FODA Cruzada se establecen las estrategias posibles de realización y la selección de la estrategia por implementar, que es la de diversificación de productos concéntricos en donde se propone que, según la evaluación realizada, Apple tiene todo lo necesario para poder entrar al mercado de los videojuegos con un dispositivo móvil muy relacionado con el iPad. En los siguientes capítulos se propone los planes de implementación de la estrategia seleccionada, estos son: los de recursos humanos y responsabilidad social; de operaciones, de *marketing*, y los financieros.

Del análisis efectuado se puede establecer que Apple mantendrá su ventaja al frente del mercado, realizando estrategias de crecimiento y desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados, siempre antes que la competencia, manteniendo la filosofía de la empresa de innovación y enfoque al cliente, y redefiniendo nuevos mercados. Creemos que hacer nuevos productos es viable y que la empresa podrá seguir sin Steve Jobs.

## Índice

Índice de Tablas.....	ix
Índice de gráficos .....	x
Índice de anexos.....	xi
Introducción .....	1
<b>Capítulo I. Antecedentes.....</b>	<b>2</b>
1. Descripción de la empresa .....	2
2. El negocio .....	2
3. Datos de presentación de la empresa.....	3
<b>Capítulo II. La industria convergente.....</b>	<b>4</b>
1. La electrónica de consumo .....	4
2. Qué es la industria convergente .....	5
3. Evolución de la industria convergente .....	6
4. Grupos estratégicos .....	8
4.1 Barreras de movilidad .....	9
4.2 Los innovadores como grupos estratégicos .....	9
<b>Capítulo III. Análisis externo.....</b>	<b>10</b>
1. Análisis del entorno.....	10
1.1 Entorno demográfico .....	10
1.2 Entorno económico .....	11
1.3 Entorno político-legal .....	12
1.4 Entorno tecnológico .....	12
1.5 Entorno global .....	13
1.6 Entorno sociocultural .....	14
2. Factores clave de éxito.....	14
3. Análisis del sector específico.....	15
<b>Capítulo IV. Análisis interno .....</b>	<b>19</b>
1. Análisis de la cadena de valor .....	19
2. Recursos y capacidades.....	21
3. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	24
<b>Capítulo V. Formulación de la estrategia .....</b>	<b>25</b>

1. Misión, filosofía corporativa y valores .....	25
2. Los valores centrales corporativos de Apple .....	26
3. Objetivos estratégicos.....	26
4. La dirección estratégica de Apple .....	27
5. Nivel corporativo.....	28
5.1 Estrategia de diversificación .....	28
5.2 Estrategias de integración .....	29
5.3 Evolución en la estrategia de integración hacia atrás con proveedores.....	30
5.4 Fortaleciendo la integración hacia adelante ( <i>software</i> y distribución).....	31
6. Nivel de negocios .....	31
7. Ventaja competitiva .....	32
8. FODA cruzado para el caso Apple 2010 .....	33
9. Determinación de la estrategia de crecimiento más relevante.....	34
10. Ajuste estratégico.....	35
<b>Capítulo VI. Plan de recursos humanos y responsabilidad social .....</b>	<b>37</b>
1. Objetivos de recursos humanos y responsabilidad social (RSE) .....	37
2. Actividades de recursos humanos .....	37
2.1 Gestión de personal clave .....	37
2.2 Gestión de la estructura .....	39
3. Actividades de responsabilidad social.....	39
3.1 Gestión de la ética, la responsabilidad social y ambiental.....	39
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones.....</b>	<b>42</b>
1. Objetivos .....	42
2. Actividades .....	42
<b>Capítulo VIII. Plan de marketing.....</b>	<b>43</b>
1. Objetivos de la estrategia Apple .....	43
2. Gestión de actuales estrategias de <i>marketing</i> (mejoramiento) .....	43
2.1 Estrategia de segmentación de mercado.....	43
2.2 Estrategia de posicionamiento.....	44
2.3 Estrategia de crecimiento.....	45
2.4 Comportamiento competitivo y estrategia .....	46
2.5 Ingreso a nuevos mercados con nuevos productos .....	46
2.6 Desarrollo de mercados geográficos.....	46

2.7 La mezcla de <i>marketing</i> .....	46
2.8 Mezcla de <i>marketing</i> en el desarrollo de los productos actuales.....	47
2.9 Mezcla de <i>marketing</i> con la estrategia para el iGame.....	50
<b>Capítulo IX. Plan financiero .....</b>	<b>53</b>
1. Objetivos y ratios financieros.....	53
2. Análisis horizontal y vertical.....	55
3. Estrategia financiera por aplicar .....	56
4. Análisis de sensibilidad.....	58
5. Conclusiones .....	59
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
Conclusiones .....	60
Recomendaciones .....	61
<b>Bibliografía .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>



## Índice de Tablas

Tabla 1.	Venta en miles de unidades en la industria de productos electrónicos .....	7
Tabla 2.	Características de los grupos estratégicos en la industria convergente .....	8
Tabla 3.	Empresas en la industria de la electrónica de consumo: computadoras.....	21
Tabla 4.	Empresas competidoras en la industria de la electrónica de consumo: <i>Smartphone</i> ..	22
Tabla 5.	Agrupaciones estratégicas identificadas del FODA cruzado, caso Apple 2010 .....	33
Tabla 6.	Segmentación de mercado, caso Apple 2010.....	44
Tabla 7.	El precio del iPad en lanzamientos .....	48
Tabla 8.	Costos de fabricación del iPad .....	49
Tabla 9.	Ratios, caso Apple 2010.....	54
Tabla 10.	Estado de ganancias y pérdidas, análisis vertical y horizontal, caso Apple 2010.....	55
Tabla 11.	EBITDA, caso Apple 2010 .....	56
Tabla 12.	Proyección del flujo de caja económico incremental, caso Apple 2010 .....	57
Tabla 13.	Selección las primas de industria convergente (Damodaran), caso Apple 2010.....	58
Tabla 14.	Proyección del flujo de caja económico incremental, caso Apple 2010.....	58
Tabla 15.	Tasa de crecimiento de las ventas, punto de equilibrio.....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	La industria convergente.....	5
Gráfico 2.	Crecimiento de la Industria de consumo electrónico en EE. UU.....	6
Gráfico 3.	Convergencia de las industrias de computadoras y de los equipos móviles.....	7
Gráfico 4.	Grupos estratégicos en la industria convergente del consumo electrónico.....	9
Gráfico 5.	Proyección de la población, 1950-2010 (miles de millones de hab.), China e India.....	10
Gráfico 6.	Perspectivas de crecimiento económico global débiles e inciertas.....	11
Gráfico 7.	Cinco fuerzas de Porter, Industria de electrónica de consumo - Apple 2010.....	15
Gráfico 8.	Cadena de valor de <i>McKinsey</i> , Apple 2011.....	19
Gráfico 9.	Cadena de valor de Porter, aplicado al Caso Apple 2010.....	20
Gráfico 10.	Evaluación de recursos y capacidades, caso Apple 2010.....	22
Gráfico 11.	Matriz BCG, caso Apple 2010.....	24
Gráfico 12.	La filosofía Apple 2010.....	25
Gráfico 13.	Evolución en los equipos PDA ( <i>Personal Digital Assistant</i> ).....	27
Gráfico 14.	Resumen de la estrategia, caso Apple 2010.....	29
Gráfico 15.	Evolución de la integración vertical: Apple 2010.....	30
Gráfico 16.	Diseño causal de la ventaja competitiva, caso Apple 2010.....	32
Gráfico 17.	Posibilidades estratégicas de Apple dada su posición competitiva.....	34
Gráfico 18.	Objetivos, estrategia y plan funcional de RR. HH. y RSE.....	37
Gráfico 19.	Propuesta de estructura dada la incorporación del iGame.....	39
Gráfico 20.	Impacto ambiental de Apple, porcentaje de emisión de gases invernadero, 2012.....	41
Gráfico 21.	Objetivos estratégicos, estrategia y plan de marketing.....	43
Gráfico 22.	Objetivos estratégicos, estrategia y plan de financiero.....	53

## Índice de anexos

Anexo 1.	Macro entorno para la industria convergente de consumo electrónico .....	65
Anexo 2.	Evaluación de recursos y capacidades de Apple 2012 .....	68
Anexo 3.	Responsabilidad social como parte de los valores corporativos de Apple .....	69
Anexo 4.	Listado de algunos proveedores de Apple .....	70
Anexo 5.	Adquisiciones de otras empresas por parte de Apple (2001- 2011) .....	72
Anexo 6.	Resumen de estrategias derivadas del FODA cruzado .....	73
Anexo 7.	Agrupación y evaluación de las estrategias derivadas del FODA cruzado .....	74
Anexo 8.	Estadísticas para la selección del nuevo producto .....	76
Anexo 9.	Modelo de negocio de iGame, Business Model Canvas - Apple 2012 .....	77

## Introducción

El caso presenta la situación favorable que mostraba Apple a mediados del año 2010; con buenos resultados en ventas y margen bruto en su ejercicio 2009<sup>1</sup>, sumados a las condiciones propicias del panorama competitivo basado, principalmente, en la convergencia de la electrónica digital, la informática y las telecomunicaciones, que determinan el eje fundamental de las transformaciones en la tecnología de la información<sup>2</sup> (HERNÁNDEZ, 2009), el caso plantea como incertidumbre el futuro de Apple, basado principalmente en:

- La popularidad creciente del *App Store* y del *iPhone*, este último con un crecimiento del 2,5 al 14,4% del mercado (del 2007 al 2009), propició que los competidores se apresuraran a ofrecer sus propias tiendas de aplicaciones y dispositivos de pantalla táctil; el problema, en este caso, se plantea en cuán rápido podrán los competidores revertir el crecimiento de Apple, dado que *Android* está creciendo rápidamente, ¿se repetirá la historia en que las computadoras *Wintel* dominaban en la década de los 90?.
- Si bien Apple ha dado un paso audaz al revolucionar la industria frente al lanzamiento del *iPad* en 2010, la incertidumbre se centra en si va mantener el crecimiento de este producto, vista la entrada inminente de HP basada en *Wintel*, y de Dell y otras marcas muy poderosas basadas en el sistema operativo *Android* de *Google*.
- Ahora, con Steve Jobs enfermo, muchos se preguntan que será del futuro de Apple sin él al mando.

Se puede identificar que Apple mantiene una estrategia de crecimiento basada en su capacidad de valorar las oportunidades que tiene para este fin. Apple ha contratado a terceros para la fabricación, y ha puesto más énfasis en sus fortalezas de diseño, distribución, ventas y servicios de posventa, cuidando minuciosamente la calidad, fiabilidad y usabilidad de sus equipos y servicios que brinda, integrando a ellas políticas de responsabilidad social y fortaleciendo sus alianzas estratégicas.

Un punto fundamental en este afán será explorar sus competencias centrales<sup>3</sup>, sus recursos y capacidades, y la fortaleza de marca para enfrentar el crecimiento.

---

<sup>1</sup> Véase tabla 10 del presente documento.

<sup>2</sup> Las tecnologías de la información y el conocimiento. Valoración de estrategias, Santos Hernández 23-06-2009 <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/tecnologias-de-la-informacion-y-el-conocimiento.htm>.

<sup>3</sup> Capacidades distintivas que la organización domina en forma consistente y son generadoras de valor para el cliente, deben ser difíciles de imitar y tener la capacidad de ser aplicadas en distintos mercados (Hamel y Prahalad)

## **Capítulo I. Antecedentes**

### **1. Descripción de la empresa**

La empresa Apple Inc. diseña, fabrica y comercializa productos electrónicos de consumo, entre los que podemos mencionar las computadoras personales (iMac); comunicaciones móviles (iPhone); dispositivos multimedia; reproductores portátiles de música digital (iPod), y *software*, así como una variedad de programas relacionados, servicios, periféricos, soluciones de red, y el contenido de terceros y aplicaciones digitales. Otros productos y servicios de la compañía incluyen el Apple TV, Xserve, un portafolio de aplicaciones de *software* de consumo y profesional; el Mac OS X y sistemas operativos iOS; contenido de terceros y aplicaciones digitales a través de la iTunes Store, y una variada oferta de accesorios, servicios y soporte. La compañía vende productos en todo el mundo a través de tiendas minoristas; tiendas *online*; la fuerza de ventas directa y de terceros; operadores de redes de celulares; mayoristas; minoristas, y revendedores de valor añadido. Además, la compañía vende accesorios y aplicaciones compatibles con sus productos como: *software* de aplicación, impresoras, dispositivos de almacenamiento, altavoces, auriculares, accesorios y periféricos, a través de sus tiendas en línea, y al por menor. La compañía vende directamente a los consumidores, pequeñas y medianas empresas, a entidades educativas, gobierno y mercados creativos.

### **2. El negocio**

El negocio de Apple es innovar y ofrecer a través del uso fácil de sus productos una experiencia que se convierta en un estilo de vida, ayudando a que las personas lo integren en su día a día, para cambiar la forma en que trabajan, juegan, crean y se comunican.

Las siguientes frases de Steve Jobs, ex-CEO y cofundador de Apple Inc., pueden complementar esta afirmación:

«...Mira el diseño de una gran cantidad de productos de consumo, son superficies muy complicadas. Tratamos de hacer algo mucho más integral y simple. Hay que comenzar tratando de resolver un problema, las primeras soluciones que llegan son muy complejas, y la mayoría de la gente se detiene allí. Pero si sigues adelante y vives con el problema y perseveras, usted puede muchas veces llegar a algunas soluciones muy elegantes y simples. La mayoría de la gente simplemente no pone ni el tiempo ni la

energía para llegar hasta allí. Creemos que los clientes son inteligentes, y desean que los objetos estén bien pensados<sup>4</sup>».  
«Tienes que empezar con la experiencia del cliente y trabajar hacia la tecnología. No al revés<sup>5</sup>».

### 3. Datos de presentación de la empresa

<b>Tipo</b>	Pública (NASDAQ: AAPL, LSE: ACP)
<b>Fundación</b>	1 de abril de 1976
<b>Fundador/es</b>	Steve Jobs, Steve Wozniak y Ronald Wayne
<b>Sede</b>	Cupertino (California), Estados Unidos
<b>Ámbito</b>	Mundial
<b>Administración</b>	Tim Cook
<b>Industria</b>	(Electrónica de consumo) informática, <i>hardware</i> , telefonía y <i>software</i>
<b>Productos</b>	Apple Macintosh, iCloud, iPod, iPhone, iPad, Apple TV, Cinema Display, AirPort, iLife, iWork, Mac OS X, iOS, QuickTime, iTunes, Final Cut Studio, Aperture, Logic Pro, Safari.
<b>Servicios</b>	Apple Store, Apple Store online, App Store, iTunes Store, iBookstore, MobileMe, Mac App Store
<b>Ingresos</b>	127.840 millones de dólares (2011)
<b>Beneficio neto</b>	32.980 millones de dólares (2011)
<b>Empleados</b>	60.400 (2011)
<b>Sitio web</b>	<a href="http://www.apple.com/es">www.apple.com/es</a>

---

<sup>4</sup> El diseño del *iPod*, citado en la revista *Newsweek* (14 de octubre de 2006)

<sup>5</sup> (mayo de 1997, Conferencia Mundial de Desarrolladores.

## Capítulo II. La industria convergente

Mientras que la industria informática intenta incorporar el potencial de las computadoras en dispositivos de bolsillo, la industria de la telefonía móvil ha llegado al mismo punto; pero, desde la dirección opuesta (The Economist, 2008) esta colisión a llevado a un incremento repentino de innovación, puesto que ambos bandos compiten por crear un dispositivo informático y comunicacional verdaderamente personal que conlleve un atractivo mucho mayor que el de las computadoras<sup>6</sup>. Desde hace algunos años, Dell también considera que el negocio de las computadoras personales se está alineando más con el negocio del entretenimiento porque ambos dependen cada vez más de la tecnología digital<sup>7</sup>.

Esta fusión de industrias está fuertemente influenciada por la evolución de los mercados de masas, y la ingeniería impulsada por el *marketing* para orientar el diseño de los productos y servicios, priorizando el disfrute y satisfacción de los clientes. El perfil de los usuarios, la rápida adopción de las tecnologías y la poca fidelidad a las marcas, condicionan esta nueva industria; ellos solo desean escuchar música, jugar, consumir medios de multimedia y audiovisuales, y gustan de hacerlo sobre todo desde cualquier lugar, porque a las personas les gusta la movilidad. En ese contexto, las industrias van fusionándose en una sola, mucho más evolucionada.

### 1. La electrónica de consumo

Según la North American Industry Classification System Categories (NAICS<sup>8</sup>), y el sistema de clasificación de industrias estadounidense Standard Industrial Classification (SIC<sup>9</sup>), Apple Inc. está catalogada como fabricante de equipos electrónicos (Code: 334111 y SIC-3571, respectivamente).

Los productos electrónicos de consumo engloban todos los equipos eléctricos usados cotidiana y generalmente, en el entretenimiento, la comunicación y la oficina. Dentro de estos productos podemos mencionar a las PC, los teléfonos, los reproductores MP3, los equipos de audio, los

---

<sup>6</sup> El futuro de la tecnología, *The Economist*, Pág. 163.

<sup>7</sup> Conceptos de Administración Estratégica, Davis, Fred (2008) (Décimo primera edición), Pág. 181.

<sup>8</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/NAICS>

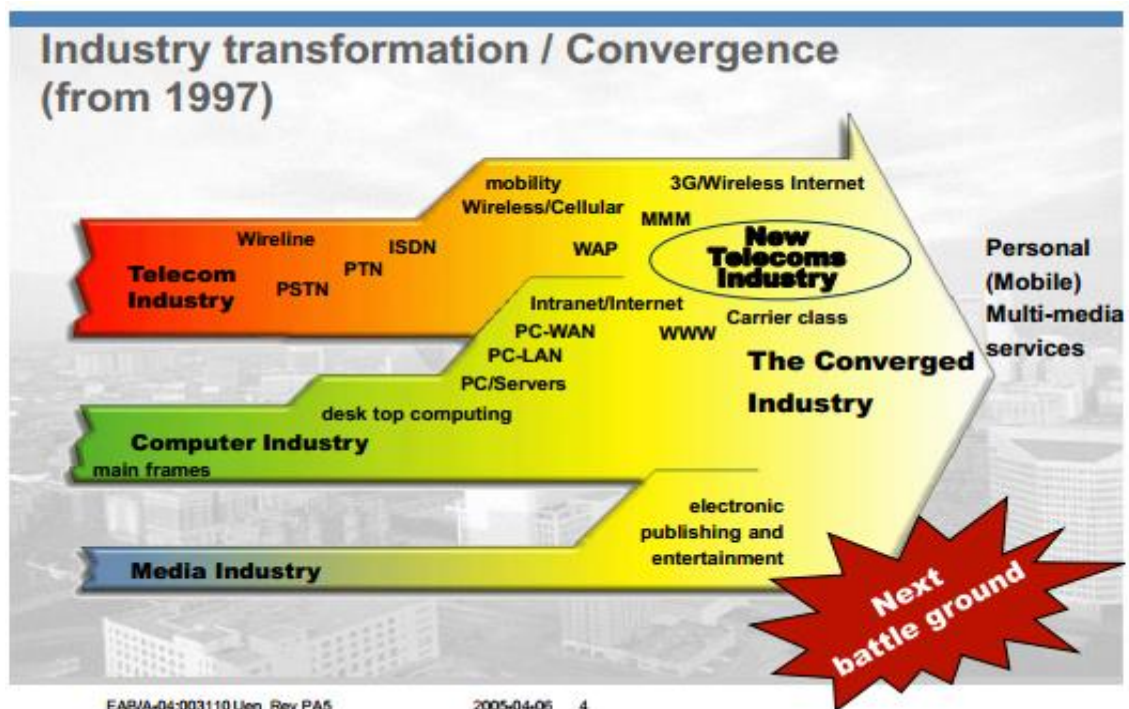
<sup>9</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Standard\\_Industrial\\_Classification](http://en.wikipedia.org/wiki/Standard_Industrial_Classification)

televisores, las calculadoras, los GPS para automóviles, las cámaras digitales, las reproductoras de música, los grabadores de video, etc. Algunas de las marcas más conocidas son: Sony, Panasonic, Toshiba, Canon, Samsung, LG, Hewlett Packard, Apple, Nokia, Philips, entre otras<sup>10</sup>.

Los productos de la electrónica de consumo se caracterizan por que sus precios son cada vez más bajos; los procesos de fabricación son más eficientes; la ingeniería más sofisticada; los bajos costos de mano de obra (deslocalizando la fabricación a países de bajos salarios), y las mejoras en los semiconductores<sup>11</sup>. Otras características de esta industria son los rápidos cambios tecnológicos; la corta vida del ciclo de producto; la reducción de los márgenes, y la transformación de los artículos de electrónica en bienes de uso común<sup>12</sup>.

## 2. Qué es la industria convergente

Gráfico 1. La industria convergente



Fuente: Estrategias de transición en la industria de las telecomunicaciones, Pablo G Páez, 2005

Se considera como industria convergente a la unión evolutiva de tres industrias (PÁEZ, 2005):

<sup>10</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Consumer\\_electronics](http://en.wikipedia.org/wiki/Consumer_electronics), consultado el 1 de marzo de 2012.

<sup>11</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Consumer\\_electronics](http://en.wikipedia.org/wiki/Consumer_electronics), consultado el 1 de marzo de 2012.

<sup>12</sup> Accesorios Inteligentes Digital, Dossier de Prensa 2010, [http://www.accesoriosdigital.com/pdf/dossier\\_prensa.pdf](http://www.accesoriosdigital.com/pdf/dossier_prensa.pdf), consultado el 16 de marzo de 2012.



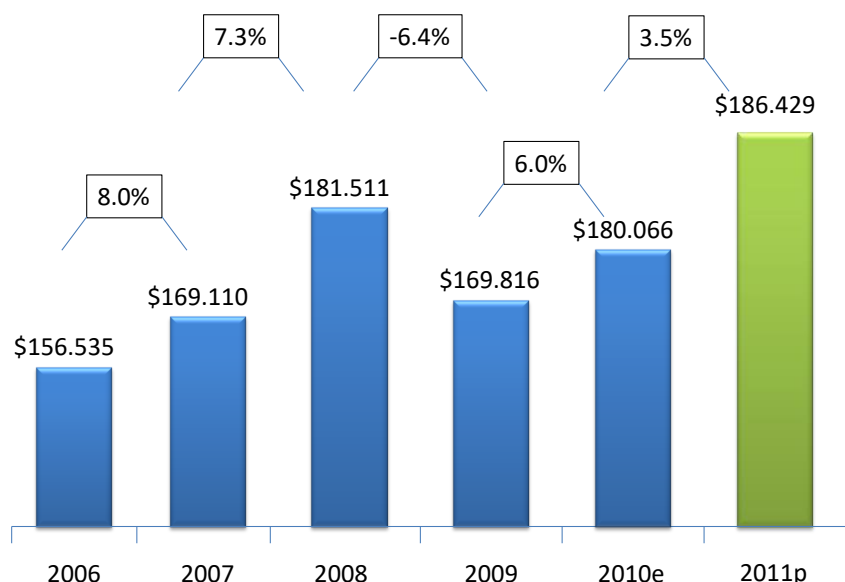
- Las telecomunicaciones;
- Las computadoras;
- Los medios (publicaciones electrónicas y entretenimiento).

Se caracteriza por la convergencia de usuarios y servicios; la convergencia de dispositivos; la convergencia de redes llevando todo a TCP-IP; la convergencia fija-móvil; las redes multicapa (donde las telecomunicaciones proveen la comunicación); la convergencia de negocios, y la convergencia de la industria: media – Telecom – IT, en la convergencia prima un denominador común y es el legítimo deseo del mercado por disponer de cualquier servicio susceptible de ser distribuido por las telecomunicaciones, en cualquier circunstancia en la que se encuentre el usuario (Gráfico 1).

### 3. Evolución de la industria convergente

El crecimiento de la industria convergente, basada en productos electrónicos de consumo, ha crecido rápida e incesantemente. A fines de enero de 2011, solamente en EE. UU. el crecimiento ha sido de 3,5% (gráfico 2); desde el año 2006, los volúmenes de ventas de los productos de consumo masivo se han ido multiplicando año a año liderados por los *smartphones*, tabletas, mp3 y equipos portátiles<sup>13</sup> (Tabla 1).

**Gráfico 2. Crecimiento de la Industria de consumo electrónico en EE. UU**



Fuente: Consumer Electronics Association (CEA)

<sup>13</sup> Pomeyrol, J; El dominio de la PC se acerca a su fin, <http://www.muycomputer.com/2012/02/23/el-dominio-del-pc-se-acerca-a-su-fin> accedido el: 04/03/2012

**Tabla 1. Venta en miles de unidades en la industria de productos electrónicos**

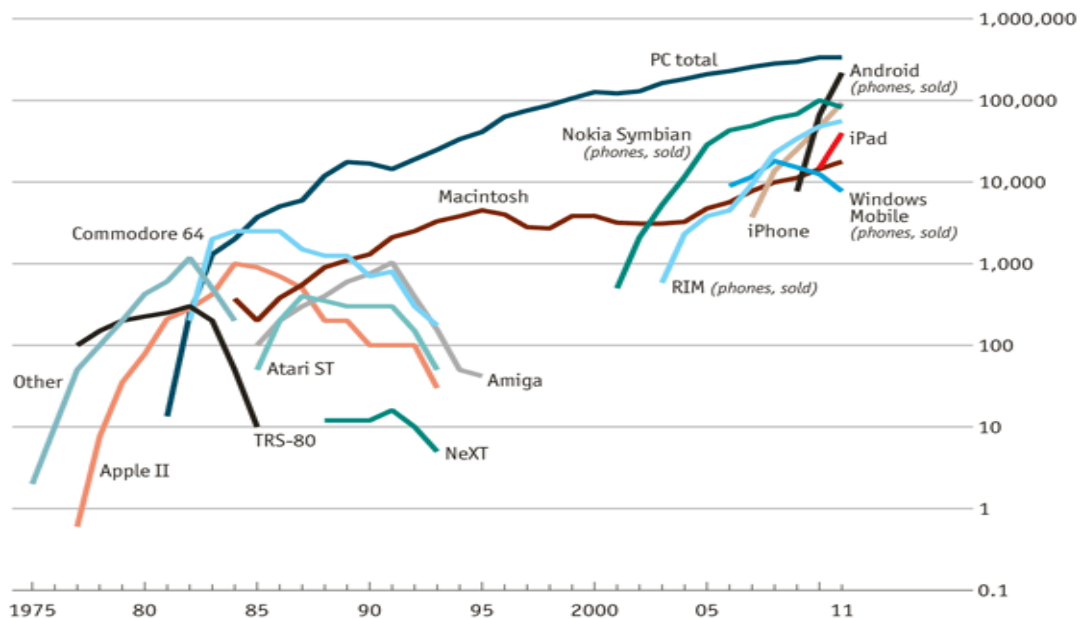
Volumen de ventas año 2006 en la industria electrónica de consumo (*)	
Wireless teléfonos/ PDAs	127,454
Reproductor MP3	34,317
Cámaras digitales	32,163
Teléfonos inalámbricos	30,883
Contestadores telefónico automático	25,609
Computadoras personales	24,416
Televisores digitales y pantallas	23,924
Auriculares portátiles de audio	17,807

(\*) Envíos en miles de unidades, solo productos electrónicos

Fuente: Consumer Electronics Association (CEA)

Tal como se puede observar en el gráfico 3, al cierre del 2011 las ventas unitarias de los *smartphones* (Android y iPhone) superan ya las ventas del total de unidades vendidas de computadoras personales. Este indicador también es clave en la industria convergente del consumo electrónico ya que el dominio de los dispositivos móviles finalmente ha llegado frente al de las computadoras.

**Gráfico 3. Convergencia de las industrias de computadoras y de los equipos móviles**



Fuente: Asymco

#### 4. Grupos estratégicos

Para este estudio se agruparán a las empresas que participan en esta industria, de acuerdo con las estrategias y modelos de negocios que utilizan, dando forma a grupos estratégicos (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2007) pág. 62.

**Tabla 2. Características de los grupos estratégicos en la industria convergente**

Características de la industria	Grupo estratégico "Los Innovadores"	Grupo estratégico: "Los Seguidores"
Desarrollo de productos / servicios	Buscan desarrollar nuevos productos, el enfoque del mercado y de lo que desea el consumidor es predominante.	Se fijan en el éxito de los transformadores y son rápidos en la imitación
Integración en la cadena de valor	Buscan el desarrollo de integración vertical (adquieren negocios de competidores y complementarios)	Poca integración vertical
Marcas posicionadas	Generalmente compuestas por marcas ampliamente reconocidas	Son marcas menos reconocidas que están buscando posicionarse en el mercado
Canales de distribución	Usan un amplio canal de distribución a nivel mundial, incluye: internet, <i>retails</i> , minoristas	Los canales son limitados y no disponibles en todos los mercados locales
Experiencia del cliente	Generalmente buscan en el diseño y la posventa, integrar al cliente como parte de la cadena de valor	La experiencia con el cliente es importante, pero no es la clave de su rentabilidad.
Estrategia genérica	Tienden a la diferenciación	Tienden a los costos
Impulso a través del <i>marketing</i>	Alta inversión en <i>marketing</i> y desarrollo de mercados	Poca inversión en <i>marketing</i>
Innovación	Fuerte	Débil
Precios	Por lo general suelen tener altos precios	Usualmente mantiene precios bajos
Calidad producto y servicio	La calidad es alta	La calidad es estándar

Fuente: Elaboración propia, 2012.

#### 4.1 Barreras de movilidad

Esta barrera es similar a las barreras de entrada a una industria, la diferencia es que este tipo de barrera existe entre los grupos estratégicos de una misma industria, y hace difícil que una empresa ubicada en un grupo estratégico migre a otro, dado que el grado de transformación que debe llevar a cabo la empresa es muy grande.

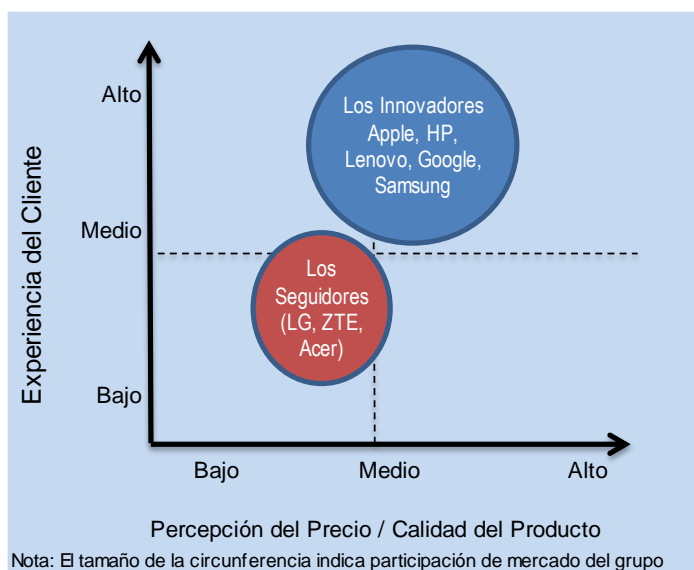
#### 4.2 Los innovadores como grupos estratégicos

Planteamos la existencia de, al menos, los dos grupos estratégicos que denominaremos “Los Innovadores” y “Los Seguidores”. Sus características se describen en la tabla 2.

Adicionalmente, en el gráfico 4 se presentan estos grupos, usando como criterio la percepción del precio/calidad de los productos por parte de los consumidores versus la experiencia del cliente. Apple lidera el grupo estratégico de “Los Innovadores”.

En resumen, las computadoras y los aparatos electrónicos de consumo están convergiendo desde hace años en una sola industria. Apple y Dell, al igual que Hewlett-Packard y Gateway, se encuentran entre las empresas de computación que ahora compiten con Sony, Matsushita y Samsung, en la división de los aparatos electrónicos de consumo (DAVID, 2008).

**Gráfico 4. Grupos estratégicos en la industria convergente del consumo electrónico**



Fuente: Elaboración propia, 2012

## Capítulo III. Análisis externo

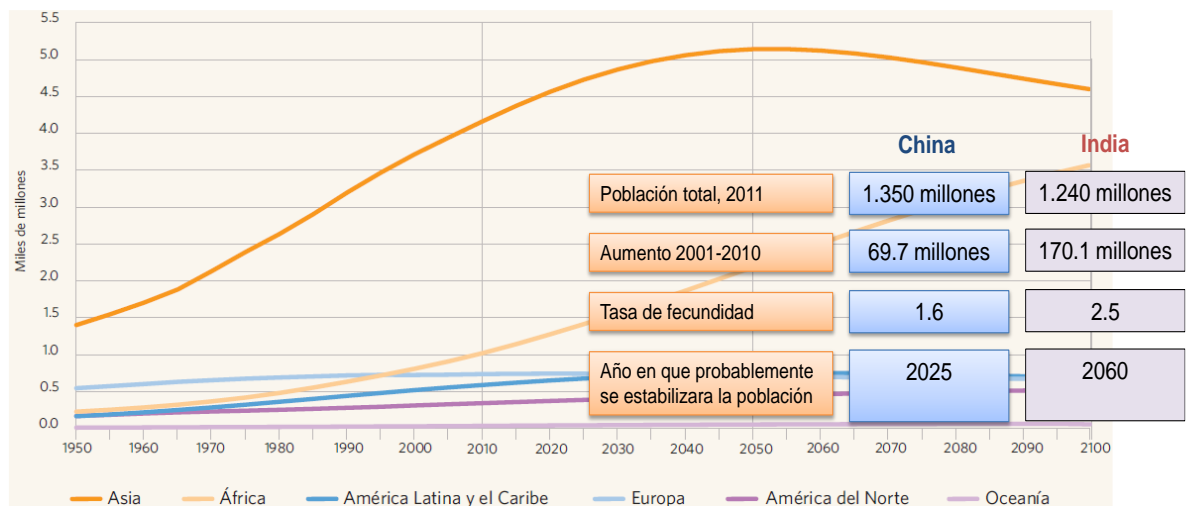
### 1. Análisis del entorno

El análisis del entorno del caso Apple Inc. será realizado bajo el entorno PESTEL, tomando en cuenta los sucesos actuales alrededor de la industria, como se detalla en el anexo 1.

#### 1.1 Entorno demográfico

Según las proyecciones de la División de Población, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, en el año 2025, la India, con 1460 millones de habitantes, superará la cantidad de habitantes de China, con 1390 millones, y será el país más populoso del mundo (Gráfico 5). África descenderá en su población a causa del sida, a pesar de sus altos índices de fecundidad. En Europa y Japón, la población descenderá, y en Asia central y América Latina aumentará.

**Gráfico 5. Proyección de la población, 1950-2010 (miles de millones de hab.), China e India**



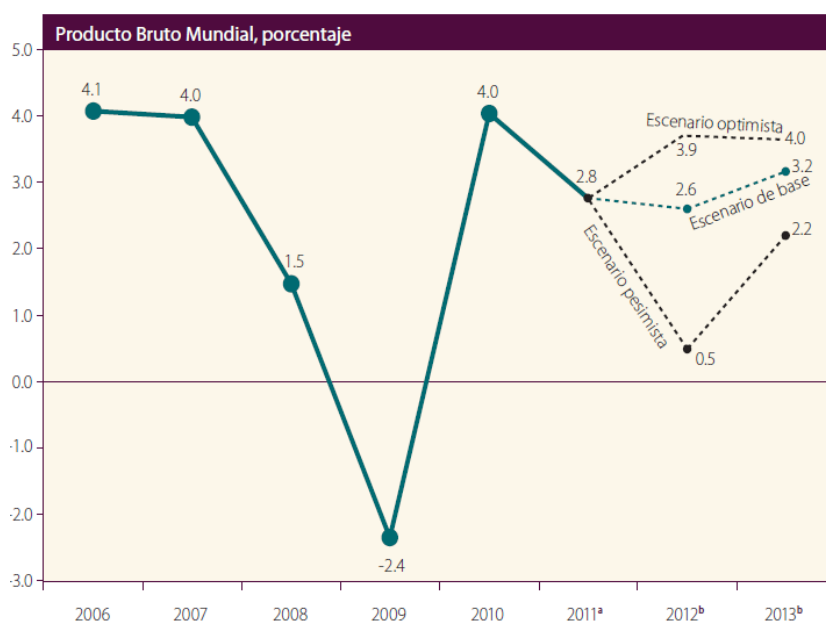
Fuente: Adaptado del Fondo de Población de las Naciones Unidas, “Situación y perspectivas de la economía mundial 2012.”

Los productos electrónicos de consumo son usados, principalmente, por los jóvenes, por lo que este mercado irá en franca expansión durante los próximos años ya que los jóvenes de hoy seguirán usando la tecnología mientras se hagan mayores, mientras que las nuevas generaciones usarán la tecnología desde más pequeños.

## 1.2 Entorno económico

El 2009 fue un año de recuperación frágil y desigual, pero el crecimiento económico mundial comenzó a desacelerarse a mediados del 2010.- Ahora, la economía mundial se encuentra al borde de otra gran recesión, el crecimiento de la producción se ha desacelerado considerablemente en el 2011, y para los años 2012 y 2013 se prevé que el crecimiento será anémico<sup>14</sup>.

**Gráfico 6. Perspectivas de crecimiento económico global débiles e inciertas**



Fuente: ONU, Situación y perspectivas de la economía mundial 2012.

Los desafíos más urgentes son afrontar la crisis del empleo y evitar el descenso continuado del crecimiento económico; mucho dependerá de las economías de la Unión Europea y EE. UU. En un escenario promedio (escenario base) el crecimiento del producto bruto interno mundial (PBM) podrá alcanzar 2,6% en 2012 y 3,2% en 2013 (Gráfico 6).

<sup>14</sup> Organización de las Naciones Unidas “Situación y perspectivas de la economía mundial 2012, sumario ejecutivo”, [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2012wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wesp_es_sp.pdf), consultado el 5 de febrero de 2012.

La incertidumbre sobre la coyuntura económica mundial supone un riesgo, puesto que los consumidores y las empresas podrían dejar de gastar y dejar de solicitar productos y servicios a diversas industrias; mas, la industria electrónica de consumo sigue su crecimiento en ventas, sobre todo en las categorías de comunicación y entretenimiento, pues estos dispositivos se han convertido cada vez más en una necesidad mediática de las personas.

### **1.3 Entorno político-legal**

Actualmente, hay pendientes diversos procesos legales entre empresas, surgidos en el curso ordinario del negocio, principalmente por temas de patentes y violación del secreto industrial; los resultados de estos procesos no se pueden predecir con certeza<sup>15</sup>.

Hong Kong, Singapur y Australia encabezan el *ranking* mundial de libertad económica 2012 (IBERGLOBAL, 2012)<sup>16</sup>, mientras que en el otro extremo tenemos a los países del BRIC como economías de difícil acceso, entre ellos: Rusia en el puesto 144; China en el puesto 138; India en el puesto 123; Brasil en el puesto 99; y, para efectos de comparación incluimos al Perú que se ubica en el puesto 42; es decir, el acceso al mercado peruano es más libre que los países mencionados. El interés de la industria es si estos países protegen su mercado, y si protegen las patentes de otros países, pues esto puede perjudicar a las empresas que inviertan en estos países.

### **1.4 Entorno tecnológico**

En las últimas décadas la tecnología ha avanzado de manera vertiginosa, esta ha servido al hombre a través de los tiempos para satisfacer necesidades de todo tipo, es decir resolver sus problemas; la tecnología está asociada al uso de la inteligencia para poder construir artefactos o métodos para satisfacer nuestras necesidades que incluyen todas las facetas de la vida humana. Muchas empresas van desarrollando nuevas tecnologías, otras están a la caza de estas novedades, y realizan compra de empresas, fusiones y alianzas para poder integrar estas nuevas tecnologías antes que cualquier otro. Gracias a esta práctica la tecnología ha avanzado rápidamente.

---

<sup>15</sup> Apple Inc., Formulario 10K, Informe Anual 2009, <http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/1644216881x0xS1193125-10-12091/320193/filing.pdf> . Consultado el 17 de enero de 2012.

<sup>16</sup> El listado completo del Índice de Libertad económica 2012 se puede descargar de: [http://www.iberglobal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=962:indice-de-libertad-economica-2012&catid=40&Itemid=70](http://www.iberglobal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=962:indice-de-libertad-economica-2012&catid=40&Itemid=70)

En lo que respecta a las PC, el surgimiento de otros equipos electrónicos de consumo como los *smartphones* y las *tablets* (tecnología basada en la movilidad y en la computación en nube), han relegado a las computadoras personales de sobremesa y la tendencia desde hace pocos años es el desarrollo del *software* (aplicaciones) y de los servicios de comunicación a través de Internet, vía nube. Sin embargo, por ahora, las PC no quedarán completamente de lado, pues seguirán utilizándose en las oficinas y en los hogares.

El sistema operativo Android de Google, está ganando mercado puesto que su uso es gratuito y funciona en teléfonos móviles, en tabletas y otros dispositivos, para los cuales hay cada día más aplicaciones, superando en la actualidad la cantidad de aplicaciones disponibles para los sistemas operativos de Apple.

Según Bill Gates, el futuro de la tecnología está en la *Natural User Interface* que incluye tecnología como la del *kinect* (el sensor de movimiento de la Xbox) o el reconocimiento visual y el de la escritura<sup>17</sup>.

## 1.5 Entorno global

Según un estudio que la consultora McKinsey <sup>18</sup>, las tendencias globales de estos y los próximos años serán las siguientes:

- La economía asiática alcanzará en 30 años el tamaño de Europa Occidental, desplazando a las industrias intensivas en mano de obra.
- La actividad del sector público se dispara, siendo imprescindible obtener ganancias en productividad y encontrar salidas imaginativas para aliviar el consecuente incremento en el gasto.
- El número de consumidores activos en el mercado global se duplicará, principalmente debido a China, India y Brasil; habrá una proliferación de nuevos segmentos de *marketing* y sus preferencias se polarizan.
- El crecimiento de la población y el desarrollo de las naciones emergentes aumentan la presión sobre los recursos naturales. Emerge la necesidad de aumentar la eficiencia, dando lugar a nuevas oportunidades de negocio.

---

<sup>17</sup> R. Isla I. "Microsoft anunció la llegada de Kinect a Windows a partir de febrero", <http://elcomercio.pe/tecnologia/1359030/noticia-microsoft-anuncio-llegada-kinect-windows-partir-febrero>, consultado el 10 de enero de 2012.

<sup>18</sup> The Mc Kinsey Quaterly, "How companies act on global trends: a McKinsey Global Survey, 23 de abril de 2008, <http://www.foromarketing.com/las-diez-tendencias-globales-para-el-futuro>. Consultado el 14 de febrero de 2012.



- La conectividad ha transformado nuestra manera de vivir y de interactuar. La incorporación de la tecnología a los hábitos de consumo es imparable.
- La volatilidad de la oferta, como de la demanda de talento aumenta. Las corrientes demográficas de los países desarrollados darán lugar a una disminución de la disponibilidad de personal calificado.
- A la responsabilidad de las empresas con respecto a sus accionistas hay que incorporar la responsabilidad con la sociedad.
- La creciente complejidad del entorno requiere la sofisticación de los métodos de gestión.
- El conocimiento es un factor muy importante para la diferenciación entre las empresas. La innovación se convierte en la piedra angular del éxito corporativo y la colaboración con terceros, un requisito.

Estas tendencias globales indican que habrá un aumento del consumo, del conocimiento y crecimiento en todos los aspectos; los equipos electrónicos de consumo acompañarán cada vez más a las personas que hagan todos estos cambios, inclusive, las personas con menos medios también irán integrándose al mundo a través de estos dispositivos.

### **1.6 Entorno sociocultural**

Cada lugar del planeta tiene su propia perspectiva relacionada con temas socioculturales. De acuerdo con las tendencias mundiales podemos decir que la tecnología es más usada por los jóvenes cuya su población está en un aumento constante, su pensamiento y su modo de vivir tenderán a ser más uniformes en el mundo. Las aplicaciones serán cada vez más especializadas y la vida misma creará nuevas necesidades que tendrán que ser atendidas tomando en cuenta las costumbres socioculturales de cada país.

### **2. Factores clave de éxito**

Los factores clave del éxito para la industria de los productos electrónicos de consumo son los siguientes:

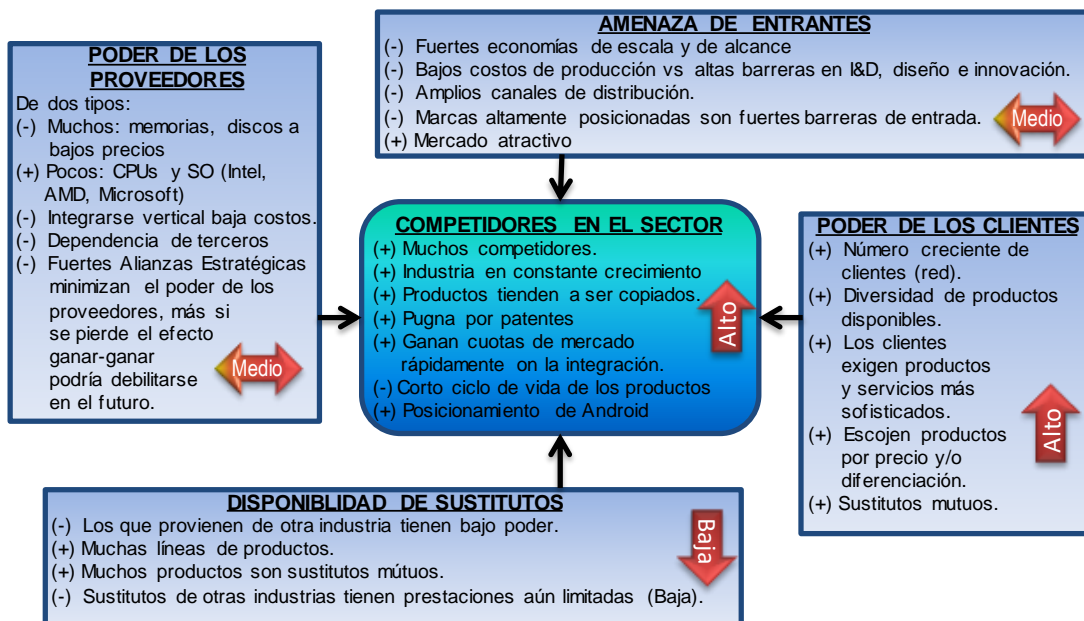
- Habilidad para desarrollar productos innovadores que desea el usuario;
- Habilidad de llevar los productos recién concebidos más allá de la fase de investigación y desarrollo y enviarlos con rapidez al mercado;
- Desarrollo de patentes;

- Alianzas estratégicas con proveedores, fabricantes y distribuidores;
- Servicio de posventa orientado al cliente.

### 3. Análisis del sector específico

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter nos permite entender el contexto en que se desenvuelve Apple y las otras empresas de la industria convergente. La rentabilidad que Apple obtenga respecto a sus pares dependerá de la posición que asuma a fin de minimizar el impacto de algunas amenazas, y aprovechar las oportunidades, resumimos el análisis de las cinco fuerzas de Porter en el Gráfico 7.

**Gráfico 7. Cinco fuerzas de Porter, Industria de electrónica de consumo - Apple 2010**



Fuente: Elaboración propia basada en Michael Porter. Estrategia competitiva. Editorial Continental. 1991.

#### El poder de los clientes:

- El número de clientes y usuarios aumenta cada vez más, tanto demográficamente como en la red.
- Hay mucha diversidad de productos en el mercado, los cuales brindan funcionalidades similares; la selección va de acuerdo con el precio o la diferenciación del producto.

- Son valorados por su diseño, su calidad y su capacidad de uso de aplicaciones.
- En esta industria, los productos tienden a tener características de sustitutos mutuos, y los clientes pueden elegir no comprar reproductores MP3, pues el teléfono móvil funciona casi igual, con cualquiera de estos productos se puede navegar por Internet, tomar fotos y utilizar las mismas aplicaciones.
- En general, los usuarios no son leales a la tecnología.
- Conclusión: el poder de los clientes es ALTO.

#### La rivalidad entre los competidores:

- La competencia es alta porque hay muchos actores en la industria (todos con cualidades de excelencia), y cada uno trata de superar a los otros mediante el desarrollo de nuevos productos todo el tiempo, mediante la innovación.
- La industria está en constante crecimiento y los líderes pueden controlar los precios, y presionar a los otros competidores.
- Los competidores luchan por el control de costos y los bajos márgenes, mientras otras apuestan por la diferenciación como fuente de rentabilidad.
- Los competidores de la industria ganaron cuotas de mercado debido a la adquisición de otras empresas (integración horizontal) como HP que compró Compaq, y Acer compró Gateway.
- El ciclo de vida de los productos es corto, en poco tiempo se vuelven obsoletos y deben retirarse del mercado, lo que afecta los precios.
- La pugna por las patentes es muy alta.
- Conclusión: la rivalidad es muy ALTA.

#### Barreras de entrada:

- El costo de producción es bajo, lo cual atrae a nuevos competidores. No hay mucha restricción a nuevos participantes (marcas chinas y OEM), y el mercado convergente favorece el atractivo de ingreso.
- Las barreras de entrada son altas, la valla lo ponen los mismos competidores líderes que tienen marca, imagen y un muy buen posicionamiento.
- Fuertes economías de escala y de alcance<sup>19</sup>.
- Altas barreras de ingreso en I&D, diseño e innovación de productos.

---

<sup>19</sup> **Economías de alcance:** reflejan la capacidad de una organización de fabricar productos múltiples en conjunto, a un coste inferior que, si fabricaran de forma independiente, aprovechando la existencia de módulos o componentes comunes a los diferentes productos. (Manual de dirección de operaciones, ITES-Parainfo, pág. 152)

- Amplios canales de distribución (Internet, web, mayoristas, minoristas)
- Conclusión: la barrera de entrada es MEDIA.

#### Barreras de salida:

- Para los competidores principales son altos.
- Para una marca importante, salir del mercado ocasiona un desprestigio global (IBM con la venta de computadoras a Lenovo, o la salida de BlackBerry del mercado no empresarial después de los resultados negativos al cierre del año 2012<sup>20</sup>).
- Conclusión: las barreras de salida son ALTAS.

#### El poder de los proveedores:

- Los proveedores de la industria se dividen en dos categorías: los muchos que fabricaban productos, accesorios, partes y piezas (memorias, unidades de disco, teclados) ampliamente disponibles a bajos precios, y los pocos que fabricaban microprocesadores y sistemas operativos (Intel, AMD y Microsoft, Google, Apple entre otros).
- Tendencia en los proveedores de integrarse hacia adelante, colocando a los OEM sus propias marcas.
- Alianzas estratégicas fuertes minimizan el poder de los proveedores, más aún si estas no consiguen un entorno “ganar-ganar” podría debilitarse en el futuro.
- Conclusión: el poder de los proveedores es MEDIO.

#### Disponibilidad de sustitutos:

- El mercado se encuentra en una etapa de colisión, donde todos pelean por ser el mejor y captar más mercado.
- En esta industria hay muchas líneas de productos difíciles de sustituir, la diferenciación es clave para su elección, los productos están cada vez más integrados.
- Los consumidores evalúan el precio, calidad, distribución, tendencias, características y los cambios entre costos para decidir adquirir el producto.

---

<sup>20</sup> **Toronto 30 de marzo de 2012:** Research in Motion Ltd. (RIM) el golpeado fabricante de BlackBerry, anunció que planea volver a concentrarse en sus clientes corporativos después de que fracasó en su intento por competir con teléfonos de pantalla táctil más vistosos y orientados al consumidor en general como el iPhone de Apple y modelos que utilizan el sistema operativo Android de Google.

- La disponibilidad de los sustitutos mutuos es ALTA; la demanda de las computadoras es cada vez menor frente a los dispositivos móviles y tabletas.
- Los principales sustitutos vienen de la industria del entretenimiento de video tales como: Wii, Xbox, Play Station 3 y el PSP Vita, y de la publicación electrónica liderado por Amazon con su Kindle; que permiten, aparte de usarse como consolas de juego y consumir libros electrónicos respectivamente, sirven para usarse como correo electrónico, navegar en Internet, ver videos y escuchar música; ambos productos sustitutos apuntan a incorporar mayores funciones para gestionar sus vidas en línea. No obstante, se debe aclarar que esta parte de la industria del entretenimiento, esta colisionando en la industria convergente.
- Conclusión: la disponibilidad de sustitutos es BAJA.

#### Evaluación global:

Como puede observarse, la industria es muy atractiva. En resumen, la principal lucha que se está dando actualmente, es entre los mismos competidores del sector industrial convergente. Apple es competidor de:

- Microsoft en sistema operativo y *software*.
- Lenovo, Dell y HP en computadoras y *laptops*.
- Adobe en *software* de aplicaciones multimedia.
- HTC, Nokia, Samsung, LG, Sony y Google, en *smartphones* y *tablets*.
- Tiendas de venta al por menor, así como revendedores de contenidos multimedia en línea.

En cada uno de sus productos y servicios mantiene intacta la calidad, fiabilidad y usabilidad, apostando por la diferenciación a un precio alto. En dicho contexto, con barreras de entrada medias, y los sustitutos enfocados en solo una función específica, el iPhone y el iPad tienen muchas potencialidades de seguir posicionándose en el mercado, siempre que mantengan dichas funcionalidades de sustitución incorporadas en sus productos y servicios, y aplique estrategias que aprovechen el presente análisis externo.

## Capítulo IV. Análisis interno

Sabemos que los clientes de Apple están fascinados con la tecnología, no parece que la sostenibilidad del proceso productivo y del producto, sean consideraciones importantes en su compra, parece que comprarían un iPhone o un iPad sean cuales fueren las condiciones de producción<sup>21</sup>. Mas, los analistas, la competencia y los investigadores saben que mucho de su ventaja competitiva parte de las fortalezas internas; en ese sentido, el análisis de la cadena de valor y el de recursos y capacidades son necesarios para identificar los factores de su éxito.

### 1. Análisis de la cadena de valor

Para el análisis hemos considerado la utilización de la cadena de *McKinsey*<sup>22</sup>(Gráfico 8), el cual tiene una perspectiva que combina las funciones internas de la empresa y la visión global del sector.

**Gráfico 8. Cadena de valor de McKinsey, Apple 2011**



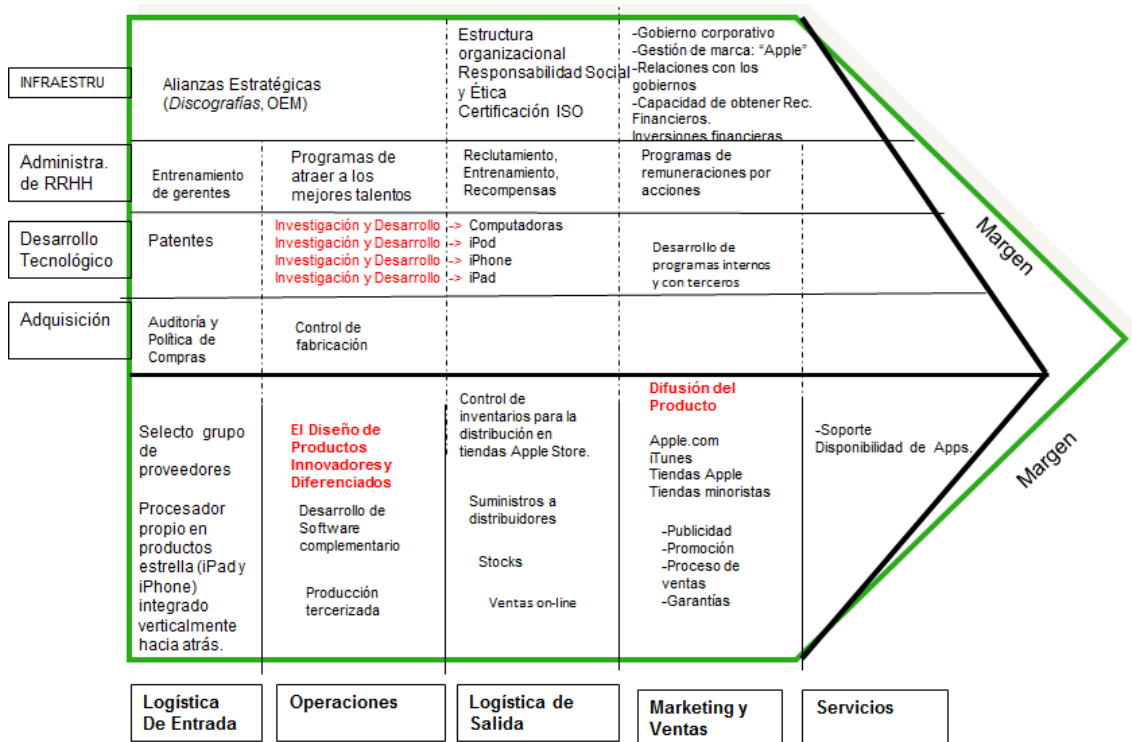
Fuente: elaboración propia, 2012

Lo importante de esta perspectiva es que el inicio y fin de la cadena es el cliente. Dicho análisis ha permitido confrontarla con el análisis desde una perspectiva más interna, para lo cual se empleará la cadena de valor de Michael Porter<sup>23</sup> (Gráfico 9).

<sup>21</sup> RSE en la cadena de valor de Apple: ¿Podrían hacer más? <http://cumpetere.blogspot.com/2012/01/rse-en-la-cadena-de-valor-de-apple.html> accesado el 29 de febrero de 2012

<sup>22</sup> La cadena de valor <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

**Gráfico 9. Cadena de valor de Porter, aplicado al Caso Apple 2010**



Fuente: elaboración propia, 2012

- Se ha considerado a los principales productos (computadores, iPod, iPhone y el iPad).
- Las actividades primarias como la logística interna y logística de salida son muy similares a empresas globales.
- Las operaciones sí son muy especializadas y está orientado a cada producto (diseño, fabricación, tamaño, pruebas de interface, plazos) el cual esta soportado por sus patentes y alianzas estratégicas, las cuales son clave para diferenciar cada uno de sus estilizados diseños.
- En cuanto al *marketing*, ventas y servicio de posventa, es muy elaborado y utilizan la marca y el soporte corporativo.
- Apple ha apostado por la Integración vertical basado en sus alianzas estratégicas y patentes, vende la música a través del iTunes y App Store gracias a sus acuerdos estratégicos con las casas comerciales, la almacena y la traspasa gracias a su iTunes y, finalmente, la pone a disposición del cliente a través de su iPod, iPhone o iPad.

<sup>23</sup> Michael Porter propuso la herramienta de cadena de valor como medio para identificar las fuentes de ventaja competitiva en su libro *Competitive Advantage*. (Editorial The Free Press 1985, Página 31).

## 2. Recursos y capacidades

El análisis basado en los recursos y capacidades se fundamenta en la declaración de la empresa como una entidad que posee atributos<sup>24</sup> que son valiosos, raros y costosos de imitar, y que al usarlos se convierten en fuentes de ventaja competitiva (Grant 2006, Barney 2002, Peng 2010a:64) o *core competencies* (PRAHALAD & HAMEL, 1990)<sup>25</sup>.

Para el presente análisis se considera a las empresas enfocadas en la industria de la electrónica de consumo: computadoras (Tabla 3) y *smartphones* (Tabla 4). Precisamos que muchos de los competidores en la industria de medios (*iPod*) son los mismos a los cuales hacemos referencia en estos cuadros:

**Tabla 3. Empresas en la industria de la electrónica de consumo: computadoras**

Características del negocio	Electrónica de consumo: computadoras (PC, <i>le</i> y <i>netbooks</i> ) <sup>a</sup>						
Características \ Marcas	iMac	Dell <sup>b</sup>	HP <sup>c</sup>	Acer <sup>d</sup>	Lenovo <sup>e</sup>	Toshiba <sup>f</sup>	Clones
Esfuerzos de <i>marketing</i>	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Media	Baja
Atiende un mercado altamente diferenciado	Alta	Media	Media	Baja	Media	Media	Baja
Precio	Alta	Media	Media	Baja	Media	Media	Baja
Percepción de calidad del producto y servicio	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Baja
Canales de distribución	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Capacidad de innovación del producto	Alta	Media	Media	Media	Alta	Alta	Baja
Personalización	Baja	Alta	Media	Media	Media	Media	Alta
Disponibilidad de aplicaciones	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Marca / Imagen / reputación	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Baja
Posición del mercado	Baja	Media	Alta	Media	Media	Baja	Baja
Amplitud de oferta de productos	Baja	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Media
Servicio al Cliente	Alta	Alta	Media	Media	Alta	Media	Baja
<b>Grupo: "Innovadores"</b>	8	6	7	4	7	5	3
<b>Grupo: "Los Seguidores"</b>	4	6	5	8	5	7	9

<sup>a</sup> Según Gartner, las ventas mundiales de PC cayeron a finales de 2011, Los fabricantes de PC vendieron 1,4% menos unidades al cuarto trimestre de 2011 con respecto al mismo periodo del año anterior. <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/segun-gartner-las-ventas-mundiales-de-pc-cayeron-finales-de-2011>

<sup>b</sup> Dell: fabricantes mundiales de mercado 2000-2009 (Caso Apple Inc. 2010), Dell aplica la integración vertical últimamente a adquirido empresas top, <http://content.dell.com/us/en/corp/newsroom-acquisitions.aspx?c=us&l=en&s=corp>

<sup>c</sup> HP: fabricantes mundiales de PC 2000-2009 (Caso Apple Inc. 2010). Valores y Objetivos Corporativos <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/corporate-objectives.html>. HP opera en + de 170 países.

<sup>d</sup> Acer: fabricantes mundiales de mercado 2000-2009 (Caso Apple Inc. 2010). <http://us.acer.com/ac/en/US/content/>

<sup>e</sup> Lenovo: fab. mundiales de mercado 2000-2009 (Caso Apple Inc. 2010). Compañía número uno en China y Japón, número uno en las más grandes empresas y el sector público [http://www.lenovo.com/lenovo/us/en/our\\_company.html](http://www.lenovo.com/lenovo/us/en/our_company.html)

<sup>f</sup> Toshiba: fab. mundiales de mercado 2000-2009 (Caso Apple Inc. 2010). Toshiba (Comp. portátiles, disp. de almacenamiento, sistemas de imagen, Sist. de telecomunicación) [http://www.toshiba.com/tai/about\\_us.jsp](http://www.toshiba.com/tai/about_us.jsp)

Fuente: elaboración propia, 2012

<sup>24</sup> De acuerdo con Mike Peng y Jay B. Barney, no existe un consenso académico respecto a la diferencia entre lo que es un "recurso" y lo que es una "capacidad". Las diferencias son, en el mejor de los casos subliminales (Barney: 156). Mike Peng define a ambos términos de la misma forma: *Los recursos y capacidades son bienes o activos tangibles e intangibles que una firma usa para elegir e implementar sus estrategias* (Peng 2010a:65).

<sup>25</sup> Prahalad y Hamel denominan a las capacidades clave de la organización como *core competencies* en "The Core Competence of the Corporation". Harvard Business Review. May-June 1990 página 79.

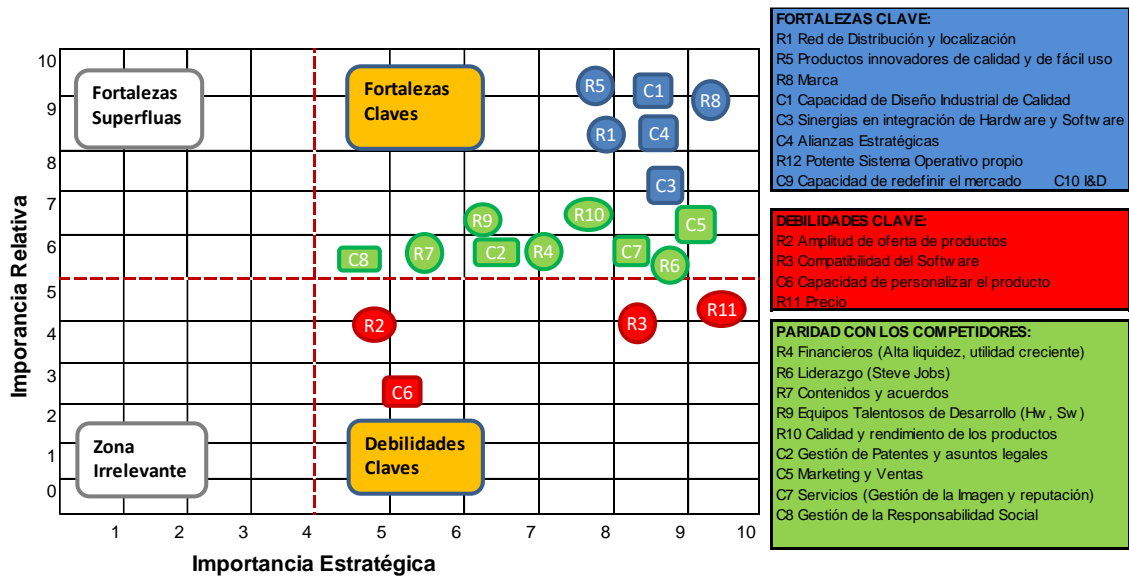


**Tabla 4. Empresas competidoras en la industria de la electrónica de consumo: *Smartphone***

Características del negocio	Electrónica de Consumo: <i>Smartphone</i>										
Características \ Marcas	<i>iPhone</i>	Motorola	Dell Móviles	LG	RIM	Nokia	ZTE	Samsung	Sony	HTC	Otros
Esfuerzos de <i>marketing</i>	Alta	Media	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Media	Baja
Atiende un mercado altamente diferenciado	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Baja	Media	Media	Media	Baja
Precio	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Media	Baja	Media	Alta	Baja	Baja
Percepción de Calidad del producto y servicio	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Baja
Canales de distribución	Media	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Baja
Capacidad de innovación del producto	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Baja
Personalización	Baja	Baja	Baja	Media	Media	Media	Media	Media	Baja	Media	Baja
Disponibilidad de aplicaciones	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Alta	Media	Alta	Baja
Marca / Imagen / reputación	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Baja
Posición del mercado	Alta	Media	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja
Amplitud de oferta de productos	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Alta	Baja
Servicio al Cliente	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Media	Media	Media	Alta	Media	Baja
<b>Grupo: Innovadores</b>	9	8	4	5	9	6	1	8	7	6	0
<b>Grupo : Seguidores</b>	3	4	8	7	3	6	11	4	5	6	12

Fuente: Elaboración propia, 2012

**Gráfico 10. Evaluación de recursos y capacidades, caso Apple 2010**



Fuente: Elaboración propia, 2012

Ahora, usando el modelo de Grant (GRANT, 2010) identificaremos, clasificaremos y compararemos los recursos y capacidades de Apple con catorce de las empresas referidas en los cuadros precedentes (Dell, HP, Acer, Lenovo, Toshiba, Motorola, Dell Móviles, LG, RIM, Nokia, ZTE, Samsung, Sony y HTC) de estos, listaremos los recursos y capacidades (Anexo 2) del uso de esta herramienta. Se concluye que la empresa tiene fortalezas internas clave (Gráfico 10).

- **La red de distribución y localización**, se ven impulsadas por una importante presencia de las tiendas de Apple y sus puntos de venta a nivel mundial, actuando como un centro de venta, publicidad, gestión de marca y ofreciendo servicios de excelencia al cliente. Apple lidera las ventas en muchas tiendas generando USD 4032 por pie cuadrado por año; este recurso de Apple otorga un éxito que es una rareza relativa de la industria. Experimentos anteriores, como las tiendas de Gateway han fracasado o son limitadas en su actuar.
- Apple tiene una increíble **capacidad de diseño industrial**, su diseño innovador de equipos y la priorización de esta labor, han hecho que este recurso se vuelva valioso, poco frecuente entre los competidores, y difícil de imitar.
- **Alianzas estratégicas**, Apple tiene subcontratado todos sus procesos de fabricación, a socios OEM; las excelentes relaciones permiten a Apple ofrecer excelentes productos (diseñados *in-site*) conjugados con una alta calidad de servicio. Las relaciones comerciales mutuamente beneficiosas son lentas y difíciles de desarrollar, y mantenerlas es de gran valor para Apple.
- Una de las capacidades más importantes de Apple es su capacidad para **desarrollar y construir sistemas de integración de software y hardware**, aprovechando las sinergias que le permite su sistema cerrado. Esta característica lo hace diferente al resto de la industria. Esta capacidad viene de una combinación de los equipos de diseño, equipos de desarrollo de *software* e ingenieros de *hardware*. Ninguna otra empresa en la industria tiene un sistema como el de Apple pues costaría miles de millones de dólares imitarla.
- Apple mantiene entre sus filas a los mejores **diseñadores**, **programadores**, e **ingenieros**; cada uno representa un recurso intangible importante resultante de la capacidad de la empresa para explotar sus habilidades, y crear la totalidad de su *software/hardware* que conocemos. Los desarrolladores talentosos son cuidadosamente seleccionados, pero no son raros dentro de la industria, ni tampoco son difíciles de imitar.
- Del mismo modo, en los aspectos financieros, ratios de liquidez y margen de utilidad creciente sitúan a Apple en una posición privilegiada.

- Se puede afirmar que este conjunto de recursos y capacidades hace de Apple una empresa que mantiene una gran capacidad de redefinir los mercados.

### 3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Del análisis de la matriz de crecimiento-participación<sup>26</sup> BCG (Gráfico 11), se puede identificar que, a futuro, Apple se deberá centrar en invertir más en sus productos estrella (iPhone y iPad) puesto que son productos rentables y crecientes. En cuanto a sus productos “perro”, Apple tendrá que evaluar si sigue o no invirtiendo en ello; lo seguro es que Apple no va a invertir mucho más en el desarrollo de la próxima generación de Mac.

**Gráfico 11. Matriz BCG, caso Apple 2010**



Fuente: Adaptado del Blog at WordPress.com: <http://issard.wordpress.com/tag/bcg-matrix/>

<sup>26</sup> La *Matriz de crecimiento - participación*, conocida como *Matriz de Boston Consulting Group (BCG)*, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por *The Boston Consulting Group* en la década de 1970. [http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)

## Capítulo V. Formulación de la estrategia

### 1. Misión, filosofía corporativa y valores

Al realizar una revisión de la página web de Apple<sup>27</sup> en búsqueda de la visión o misión<sup>28</sup> empresarial, y luego de realizar una consulta vía web, se puede confirmar que no tienen una visión/misión en sí, sino una declaración, la cual consignamos literalmente; dicha declaración expresa los productos y servicios que ofrece, enfatizando que es una empresa que define el futuro en los mercados en los que participa:

*«Apple diseña Mac, las mejores computadoras personales del mundo, junto con OS X, el software iLife, iWork y profesional. Apple lidera la revolución de música digital con su iPod y la tienda online iTunes. Apple ha reinventado el teléfono móvil con su revolucionario iPhone y la App Store, y está definiendo el futuro de los medios de comunicación móviles y dispositivos informáticos con el iPad.»*

#### Gráfico 12. La filosofía Apple 2010



Fuente: Figueroa, Silvia; La evaluación de la filosofía corporativa, caso Apple

<sup>27</sup> <http://investor.apple.com/>

<sup>28</sup> Consulta efectuada vía web: [www.apple.com/investor](http://www.apple.com/investor), respondida por Apple Investor Relations confirmándonos literalmente: “Apple does not have a vision/mission statement”.

**La filosofía de Apple** (Gráfico 12), se centra en proporcionar a sus clientes, productos y servicios de alta calidad, que sean fáciles de usar, y que incorporan alta tecnología para el individuo (FIGUEROA, 2010).

Desde que se creó Apple, sus fundadores se opusieron a las nociones tradicionales de cultura y jerarquía organizacional, la empresa era completamente plana, hasta usaban traje informal. A medida que la compañía crecía, cada directivo imponía su propia idea de lo que Apple debería ser; parte de su carácter original se ha ido perdiendo, pero aún mantiene su reputación en cuanto al fomento de la individualidad, y la excelencia que atrae de forma fiable a personas con talento. En Apple los empleados son especialistas que no están expuestos a las funciones fuera de su área de especialización; en la actualidad, esto ha llevado al desarrollado de una cadena de suministro sumamente eficiente y eficaz que ha sido clasificado como el mejor del mundo durante los años 2007-2010<sup>29</sup>.

## 2. Los valores centrales corporativos de Apple

Estos valores están presentes en la organización a la hora de diseñar, fabricar y vender sus productos y servicios, y son los siguientes:

- **Imprimen sentimientos y calidad.** Apple se implica en las necesidades insatisfechas de sus clientes y crean otras, hasta el punto que ellos son su mejor publicidad. La **calidad**, sobre todo.
- **Diferenciados totalmente.** Apple no copia estrategias sino busca los defectos, conjuga nuevas industrias y mercados.
- **No solo lo hace bien, lo hace excelente.** Empezando por el diseño, el respeto al medio ambiente y la responsabilidad social (Anexo 3).
- **Innovan constantemente.** Apple busca nuevas formas de transformar la manera de vivir, trabajar, aprender y comunicarse, ellos son los pioneros.

## 3. Objetivos estratégicos

En concordancia con los valores centrales corporativos de Apple, los objetivos generales de Apple son:

---

<sup>29</sup> Cultura Apple, de Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.#Culture](http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.#Culture)

- 1) Innovar;
- 2) Posicionar la marca (calidad y diferenciación);
- 3) Incrementar la rentabilidad;
- 4) Basarse en I&D para definir el futuro;
- 5) Comprometida con la ética y la responsabilidad social;
- 6) Incrementar sus recursos y capacidades.

#### 4. La dirección estratégica de Apple

Corresponde a la de **crecimiento o expansión**, Apple vive de la innovación<sup>30</sup>; hace veinte años ya pensaba en seguir extendiéndose pretendiendo hacer portable la tecnología de los computadoras; creó el primer PDA de la historia (El Newton MessagePad en 1992<sup>31</sup>), el cual no prosperó debido a sus pobres condiciones técnicas, pocas aplicaciones, amplitud de las redes, y falta de solución de problemas. Pero Apple no se quedó allí, por el contrario, intensificaron las actividades de I&D, la innovación en el diseño y una gran estrategia de *marketing*. Preparó el siguiente gran impulso, primero con los iPod, luego los iPhones y, ahora, los iPads. Apple ha creado un hito importante e irreversible en su estrategia de crecimiento, la hora de madurez de viejos esfuerzos de I&D han dado su fruto, años después, en productos de innovación (Gráfico 13).

**Gráfico 13. Evolución en los equipos PDA (*Personal Digital Assistant*)**



Fuente: Elaboración propia, 2012

<sup>30</sup> El concepto de innovación de Nelson en 1974 precisa que es un proceso que requiere un considerable grado de imaginación, constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas y con ello crea una nueva capacidad empresarial.

<sup>31</sup> En un discurso de John Sculley durante el CES en Las Vegas el 7 de enero de 1992, se utilizó por primera vez el término Personal Digital Assistant (PDA), donde se predijo además de que este tipo de aparatos serían de uso común entre los seres humanos en el futuro.

La dirección estratégica de crecimiento, también está sustentada por los siguientes resultados<sup>32</sup>:

- Hace diez años Jobs abre el primer Apple Store prometiendo revolucionar el *retail*, en ese momento existían CompUSA, Gateway, Sears y BestBuy.
- 2004, ganancias operativas de USD 39 millones con USD 1180 millones de ingresos.
- 2005, ganancias operativas de USD 151 millones con USD 2350 millones de ingresos.
- 2006, ganancias operativas de USD 600 millones con USD 3250 millones de ingresos.
- 2007, ganancias operativas de USD 857 millones y USD 4100 millones de ingresos.
- 2008, es el año en el que pegaron el salto del “billón”, con ganancias operativas de USD 1660 millones sobre USD 7300 millones
- 2009, ganancias operativas de USD 1670 millones sobre USD 6650 millones (segunda vez con caída en ingresos, pero sus ganancias operativas siguen creciendo)
- 2010, llegan a USD 2360 millones y al borde de los USD 10 000 millones de ingresos.

## 5. Nivel corporativo

Hemos identificado que Apple emplea en el nivel corporativo una clara estrategia de diversificación concéntrica de sus productos, fortalecida por su estrategia de integración hacia atrás y hacia adelante, principalmente en el diseño de *hardware/software* y distribución (Gráfico 14).

### 5.1 Estrategia de diversificación<sup>33</sup>

Apple ha comenzado con la incursión en nuevos mercados con nuevos productos innovadores funcionalmente (iPod, iTunes, iPhone); entendió la importancia de las alianzas estratégicas con otros negocios, con proveedores, fabricantes y distribuidores; todo ello con la finalidad de llevar al consumidor lo que desea ver, leer o escuchar.

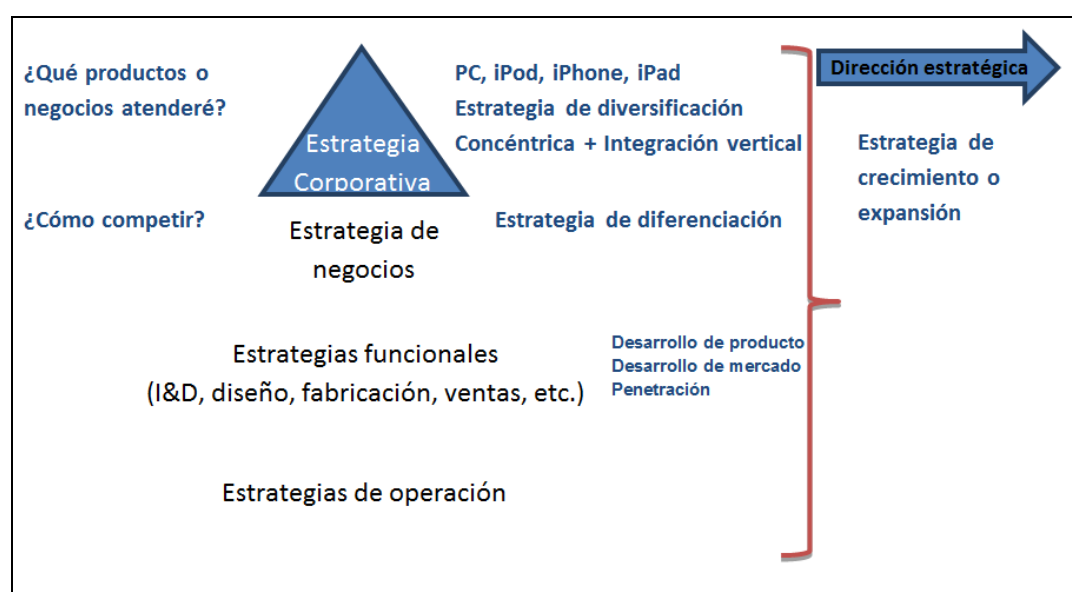
---

<sup>32</sup> Apple Store: diez años de crecimiento <http://www.uberbin.net/archivos/apple/apple-store-10-anos-de-crecimiento.php>

<sup>33</sup> La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades, bien sea por crecimiento interno o externo, hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos; como consecuencia, supone un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan a la estructura de la empresa y que representa una clara ruptura con su trayectoria pasada.

Apple utiliza la diversificación relacionada concéntrica, ya que sus productos están relacionados entre sí (utiliza la sinergia de su tecnología y el diseño de productos). El aprendizaje y la innovación han llevado a perfeccionar la cadena de actividades en materia de innovación; dicha estrategia proporciona seguridad y estabilidad a la compañía, ya que si un producto no consigue tener los números esperados se pueden "arreglar" con otros productos. Las relaciones de las operaciones y actividades compartidas son altas, y las relaciones corporativas intensas, todos los productos lanzados son nuevos productos, pero relacionados (utilizan el mismo sistema operativo, el App Store, el iTunes y hasta la misma forma de distribución).

**Gráfico 14. Resumen de la estrategia, caso Apple 2010**



Elaboración propia (2012). Adaptado del libro de administración estratégica: Thomson & Strickland.

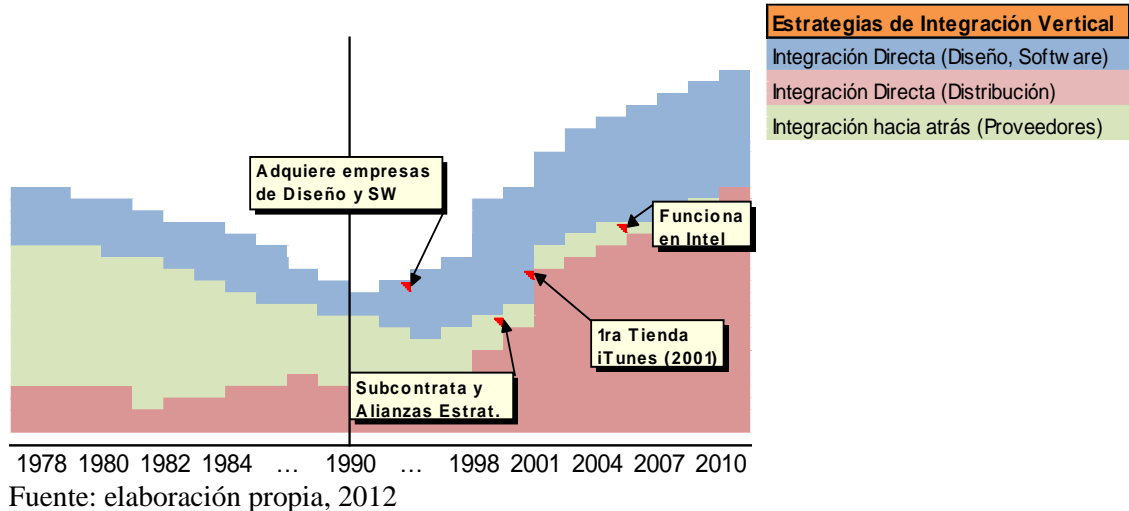
## 5.2 Estrategias de integración

Desde el inicio, Apple se ha caracterizado por un alto grado de integración vertical, que abarcaba desde el diseño de programas y procesadores hasta la fabricación, tanto de computadoras como de impresoras, y demás complementos. Sin embargo, a finales de los años noventa, la estrategia de Apple empezaba a demostrarse inviable (Gráfico 15). Se imponía el estándar "PC" en torno a los sistemas operativos de Microsoft y los procesadores de Intel. Además, en esos años la ingeniería y el diseño del producto - puntos fuertes de Apple - habían empezado a perder importancia como variables estratégicas en el mercado de computadoras personales, en detrimento de dimensiones más prosaicas y propias de mercados de *commodities*, como es la gestión de inventarios. En parte, por estas razones, Apple decidió adoptar un sistema menos integrado en cuando a la producción, pero más integrado en el diseño y la distribución,



aumentando así la proximidad al cliente. Simultáneamente, lanzó varios productos (podemos llamarlos *iProducts*) que vinieron a revolucionar y redefinir los mercados.

**Gráfico 15. Evolución de la integración vertical: Apple 2010**



### 5.3 Evolución en la estrategia de integración hacia atrás con proveedores

El renacimiento de la compañía empezó en el año 2001 con la introducción del iPod y la apertura de las primeras tiendas Apple. El iPod continuaba la tradición Apple de ingeniería y diseño, pero su producción estaba mayormente desintegrada. En el año 2007 la fabricación del iPod se hacía totalmente en empresas asiáticas, utilizando 451 componentes suministrados por compañías como Toshiba y otros proveedores (lista de proveedores de Apple en el Anexo 4).

Las relaciones con estos proveedores son también del tipo *contract manufacturing*<sup>34</sup> (ARRUÑADA & VASQUEZ, 2004), es así que para el iPod y el iPhone, Apple solo desarrolla por sí misma el *software* y el diseño, pero externaliza su fabricación. A través de esta modalidad las empresas industriales tienden a especializarse solo en fabricar para otros; en línea con esta política, en el año 2005 Apple empezó a instalar en sus iMac procesadores Intel similares a los empleados por Dell o HP, ya que estos procesadores son más baratos y más eficientes de los que venían usando. Mientras que en sus productos estrella (iPhone y iPad) Apple ha adquirido en el

<sup>34</sup> La creciente subcontratación de la fabricación responde a cambios tecnológicos que facilitan una mayor especialización mediante robots y fábricas flexibles, y que reducen los costes de coordinación a través de nuevos estándares e Internet. Además de eliminar barreras de entrada.

2008 a PEA SEMI<sup>35</sup>, para incorporar a sus productos un procesador propio, la lista completa de adquisiciones desde el 2001 se muestra en el Anexo 5.

#### **5.4 Fortaleciendo la integración hacia adelante (*software* y *distribución*)**

En el 2001, Apple expande su red de tiendas (convencionales y *Online*) mientras que el fenómeno más importante es el éxito que alcanza el iTunes, el cual permite distribuir música para el iPod y, más tarde, todo tipo de aplicaciones para el iPhone. Dicha tienda virtual le proporciona una f fuente de ventaja competitiva, ya que Apple es el líder del mercado mundial de música digital con un 70% de las ventas. En ese esfuerzo en el 2009, Apple adquirió Lala.com, empresa de *streaming* de música, el cual ha integrado a su iCloud y iTunes; otras empresas también han sido adquiridas con ese fin (Anexo 5). En resumen, Apple sigue una estrategia mixta de integración vertical en cuanto a diseño y distribución, dejando la fabricación a terceros, preocupándose realmente por lo que tiene que hacer: innovar.

### **6. Nivel de negocios**

Todos los productos de Apple se caracterizan por utilizar la estrategia de diferenciación (PORTER, 1995). Esta propuesta se fundamenta en la contrastación de los atributos internos, la cadena de valor de la empresa (Cap. I, numeral 1) con los factores claves de éxito de la industria (Cap. III numeral 2). Del mismo modo, a nivel de negocio, la filosofía y la metodología de trabajo de Apple se hace presente para decirnos que estamos frente a una empresa que ofrece diferenciación en lo que provee, analicemos una de sus frases:



Este mensaje se distingue en cada producto que hace Apple; evidentemente, ello ha sido pensado varias veces, desde su concepción hasta su diseño final y posterior presentación al público. Cuando una idea es elegida (tras intensas sesiones, donde el mismo Jobs es parte primordial durante el proceso de selección), trabajada y presentada, ya ha sido perfeccionada,

---

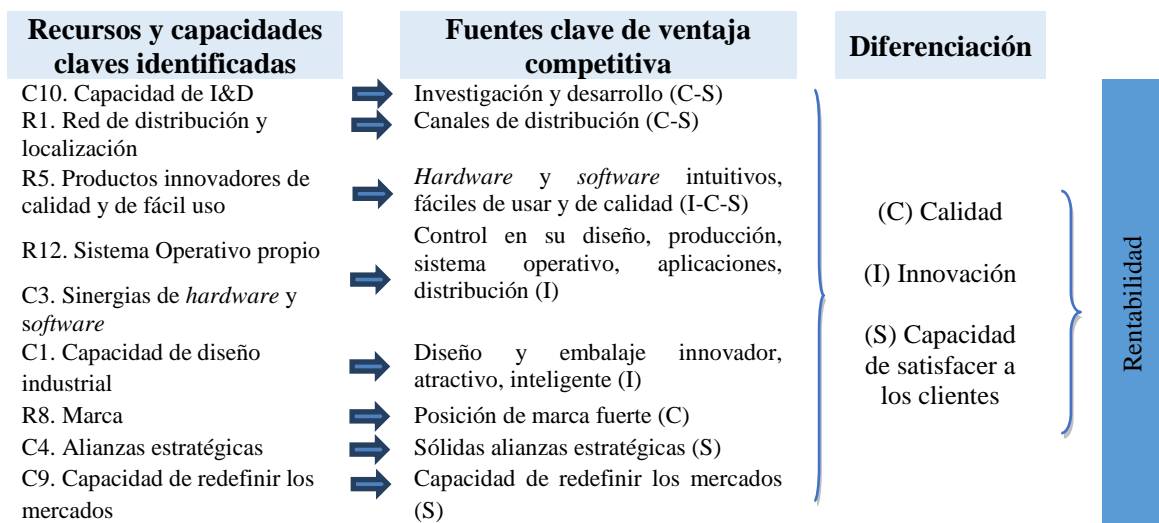
<sup>35</sup> PEA SEMI, empresa de semiconductores creadores de los procesadores Apple A4 y A5

cuidada y llevada a su máximo apogeo de cara al usuario. Se han contemplado todos los análisis, todas las opciones y posibilidades. Cuando sale algo de las oficinas de Cupertino en dirección a la fábrica, posiblemente no estemos hablando de un producto convencional, pero sí de una pieza de arte única, y absolutamente diferente a cualquier otro aparato que se encuentre actualmente en el mercado<sup>36</sup>.

## 7. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Apple se basa en la diferenciación por innovación; es decir, genera un flujo constante de innovaciones que sirve como una barrera a la imitación, aunque la imitación siempre llegará, creemos después del análisis de sus recursos y capacidades (Cap. IV numeral 2) podemos identificar las siguientes fuentes clave de esta ventaja competitiva (Gráfico 16). Es conveniente precisar que todos los recursos y capacidades clave se convierten en fuentes de ventaja competitiva:

**Gráfico 16. Diseño causal de la ventaja competitiva, caso Apple 2010**



Fuente: Elaboración propia (2012), basado en Navas *et al.* (1998) y Hill y Jones (2009).

Estas fuentes de ventaja competitiva son clasificadas en términos de calidad, innovación y capacidad de satisfacer a los clientes; la cual, según Navas *et al.* (NAVAS & GUERRAS, 1998) y Hill y Jones (HILL, 2009), nos permiten sostener nuestra ventaja competitiva de diferenciación.

<sup>36</sup> La diferenciación de Apple, cuestión de filosofía: <http://www.appleadictos.com/especiales/dos-en-un-garaje-la-diferenciacion-de-apple-cuestion-de-filosofia/>

## 8. FODA cruzado para el caso Apple 2010

Tabla 5. Agrupaciones estratégicas identificadas del FODA cruzado, caso Apple 2010

Agrupación	Estrategias identificadas en el FODA cruzado	Puntaje	
<b>E1. Estrategia de diversificación de productos concéntricos</b>			
1.1. Desarrollo de nuevos productos basado en recursos y capacidades. A dónde ingresar, es la pregunta que muchos se hacen.	1.2. Incrementar la inversión en I&D, necesario para el diseño del nuevo producto.	22	
1.3. Revisar las políticas de seguridad de la compañía para que no hayan fugas de información, estrategia de lanzamiento de los productos Apple.			
<b>E2. Estrategia de desarrollo de mercados geográficos</b>			
2.1. Aumentar el número de tiendas en el mundo. Política que viene siguiendo Apple con buenos resultados desde el 2002.	2.2. Impulsar el desarrollo de nuevos mercados – preferentemente países del BRIC- recientemente ha negociado puntos de fabricación en Brasil.	20	
2.3. Mejorar canales de distribución, debido a la intensa competencia.	2.4. Investigar sobre leyes al ingreso a nuevos países, principalmente en los países atractivos con fuertes restricciones (China, Rusia India y Brasil <sup>37</sup> ).		
2.5. Aprovechar el éxito del iPhone y iPad para vender más PC y <i>iPods</i> .			
<b>E3. Estrategia de desarrollo de producto</b>			
3.1. Desarrollo de productos actuales (nuevas versiones de iPhone y <i>iPad</i> ) aprovechando las necesidades y demanda creciente del consumidor.	3.2. Promocionar los accesorios que minimicen la poca variedad de productos, incentivando la venta de carcasas, estuches, fundas y demás accesorios que minimicen la poca variedad de sus productos.		14
<b>E4. Estrategia de desarrollo de gestión con proveedores</b>			
4.1. Contratar ensambladora local para el mercado sudamericano.	4.2. Incorporar y sugerir nuevas tecnologías medioambientales.	15	
4.3. Negociar con proveedores, mejorar las condiciones de los trabajadores.	4.4. Mejorar los convenios con proveedores para asegurar los <i>stocks</i> y servicios más eficientes, y con mejores precios.		
<b>E5. Estrategia basada en Desarrollo de Software</b>			
5.1. Mejorar el apoyo de los desarrolladores de aplicaciones <i>in house</i> y de terceros.	5.2. Seguir desarrollando el <i>iTunes</i> y App Store.		18
5.3. Desarrollar programas para retener al personal clave.			
<b>E6. Estrategias Legales y de Gestión de Patentes</b>			
6.1. Extender el uso de sus patentes aplicando <i>Spin-Off</i> .	6.2. Resolver las demandas legales en contra de Apple.	6	
<b>E7. Empoderamiento de nuevos directivos</b>			
7.1. Reforzar la imagen de los nuevos directivos, asociando la marca.	7.2. Reforzar la imagen de Apple, minimizando la ausencia de Jobs.	5	
(*) Puntaje: es la valoración asignada por los autores en base al desarrollo de los anexos 6 y 7			

Fuente: elaboración propia, 2012

<sup>37</sup> Según el portal para la internacionalización de la empresa y la economía y su *ranking* mundial de las economías de libre mercado, tenemos como economías de difícil acceso a todo el BRIC en orden de dificultad de acceso: Rusia en el 144, China en el puesto 138, India en el 123, Brasil en el 99, Perú se ubica en el 42, es decir el acceso al mercado peruano es más libre de los países mencionados.

Tomando como referencia el análisis externo (Capítulo III) y el análisis interno (Capítulo IV), identificamos 21 estrategias posibles gracias al FODA cruzado (anexo 6). De estas estrategias se ha obtenido siete agrupaciones estratégicas posibles para la empresa, las cuales han sido rotuladas y evaluadas (anexo 7). En la tabla 5 se presenta el resumen de dicho análisis.

## 9. Determinación de la estrategia de crecimiento más relevante

Thompson y Strickland al referirse a las opciones estrategias corporativas y de la diversificación (THOMPSON & STRICKLAND, 1998), plantean que hay que analizar si la empresa tiene una posición competitiva débil o fuerte, y si el ritmo del crecimiento en el mercado es rápido o lento (Gráfico 17).

**Gráfico 17. Posibilidades estratégicas de Apple dada su posición competitiva**



Fuente: Elaboración propia (2012), adaptado de las alternativas estratégicas corporativas del libro de Thompson & Strickland.

En este caso, Apple tiene una posición competitiva fuerte, y un ritmo de crecimiento rápido. En ese sentido, las opciones estratégicas debieran ser:

- a) Expansión internacional hacia nuevos países. En la actualidad lo viene desarrollando, enfatizando desde el 2001 el incremento de sus AppStore y Reseller locales. El puntaje alcanzado del FODA cruzado y agrupación estratégica efectuado en el numeral anterior alcanzó 20 puntos, y corresponde a desplegar las estrategias de desarrollo de mercados geográficos. Para el presente trabajo se asumirá el supuesto que esta estrategia la viene desarrollando Apple, por lo cual no será parte de nuestra propuesta; sin embargo, en nuestros planes funcionales sí resaltaremos las acciones actuales que viene desarrollando.
- b) Integración vertical. Como se expresó en el análisis de integración vertical, (Cap. V 5.2), Apple debe continuar integrándose hacia atrás y hacia adelante. Para nuestra propuesta

consideraremos la posibilidad de fortalecer las alianzas estratégicas, adquirir y potenciar sus recursos y capacidades, y emplear el *Know-how* adquirido en la experiencia pasada, para la presente propuesta se considerará la **estrategia de diversificación relacionada de productos concéntricos**.

- c) Diversificación relacionada. En este aspecto sugerimos utilizar el potencial del sistema operativo de Apple (iOS); fortalecer el Apple Store y el iTunes; invertir y aprovechar la investigación y desarrollo, y buscar la especialización de sus productos estrella hacia nuevos atractivos tecnológicos, manteniendo la ventaja competitiva de diferenciación de Apple. En ese sentido, se seleccionará para el para el desarrollo de los planes funcionales la **estrategia de diversificación de productos concéntricos (E1)**. Este conjunto de estrategias también es la que mayor puntaje ha obtenido, con un total de 22 (anexo 7); adicionalmente, vamos asumir los siguientes supuestos y restricciones:

- La estrategia seleccionada deberá ser una o más, que como producto del FODA cruzado estén enmarcadas en la estrategia de crecimiento; esto, con la finalidad de guardar coherencia con la dirección estratégica identificada en el Cap. V literal 4.
- El nuevo producto deberá estar relacionado a uno ya existente (iPhone, iPad, iTunes, App Store), con la finalidad de aprovechar los recursos y capacidades existentes. Si no fuera suficiente se podrá efectuar alguna estrategia de integración.
- Apple está instalando tiendas a nivel mundial, y está desarrollando rápidamente versiones de sus dispositivos (iPhone 3, 3G, 3GS, 4G, 4GS o iPad1, iPad2); en ese sentido, asumiremos que las estrategias de desarrollo de mercados geográficos (E2) y desarrollo de productos (E3), lo viene desarrollando actualmente, por lo que sus estados financieros actuales (2008, 2009 y 2010) reflejan la inversión e impacto de la ejecución de dichas estrategias.
- El grupo de estrategias basada en el desarrollo de *software* es también una opción atractiva que ya se muestra como un recurso<sup>38</sup> clave identificado, que puede seguir desarrollándose, alcanzando 18 puntos en nuestro análisis cuantitativo, por lo que la incluiremos en la presente propuesta.

## 10. Ajuste estratégico

---

<sup>38</sup> Recurso identificado en nuestro análisis de recursos y capacidades (R9) en el gráfico 11

La industria convergente proporciona algunas opciones estratégicas para la selección de un nuevo producto, nos basaremos en información secundaria y los movimientos que ha efectuado Apple en la adquisición de otras empresas (anexo 5), del cual tenemos:

- Nuestra propuesta es que Apple Inc. podría entrar en el mercado de los videojuegos y de las consolas para juegos, a través de un dispositivo muy relacionado con el iPad.
- Según la firma Price Waterhouse<sup>39</sup>, el mercado de los videojuegos comprende el gasto que efectúan los consumidores en juegos para consola, *online* y en computadores personales; así como los ingresos por publicidad referidos a estas actividades. Este mercado crecerá 8,2% anualmente del 2011 al 2015; esta estimación no incluye la compra de la consola de juegos.
- Según el mismo informe, el mercado *online* se beneficiará de un aumento de la penetración de la banda ancha en los hogares, y de una creciente distribución digital de contenidos. Junto con esta circunstancia, se incrementará la popularidad de los juegos masivos multijugador *online*, así como la frecuencia de las actividades de entretenimiento (Anexo 8).
- Otro motor de esta industria será el crecimiento de los *smartphones* y de las tabletas, las cuales mejorarán sus capacidades gráficas, harán que la calidad de los juegos inalámbricos sea mayor, aumentando así su demanda. A la vez, el desarrollo de las redes 3G y 4G, con su mayor velocidad, facilitarán un entorno en el que será posible entretenerse con juegos inalámbricos, con una calidad próxima a la de las consolas.
- Apple Inc. posee tecnologías relacionadas con el desarrollo de videojuegos. En el anexo 5 figuran las últimas compras de Apple, entre las que podemos mencionar: cartografía y mapas (Placebase, Poly9, C3 Technologies); fotografía y reconocimiento facial (IMSense y PolarRose); semiconductores (PA Semi, Intrinsity); publicidad móvil (Quattro Wireless) y *streaming* (Lala.com).

En función de ello, y dada la **estrategia de diversificación de productos concéntricos (E1)**, se optará a que el próximo producto/servicio de Apple estará orientado a las aplicaciones de juegos y mapas, y a una combinación posible de ellas, con la posibilidad de elegir tu propia ubicación geográfica y tu *streaming* de música favorito. De hecho, Apple ya lo está haciendo; tiene todo un conjunto de recursos y capacidades, y miles de APP de juegos; además, ha adquirido empresas sofisticadas de cartografía y de mapas; todo ello, más el canal de distribución que posee, son claves para el soporte de nuestra propuesta. En el anexo 9 emplearemos la guía práctica de innovación de modelos de negocio, la cual nos permitirá visualizar mejor las condiciones que soporta el nuevo modelo de negocio, al cual denominaremos iGame de Apple.

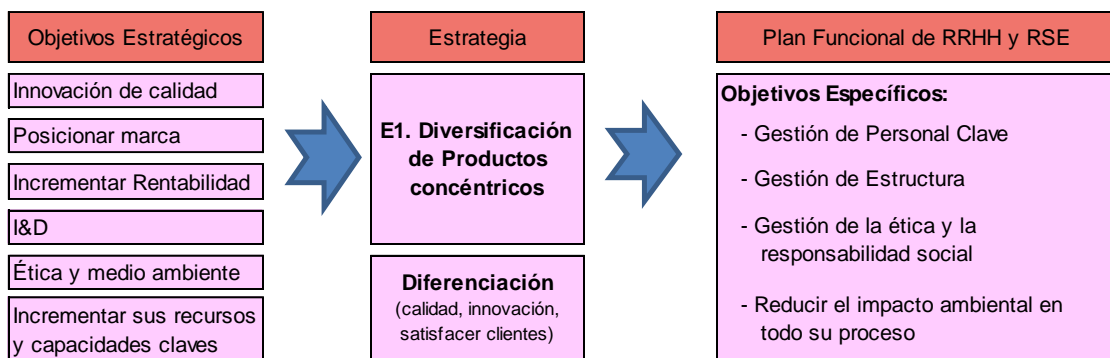
---

<sup>39</sup> Price Waterhouse Coopers, Global Entertainment and Media Outlook: 2011-2015. Resumen Ejecutivo.

## Capítulo VI. Plan de recursos humanos y responsabilidad social

Dentro de este plan se expone aquellas actividades enmarcadas en los objetivos específicos identificados, en los cuales están alineados los objetivos estratégicos y la presente propuesta de estrategia por implementar (Gráfico 18).

**Gráfico 18. Objetivos, estrategia y plan funcional de RR. HH. y RSE**



Fuente: Elaboración propia, 2012

### 1. Objetivos de recursos humanos y responsabilidad social (RSE)

- Gestión de personal clave;
- Gestión de la estructura;
- Gestión de la ética y la responsabilidad social;
- Reducir el impacto ambiental en todo su proceso.

### 2. Actividades de recursos humanos

#### 2.1 Gestión de personal clave

Apple debe contar con suficiente personal que tenga las competencias requeridas para soportar la estrategia de crecimiento y la diferenciación orientada al nuevo producto especializado: el iGame, el 2011 (el número de empleados creció de 49.400 a 60.400; el 60% de ellos trabajan en



una Apple Store). Los aspectos claves son: el reclutamiento, la inducción y las recompensas. Apple prefiere a los especialistas, es decir, a los que se dedican hacer una sola tarea (en ese aspecto buscan al mejor); los sueldos de los empleados claves son menores o similares a los de la competencia, pero los incentivos y otros aspectos de la cultura organizacional son aspectos por lo cual uno prefiere pertenecer a Apple.

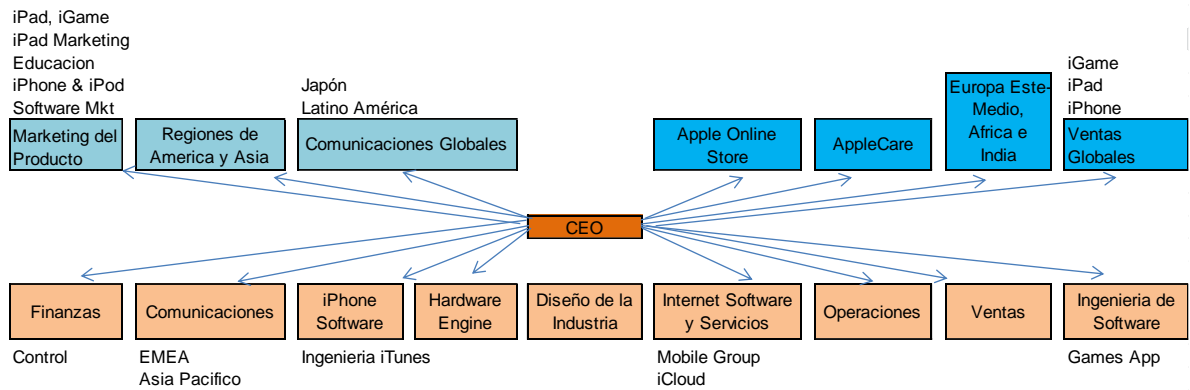
La cultura organizacional es un área estudiada por diversos investigadores, y se encuentra vinculada con la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. (HELLRIEGEL, JACKSON, & SLOCUM, 2005), describen algunos aspectos fundamentales de la cultura organizacional: a) las perspectivas del cambio social; b) la orientación temporal; c) el idioma; d) el sistema de valores; aspectos que Apple deberá tener presente como parte de la gestión de personal a nivel mundial y local.

Como herramienta útil y guía en la gestión, se sugiere adoptar los siguientes aspectos referidos por Gratton en sus investigaciones (GRATTON, 2008), dichos aspectos describen la mentalidad cooperadora como el grado en el cual los individuos valoran el poder trabajar con otros, generando relaciones de alta calidad entre individuos. La inexistencia de esa mentalidad cooperadora, crea un potencial humano dependiente, con grupos cerrados y fragmentación de la empresa. Las prácticas que generan una mentalidad cooperadora son: **Selección relacional** (seleccionar a las personas que sean naturalmente cooperadoras. Proteger a la compañía de personas poco cooperadoras y sumamente competitivas); **Inducción relacional** (las prácticas de inducción son importantes, para que surjan espontáneamente normas de comportamiento y relaciones positivas fuertes); **Mentorías** (el comportamiento ejecutivo es el modelo para trabajar cooperativamente, estos pueden ejercer la función de mentores); **Incentivar las recompensas colectivas** (las recompensas individualizadas sumamente competitivas desincentivan la aparición de una mentalidad cooperadora); **Trabajo entre pares** (incentivar el trabajo en equipo - mutualidad; solo a través de trabajar con otros se puede prosperar); **Responsabilidad social** (esta sensación de mutualidad surge a través de la práctica de responsabilidad social y contribución voluntaria. Consecuencia: se aprecia el potencial de trabajar cooperativamente.)

## 2.2 Gestión de la estructura

Apple mantiene una estructura plana y colaborativa de alto rendimiento. No se está sugiriendo que se creen unidades de negocio separados que compitan entre sí, se quiere algo relativamente plano. La presente propuesta está representada en el gráfico 19, incorporando el iGame.

**Gráfico 19. Propuesta de estructura dada la incorporación del iGame**



Fuente: Adaptado de Applesfera, Flickr Yahoo y de Apple.com<sup>40</sup>.

## 3. Actividades de responsabilidad social

Se debe tomar medidas más estrictas con los proveedores de ensamble, como Foxconn, para que mejoren las condiciones de sus trabajadores, ya que los abusos denunciados desde hace unos años hacen que el prestigio de la compañía pueda verse afectado. Al respecto, Apple ha publicado en enero de 2012 (anexo 2), los resultados sobre la responsabilidad social de sus proveedores<sup>41</sup>.

### 3.1 Gestión de la ética, la responsabilidad social y ambiental

En ética hay mucho por trabajar, Apple audita a sus proveedores y verifica la aplicación del código de ética; el respeto y la dignidad son parte relevante<sup>42</sup>. Según el anexo 2, solo respecto a los proveedores, casi todos tienen códigos de ética, pero se debe incentivar su aplicación y seguimiento. El trabajo con ética será aplicado y vigilado en el trabajo del diseño y fabricación del iGame.

<sup>40</sup> Con información de Ciberhades: <http://www.cyberhades.com/2011/07/18/el-organigrama-de-apple/>, Flickr <http://www.flickr.com/photos/cyberhades/5949430215/> y Web de Apple.

<sup>41</sup> Apple Supplier Responsibility (January 2012) Progress Reporte

<sup>42</sup> [http://images.apple.com/supplierresponsibility/pdf/Apple\\_Supplier\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://images.apple.com/supplierresponsibility/pdf/Apple_Supplier_Code_of_Conduct.pdf)

En responsabilidad social se puede destacar que los aspectos con más incumplimiento son aquellos que tienen un mayor impacto económico medible en el corto plazo como: las horas de trabajo, los sueldos y los beneficios. Los resultados más relevantes son:

- 20% de proveedores no cumplen con los requerimientos de las políticas de Apple en la categoría laboral y de derechos humanos.
- Por la presión de reducir costes a corto plazo, solo cumplen el 38% de los proveedores, y el de sueldos y beneficios solo el 69%.
- 30% de proveedores no tienen sistemas de control para el cumplimiento de las políticas de Apple (se hicieron 229 auditorías en el 2011).
- Casi todos los proveedores tienen código de ética, pero lo importante es su aplicación y seguimiento.

Las actividades estarán centradas en los aspectos de mejora. Grant puntualiza que la responsabilidad social y la ética en los negocios son elementos claves por desarrollar (GRANT, 2010). En el gráfico 20, Apple expone y reconoce los efectos de emisión de gases de efecto invernadero provenientes de su fabricación, transporte, uso y reciclaje de sus productos (en el 2011 es responsable de 23,1 millones de toneladas métricas). Son conscientes<sup>43</sup> que para reducir el impacto sobre el medioambiente deben mejorar el desempeño ambiental de sus productos. En la fabricación, el diseño del iGame debe usar materiales más ecológicos.

En el transporte, gracias a sus expertos en diseño e ingeniería que desarrollan embalajes más eficientes de los productos, se deberá ganar eficiencia no solo en materiales, sino también en menor transporte y, por ende, en menor emisión de CO<sub>2</sub>.

El iGame, debe superar las directrices dadas por la Agencia de Protección Ambiental (Energy Star). Los nuevos componentes deberán ser muy potentes, eficientes, y poder realizar tareas complejas sin sacrificar la duración de la batería.

El enfoque de Apple para el reciclaje empieza en el diseño; el nuevo iGame no debe ser la excepción. La vida útil de las baterías debe ser de hasta cinco años, más que un equipo tradicional; con ello se ahorra dinero. Al final de la vida útil del producto Apple debe incluir programas de reciclaje; todos los residuos recogidos por Apple, controlados por programas de voluntarios y reglamentarios a nivel mundial, se deberán procesar en la región en la que se recogió.

---

<sup>43</sup> <http://investor.apple.com/>

**Gráfico 20. Impacto ambiental de Apple, porcentaje de emisión de gases invernadero, 2012**



## Capítulo VII. Plan de operaciones

La estrategia de crecimiento y diferenciación aplicada por Apple Inc. tiene como base operativa una cadena de valor orientada, y la conjunción de sus recursos y capacidades. Esto permite que sus productos sigan teniendo superioridad en el mercado además de mantener e incrementar la calidad y el servicio al cliente. Apple está actualmente en la ejecución de estas actividades.

### 1. Objetivos

- Lanzar productos mejorados tanto del iPhone y iPads para seguir dominando el mercado (iPhone 5 en el 2012).
- Continuar planificando y desarrollando el ajuste de la cadena de valor y los recursos y capacidades para los productos actuales y los nuevos productos que se están desarrollando.

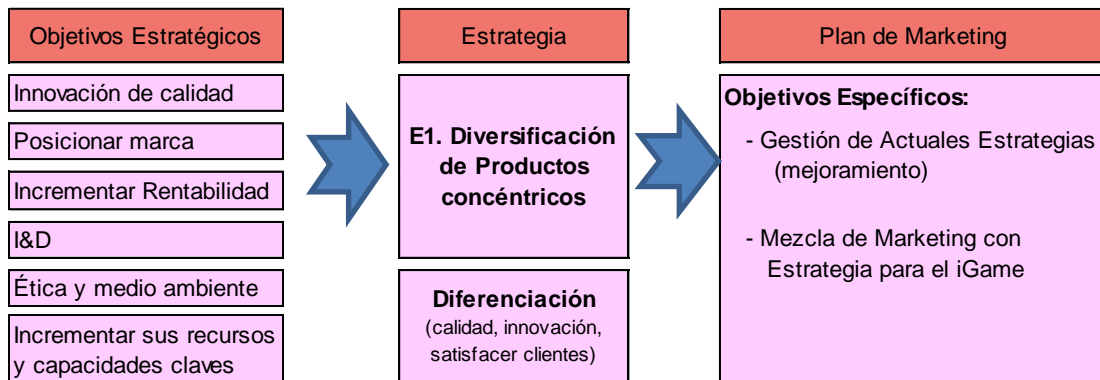
### 2. Actividades

- Incorporar y sugerir nuevas tecnologías de producción que favorezcan el logro de los objetivos, preservando el medio ambiente y tomando en cuenta la responsabilidad social de la compañía.
- Seguir invirtiendo en la implementación de nuevas tiendas, algunas deben tener un alto perfil ya que sirven para promover el conocimiento de marca y son empleados como vehículos para ventas corporativas y de *marketing*. Debido a sus elementos de diseño únicos en cuanto a lugares y tamaño, estas tiendas requieren de una inversión mucho mayor que las tiendas ya establecidas.
- A la par de las medidas por tomar a corto plazo, hay que planificar los posibles cambios en la cadena de valor, derivados del hecho que la compañía pueda determinar ingresar a nuevos mercados con productos diferentes.

## Capítulo VIII. Plan de marketing

La formulación estratégica de *marketing* comprende las estrategias de segmentación de mercados, de posicionamiento, de crecimiento, de competencia y la mezcla de *marketing*, según gráfico 21 basado en Mayorga & Araujo (2007).

**Gráfico 21. Objetivos estratégicos, estrategia y plan de marketing**



Fuente: Elaboración propia, 2012

Según nuestro supuesto, en la actualidad Apple está desarrollando una estrategia de *marketing*; en este punto se propondrán mejoras y, para el caso puntual del iGame, se propondrá el *marketing mix*.

### 1. Objetivos de la estrategia Apple

- Gestión de actuales estrategias de *marketing* (mejoramiento);
- Mezcla de *marketing* con estrategia para el iGame.

### 2. Gestión de actuales estrategias de *marketing* (mejoramiento)

#### 2.1 Estrategia de segmentación de mercado

La segmentación de mercado es la división de un mercado total heterogéneo en partes o segmentos, de manera homogénea. Esta estrategia consiste en definir el criterio, o los criterios,

para segmentar el mercado en un fraccionamiento que permita cumplir con los objetivos de la empresa. Apple Inc., desde hace tiempo, ha orientado su estrategia de segmentación hacia segmentos específicos basados en el cliente, tomando en cuenta factores geográficos, conductuales o de comportamiento, psicográficos, y demográficos específicos (MAYORGA & ARAUJO, 2007) pág.77.

En la Tabla 6, se muestra el perfil del cliente para Apple, basado en la segmentación de mercado; creemos que así seguirá a corto y mediano plazo. Este segmento resulta muy atractivo para Apple, pues es un tipo de mercado que busca siempre diferenciarse y estar a la moda, y con lo último en tecnología y entretenimiento; asimismo, es un mercado en crecimiento.

**Tabla 6. Segmentación de mercado, caso Apple 2010**

Base para la Segmentación	Posibles Segmentos de Mercado
<b>Geográfica</b>	
Región	Todos los países
Tamaño de la Ciudad	Poblaciones de 500.000 habitantes en adelante.
Urbana o Rural	Urbana
Clima	Todos los climas
<b>Demográfica</b>	
Ingreso	40,000 USD en adelante.
Edad	Mayores de 20
Sexo	Masculino, Femenino
Ciclo Vital de la Familia	Joven soltero o soltera, o casado sin hijos
Clase Social	Alta. Media Alta
Educación	Universitaria, Postgrados, etc.
Ocupación	Estudiantes, Profesionales.
Origen Etnico	Todos
<b>Psicográfica</b>	
Personalidad	Ambicioso, compulsivo.
Estilo de Vida	Actividades(viajes); Intereses(Tecnología); Opiniones(Liberales)
Valores	Seguridad, Autorrealización, Sentido de Logro, Ser respetado.
<b>Por Comportamiento</b>	
Beneficios Deseados	Calidad, Portabilidad, Capacidad.
Tasa de Uso	Usuarios Habituales

Fuente: Segmentación de mercado<sup>44</sup>

## 2.2 Estrategia de posicionamiento

Apple es una marca ya posicionada desde hace años, vende diseño, sencillez, facilidad de uso, estilo e innovación frente a todos sus competidores. Todos los productos de Apple intentan destacar por su usabilidad y su limpieza. Este es el eje y la clave para comprender todas sus acciones de *marketing* y todas sus formas de comunicación: su página web destaca por un

<sup>44</sup> <http://www.slideshare.net/ulramora/segmentacin-de-mercado/download> consultado el 7 de abril de 2012, modificado.

diseño claro y limpio; el formato de los iconos de aplicaciones propias evoca claramente a su función, y son fácilmente identificables y recordables; incluso, sus clásicos anuncios *Get a Mac* o los tutoriales de sus programas se rodean de un aura de limpieza, elegancia y sencillez. La comunicación directa, cara a cara, con los clientes mediante las App Store, es otra de las estrategias que Apple cuida con esmero: espacios amplios en los que el consumidor puede moverse a su gusto, con un diseño actual y minimalista, sin complicaciones, donde el consumidor puede utilizar y probar los diferentes productos: computadoras, iPhone, iPod, etc.

Apple ha conseguido también lo más difícil para una marca: entre sus seguidores, existe el sentimiento de pertenencia a una comunidad, son férreos defensores de la marca y así lo difunden por su alta calidad. De esta manera, Apple es la marca que más inspira y con la que más se identifica el público. Muchas personas dicen que se identifican con ella ya que “piensa de manera diferente” y “es muy elegante”<sup>45</sup>.

### **2.3 Estrategia de crecimiento**

Apple ha crecido y seguirá creciendo en base a la estrategia de desarrollo de producto. Este concepto se refiere a que una empresa opta por el desarrollo dentro de la línea de producción de un nuevo bien, el cual está orientado a su mercado existente (MAYORGA & ARAUJO, 2007) Pág. 84; esto implica el lanzamiento de productos y su modificación para cubrir necesidades existentes. Este modo, de crecimiento es propio de los sectores tecnológicos (por el rápido avance de la tecnología) y para empresas que realizan una gran capacidad de investigación y desarrollo. Apple ha realizado esta estrategia con sus productos. En la actualidad (2012) ya lanzó el nuevo iPad y también lanzará el iPhone 5.

Apple está en continuo desarrollo tratando de incursionar en nuevos mercados; decisión que asumirá cuando sus recursos y capacidades lo permitan.

El desarrollo de productos de Apple ha significado un gran crecimiento en los últimos seis años; la rentabilidad se ha incrementado sostenidamente y el precio de la acción de Apple Inc. ha subido del 2010 al 2012 de USD 200.00 a más de USD 600.00 por acción.

---

<sup>45</sup> <http://blog.toolkom.com/2010/03/marcas-el-posicionamiento-el-caso-de-apple/>. Consultado el 13 de abril de 2012.



## 2.4 Comportamiento competitivo y estrategia

**Estrategia de empresa líder:** La empresa líder, por lo general, es aquella que cuenta con mayor participación de mercado; sin embargo, el concepto de liderazgo no solo se aplica de esta manera sino bajo otros criterios tales como la rentabilidad y la calidad del producto; desde el punto de vista del *marketing*, se considera como empresa líder a aquella que el mercado percibe o califica como tal por los productos que ofrece (MAYORGA & ARAUJO, 2007) Pag:85-86. Por lo tanto, Apple es considerado el líder. Al ser así, Apple ha optado por algunas estrategias defensivas, con la finalidad de resaltar la calidad de su servicio posventa, y buscar disminuir el impacto de las acciones de sus competidores cercanos antes que lo ataquen; para ello utiliza una constante innovación y orientación al mercado, en su momento, Apple también adoptó una estrategia de empresa retadora, ya que no tener gran participación en el mercado de las computadoras y de los sistemas operativos optó por la estrategia de nuevos mercados, saliendo del escenario competitivo y entrando en nuevos mercados como el de música con el *iPod*; los teléfonos con el iPhone, y las post-PC con el iPad, consolidándose antes que la competencia decidiera entrar.

## 2.5 Ingreso a nuevos mercados con nuevos productos

Apple está desarrollando varias alternativas de entrar a un nuevo mercado con un nuevo producto. En el presente trabajo se propone que este producto debe estar orientado hacia los videojuegos.

## 2.6 Desarrollo de mercados geográficos

También se encuentra enmarcada dentro de una estrategia de *marketing*, la cual viene desarrollando mucho éxito desde el año 2002, aumentando el número de tiendas en el mundo e impulsando el desarrollo en nuevos mercados, preferentemente en los países del BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

## 2.7 La mezcla de *marketing*

La mezcla de *marketing* comprende las denominadas 4P: producto, precio, plaza y promoción. En este trabajo se expondrá la mezcla de *marketing* para la estrategia de desarrollo de nuevos productos, relacionados con los actuales, y un nuevo producto denominado iGame.

## 2.8 Mezcla de *marketing* en el desarrollo de los productos actuales

**Producto:** Apple Inc., tal como ya se ha mencionado, es una empresa multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos y *software*.

Se sabe que Apple no ha inventado la gran mayoría de la tecnología que utiliza en sus productos, puesto que estas ya existían en el mercado, y son accesibles desde los diferentes fabricantes. No obstante, Apple en su decidida estrategia de centrar su oferta de valor en las necesidades de los consumidores, ha adoptado la estrategia competitiva de innovador, con un producto aumentado que redefine los mercados existentes de los productos que lanza.

Apple es un experto seguidor de las tendencias existentes en los mercados; lo demostró con el lanzamiento en 2001 del Ipod, donde simplemente mejoró aspectos de usabilidad de los dispositivos MP3 disponibles en el mercado, y dotó a través de una estrategia de diferenciación, y un posicionamiento como producto de alto valor para un público objetivo obtenido mediante una segmentación dada por su estilo de vida: “gente jovial, fresca, clase media alta”, así como la integración de su tienda iTunes donde se puede adquirir las canciones sueltas de forma legal, no condicionando a los usuarios a comprar un CD completo. El lanzamiento del iPhone fue otro éxito utilizando una estrategia muy parecida.

El iPad, no es más que una fusión de tecnologías “viejas” en el sentido del alto ritmo de cambio, con un dispositivo donde cuyo único carácter innovador es la integración de dichas tecnologías, y un diseño pensado por y para el consumidor. Apple no escatima en los detalles, sus consumidores muestran una altísima lealtad de marca, como compensación a una estrategia de producto basada por y para ellos, a pesar que los productos de Apple se encuentran en la parte alta de la escala de precios de la categoría. Las tabletas electrónicas son un producto que llevaba en el mercado más de seis años antes de su lanzamiento. Los libros electrónicos y las *netbooks*, más de tres<sup>46</sup>.

**Precio:** el precio es el valor del producto que se expresa en términos monetarios y se determina en función de los objetivos de la empresa. El precio de un producto se determina en función de variables como: el nivel de utilidades, el nivel de las ventas, el querer mantenerse en el

---

<sup>46</sup> Jorge Cantero Carvajal <http://marketingconsentidocomun.blogspot.com/2010/10/secretos-en-la-estrategia-comercial-de.html>, consultado el 14 de abril de 2012.

mercado, sobrevivir en el mercado, o introducir un producto nuevo en el mercado (MAYORGA & ARAUJO, 2007) Pág. 94-95. Apple Inc. ha determinado sus precios según la capacidad de memoria y la capacidad de incorporar nuevas tecnologías (3G). Tomando como ejemplo el iPad (tabla 7):

**Tabla 7. El precio del iPad en lanzamientos**

Característica	16 GB	32 GB	64 GB
WiFi	USD 499	USD 599	USD 699
WiFi + 3G	USD 629	USD 729	USD 829

Fuente: Elaboración propia, datos de lanzamiento de iPad, 2012

En este caso, y en relación con sus productos, se puede establecer el precio en función al costo de producción o del valor percibido por el cliente<sup>47</sup>.

Según la tabla 8, se ha establecido el costo de producción del iPad 3G de 16 GB en abril de 2010, en USD 270,86; mientras que el precio de venta fue de USD 629; con un margen de 57%, el precio es muy alto con relación al costo; sin embargo, hay que considerar que aquí no están incluidos los costos de diseño, investigación y desarrollo, aunque se estima que el costo de desarrollo del procesador ARM llamado Apple A4, utilizado tanto para el iPhone como en el iPad fue de aproximadamente USD 1000 millones, sin tener en cuenta la inversión necesaria para su fabricación. También hay que tomar en cuenta que la tecnología de este procesador se obtuvo comprando la empresa P.A. Semi en el 2008. Tampoco se sabe el grado de desarrollo del procesador al momento de la compra, o si se trata de un procesador modificado después por Apple<sup>48</sup>.

En la tabla 8 también se puede apreciar los márgenes obtenidos, considerados elevados al inicio, los cuales pueden ser reducidos a medida que la competencia ingrese al mercado con productos similares. Apple también introduce pequeñas mejoras en los productos vigentes, y cuando pone en el mercado un iPad mejorado, como por ejemplo el iPad 2 3G-16GB tuvo un precio de venta inicial de USD 629 en marzo de 2011 y un precio de USD 529 en marzo de 2012, fecha en que salió el iPad 4G, siempre mantuvo márgenes superiores, porque a medida que pasan los meses la fabricación de los componentes se abaratan y los procesos se hacen más eficientes, también el ciclo de vida de los componentes es corta y dentro del costo se compensan con el alto valor de

<sup>47</sup> José Sande, <http://compartiendoconocimiento.files.wordpress.com/2010/01/marketing-mix-en-ipad.pdf>, consultado el 13 de abril de 2012

<sup>48</sup> <http://www.applesfera.com/apple/el-desarrollo-del-procesador-del-ipad-tuvo-un-coste-estimado-de-1000-millones-de-dolares> Consultado el 19 de abril de 2012

los componentes mejorados. Con esto se explica que los costos se pueden ajustar, pero la aclaración del margen estaría dada porque fijaron los precios en función del valor percibido por los consumidores, y considerando también los factores internos tales como los objetivos de *marketing* (maximización de utilidades, mejora de los canales de distribución, desarrollo de nuevos productos, etc.), los costos, la mezcla de *marketing* y otras consideraciones organizacionales; además de factores externos como la evaluación del mercado y la demanda, la competencia, y otros factores del entorno.

**Tabla 8. Costos de fabricación del iPad**

Componentes / Característica	Ipad 3G-16GB	iPad 2 3G - 16GB		iPad 4G-16GB
	abr-10	mar-11	mar-12	mar-12
<i>Display</i>	58,50	53,70	49,50	70,00
<i>Touchscreen</i>	28,50	27,00	25,00	25,00
Batería	23,30	22,70	22,00	30,00
Cámara		6,20	5,00	12,50
Wi-Fi/BT/GPS	6,50	6,35	5,50	7,00
NAND	23,30	18,00	16,00	16,00
SDRAM	5,00	7,00	5,00	8,50
Procesador	16,30	25,80	22,00	28,00
BB + <i>Transceiver</i>	14,25	12,60	10,00	21,00
No- electrónico	24,30	20,00	19,00	20,00
Otros	66,81	73,02	65,57	68,00
Materiales de soporte	4,10	3,90	3,50	4,00
Costo total	270,86	276,27	248,07	310,00
<b>Precio</b>	<b>629,00</b>	<b>629,00</b>	<b>529,00</b>	<b>629,00</b>
Margen%	57%	56%	53%	51%

Fuente: UBM Techinsights. Todos los Costos están expresados en dólares americanos.

**Plaza:** la plaza o canal de distribución está conformada por las entidades que realizan actividades que permiten el traslado del producto y el cambio de propiedad del lugar de producción al de consumo (MAYORGA & ARAUJO, 2007) Pág. 101. Los Canales de distribución (SANDE) que utiliza Apple son:

- Tienda Virtual Apple. Desde esta “tienda” los usuarios o clientes pueden ver el catálogo y adquirir los productos de Apple. Una vez realizado el pedido, el comprador paga empleando los servicios de pago virtual (tarjeta de crédito, Paypal, etc.).
- Apple Store. En este lugar los clientes compran directamente a Apple. En esta tienda se exhiben los productos, se hacen demostraciones, se brinda servicio técnico y se realizan las ventas.

- Intermediarios o *resellers*. Existen a nivel mundial, la desventaja es que los precios finales son diferentes a los originales, pues se les cargan los impuestos de importación y la comisión del intermediario. Estos son debidamente controlados para que los precios sean asequibles a los usuarios.
- *Resellers* independientes. Son aquellos que no están bajo el control de Apple en ninguna forma.
- *Resellers* autorizados. Están controlados por Apple en el aspecto de la satisfacción al cliente, buenos precios, soporte al cliente, etc.
- Distribución del producto. Para el caso del *iPhone*, se asocia a compañías de telefonía móvil de los distintos países; a través de esta estrategia se aumentan los canales de distribución y también aumentan considerablemente las ventas al ofertarse a precios más reducidos que incluyen tarifas planas de Internet.

**Promoción:** a través de la promoción, la empresa informa al mercado y busca persuadirlo respecto de los productos que ofrece (MAYORGA & ARAUJO, 2007) Pág.107. El desarrollo de una buena campaña de promoción es un aspecto importante de Apple.

La estrategia de promoción de Apple siempre ha empleado los rumores *mac rumors*, las filtraciones y las especulaciones. Esta estrategia le reporta un gran éxito (SANDE) porque:

- Es líder tecnológico, por lo que sus productos nuevos crean gran expectativa.
- La gran difusión de Internet ha favorecido el impacto de esta estrategia.
- El suspenso y la incertidumbre aumenta la curiosidad por los productos.
- Sus productos suelen cumplir las expectativas creadas.
- Utiliza interesantes vídeos en los que el equipo directivo de Apple explica directamente a los consumidores el valor que les reportará el producto.

## **2.9 Mezcla de *marketing* con la estrategia para el iGame**

Según la estrategia por adoptar, propuesta en el Capítulo V, Apple puede ingresar al mercado de los videojuegos desarrollando un dispositivo muy relacionado con el iPad, llamado iGame. La mezcla de *marketing* para este producto estará también muy relacionada con las actuales actividades de *marketing* que tiene Apple.

## **Producto**

El nuevo iGame será un dispositivo de tableta, una especialización del iPad, que tendrá la capacidad de realizar todas las funciones del iPad, pero tendrá una tecnología especial relacionada con multimedia, audio, video, mapas y dispositivos internos y externos para el manejo de los videojuegos.

Su principal característica será la movilidad, ya que el usuario podrá jugar en cualquier parte, y en línea, con videojuegos de gran calidad. Podrá acoplarse a un televisor y otros dispositivos de video y, conjuntamente con los mandos externos, contribuirán a que la experiencia del juego sea mucho mayor.

La novedad es el videojuego, para lo cual se están realizando alianzas y compras (integración vertical) para el control de las tecnologías necesarias y así poder lanzar este producto y continuar con las políticas establecidas a lo largo de los años. Entre las tecnologías necesarias está el desarrollo de un nuevo procesador orientado al mejoramiento gráfico, 3D y capacidades de memoria además de la creación de una plataforma de videojuegos.

Para la elaboración de los videojuegos Apple está fuertemente relacionado con desarrolladores independientes, mientras consolida una alianza o la compra de una empresa líder. Los juegos serán de todo tipo, y orientados a los jóvenes principalmente, pero también el objetivo es el entretenimiento familiar.

## **Precio**

El precio del dispositivo podría estar en el mismo rango del iPad, es decir entre USD 499 y USD 599. El precio promedio de los videojuegos estaría en el rango entre USD 15 y USD 20, dependiendo de la popularidad.

## **Plaza**

El canal de distribución sería el mismo utilizado para los demás productos de Apple, en el caso de los dispositivos. Las nuevas tiendas por implementar, y las ya existentes, tendrán un espacio especial para la demostración de los dispositivos orientados a los videojuegos. El canal de distribución de los videojuegos será el App Store, dejando de lado los cartuchos que ofrecen las empresas de la competencia, el juego será bajado una sola vez con la posibilidad de hacer una

copia de seguridad en el iCloud, y solo será aplicado en este nuevo dispositivo de propiedad de Apple, esto de la mano con sus alianzas estratégicas establecidas.

### **Promoción**

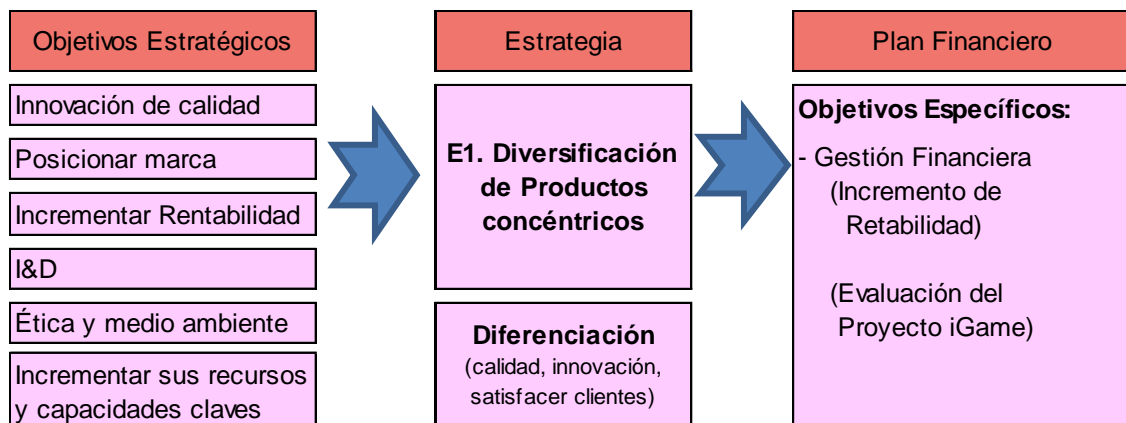
Este producto sería promocionado, tanto del mismo modo que los productos actuales de Apple, como de estrategias especiales orientadas el segmento de mercado objetivo, que son los jóvenes y la familia, mediante Internet, revistas especializadas, y concursos, locales, nacionales e internacionales.

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Objetivos y ratios financieros

Los objetivos planteados (Gráfico 22), están orientados a hacer crecer el valor de la empresa mediante la herramienta del VAN y ratios financieros ( $ROE > COK$ ,  $TIR > COK$ ,  $VAN > 0$ ) incrementando su rentabilidad mediante una gestión eficiente. Apple ha mantenido la política de no tener endeudamiento financiero, según se denota en los puntos e), f) y g) de la tabla 9, en la misma tabla se analizan los demás indicadores financieros.

**Gráfico 22. Objetivos estratégicos, estrategia y plan de financiero**



Fuente: Elaboración propia, 2012

Entre los puntos más resaltantes:

- La razón de liquidez se incrementa principalmente por la reinversión de su utilidad neta; la empresa no entrega dividendos, por lo que el activo corriente se incrementa mayormente por el aumento de la caja (a). Se muestra una caída en el 2010, producto del incremento del activo no corriente para otras inversiones financieras a largo plazo, del aumento de las cuentas comerciales por pagar.
- Según la prueba ácida, Apple aumenta sus niveles de inventario, la liquidez sigue siendo importante porque es mayor que 1 (b).



- Según la liquidez absoluta y con los niveles de caja que posee, Apple podría pagar la mitad de sus pasivos, dado que pertenece a la industria tecnológica y, por los altos niveles de riesgo, debe mantener un alto nivel de caja como previsión (c).
- Mantiene un capital de trabajo positivo y significativo como consecuencia. Apple cubre sus inversiones de corto plazo con financiamiento de largo plazo, procedente de las utilidades retenidas principalmente (d).
- La demanda de los clientes provoca un menor *stock* en los distribuidores, los cuales requieren más de los productos Apple; por tanto, disminuyen los días promedio de inventario (DPI) hasta el 2009, pero aumentan los días promedio de cobro (DPC); mientras que los días promedio de pago (DPP) se mantienen en el 2009 sobre 133 días y el 2010 sobre los 161 días (h, i, j), lo que significa que Apple trabaja con dinero de terceros, por ello el ciclo de caja es negativo.
- De acuerdo con los indicadores de rentabilidad, el margen neto se incrementa año a año (el 2010 alcanzó el 21,48%). Aumenta el margen operativo como consecuencia de la disminución de los gastos administrativos y de ventas (n)
- Finalmente, de acuerdo con los indicadores de rentabilidad el margen neto se incrementa año a año. Finalmente, el ROE crece porque la utilidad neta crece en una proporción mayor a la capitalización de las utilidades, lo que revela que el retorno de capital invertido es rentable.

**Tabla 9. Ratios, caso Apple 2010**

Principales Indicadores		Set 2010	Set 2009	Set 2008	Set 2007
<b>Ratios de Liquidez</b>					
Liquidez corriente	(a) Activo Corriente / Pasivo Corriente	2.01	2.74	2.64	2.37
Prueba ácida	(b) Caja + Cuentas por cobrar / Pasivo Cte	1.79	2.58	2.60	2.33
Liquidez absoluta	(c) Caja / Pasivo Cte	0.61	0.74	0.90	0.91
Capital de trabajo	(d) Activo Cte - Pasivo Cte	20,956	20,049	18,645	12,676
<b>Ratios de Solvencia</b>					
Grado de autonomía financiera	(e) Patrimonio Neto / Activo Total	0.64	0.67	0.62	0.57
Endeudamiento patrimonial	(f) Pasivo total / patrimonio neto =	0.57	0.50	0.62	0.74
Endeudamiento patrimonial LP	(g) Pasivo no corriente / patrimonio neto	0.14	0.14	0.11	0.11
<b>Ratios de Gestión</b>					
Rotación de cuentas por cobrar (días)	(h) Cuentas por cobrar / Ventas Netas * 360	55	42	23	24
Rotación de existencias (días)	(i) Prom Existencias / Costo de Ventas Netas * 360	10	6	8	8
Rotación de cuentas por pagar (días)	(j) Cuentas por pagar / Costo de Ventas * 360	161	133	168	203
Ciclo de de Conversión de Efectivo (CCE)	(k) CCE = DPI + DPC – DPP	-97	-84	-138	-172
Rotación de Activos Totales (veces)	(l) Ventas / Total Activos	0.87	0.90	1.04	0.97
Rotación de Activos Fijos (veces)	(m) Ventas / Activos Fijos	13.68	14.52	15.27	13.42
<b>Ratios de Rentabilidad</b>					
Margen / Rentabilidad sobre las ventas	(n) Utilidad neta / Ventas	21.48%	19.19%	16.32%	14.22%
Utilidad operativa sobre las ventas	(o) Utilidad operativa / Ventas	28.19%	27.36%	22.21%	17.93%
Utilidad bruta sobre las ventas	(p) Utilidad bruta / Ventas	39.38%	40.14%	35.20%	33.17%
ROE %	(q) Utilidad Neta / Patrimonio Neto	29.32%	26.03%	27.44%	24.05%
ROA %	(r) Utilidad Neta / Total Activo	18.64%	17.34%	16.92%	13.79%

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Apple

## 2. Análisis horizontal y vertical

Para nuestras proyecciones hemos efectuado el análisis vertical y horizontal (Tabla 10), tomando como referencia la información financiera de Apple del 2006 al 2010. En resumen:

- La tasa de crecimiento de las ventas promedio: 36,56% según el periodo 2006 al 2010.
- Costos de ventas promedio como porcentaje de las ventas: 64,63%, según el periodo 2006 al 2010.
- Gastos promedio en administración y ventas como porcentaje de las ventas: 10,56%, la cual incluye el promedio de variación vertical de los años 2006 al 2010.
- Gastos promedio de investigación y desarrollo: 3,1%, que incluye el promedio de variación vertical de los años 2006 al 2010.

**Tabla 10. Estado de ganancias y pérdidas, análisis vertical y horizontal, caso Apple 2010**

APPLE INC															
Estado de Ganancias y Pérdidas - (en millones de USD)															
	Set 2006	Set 2007	Set 2008	Set 2009	Set 2010	ANALISIS VERTICAL					ANALISIS HORIZONTAL				% Promedio
						2006	2007	2008	2009	2010	2006 / 2007	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	
<b>Ingresos Operacionales</b>															
Ventas Netas	19,315	24,578	37,491	42,905	65,225	100%	100%	100%	100%	100%	27.2%	52.5%	14.4%	52.0%	36.6%
Costo de Ventas	(13,717)	(16,426)	(24,294)	(25,683)	(39,541)	-71%	-67%	-65%	-60%	-61%	20%	48%	6%	54%	64.6%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,598</b>	<b>8,152</b>	<b>13,197</b>	<b>17,222</b>	<b>25,684</b>	<b>29%</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>40%</b>	<b>46%</b>	<b>62%</b>	<b>30%</b>	<b>49%</b>	
<b>Gastos Operacionales</b>															
Gastos Adm. y Ventas	(2,433)	(2,963)	(3,761)	(4,149)	(5,517)	-13%	-12%	-10%	-10%	-8%	22%	27%	10%	33%	10.6%
Gastos de I&D	(712)	(782)	(1,109)	(1,333)	(1,782)	-4%	-3%	-3%	-3%	-3%	10%	42%	20%	34%	3.1%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>2,453</b>	<b>4,407</b>	<b>8,327</b>	<b>11,740</b>	<b>18,385</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>80%</b>	<b>89%</b>	<b>41%</b>	<b>57%</b>	
Otros Ingresos	365	599	620	326	155	1.9%	2.4%	1.7%	0.8%	0.2%	64%	4%	-47%	-52%	1.4%
<b>EBIT</b>	<b>2,818</b>	<b>5,006</b>	<b>8,947</b>	<b>12,066</b>	<b>18,540</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>78%</b>	<b>79%</b>	<b>35%</b>	<b>54%</b>	
Impuesto	(829)	(1,511)	(2,828)	(3,831)	(4,527)	-4%	-6%	-8%	-9%	-7%	82%	87%	35%	18%	-6.8%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,989</b>	<b>3,495</b>	<b>6,119</b>	<b>8,235</b>	<b>14,013</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>76%</b>	<b>75%</b>	<b>35%</b>	<b>70%</b>	

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Apple

Además de los indicadores de rentabilidad y el margen bruto y neto, el EBITDA (Tabla 11), nos confirma que el capital invertido está generando utilidades en alrededor del 34,3% en el año 2010, lo cual denota eficacia y eficiencia en su administración, así como su crecimiento en la cuota de mercado de sus productos.

**Tabla 11. EBITDA, caso Apple 2010**

<b>EBITDA</b>	<b>Set 2010</b>	<b>Set 2009</b>	<b>Set 2008</b>	<b>Set 2007</b>
Utilidad Operativa	18,385	11,740	8,327	4,407
Depreciación y Amortización <sup>a,b</sup>	3,991	2,466	1,713	1,292
Total EBITDA	22,376	14,206	10,040	5,699
Ratio: EBITDA / Ventas Netas	34.3%	33.1%	26.8%	23.2%

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Apple<sup>49</sup>

### 3. Estrategia financiera por aplicar

La estrategia conlleva a implementar la **Estrategia de Diversificación de Productos Concéntricos (E1)**, fundamentalmente «Queremos proponer una nueva aproximación a los videojuegos» basada en el desarrollo de mapas, *streaming* y buscar el rendimiento y rapidez de sus procesadores principalmente orientados a optimización de video. Este nuevo producto traerá consigo las siguientes inversiones y perspectivas de crecimiento:

- Según los analistas (MARDER, 2012), en 2011 Nintendo alcanzó un 99,8% de sus ingresos de las ventas relacionadas con los videojuegos. Microsoft un 20% de sus ingresos de entretenimiento y Sony un 11%. El promedio de ventas de 43,6% coincide con el crecimiento de ventas en EE. UU. <sup>50</sup>. En ese sentido, consideramos este promedio de ventas más un 11,5% que se justifica por los recursos y capacidades que Apple posee, y su actual infraestructura (iTunes, App Store); entonces, nuestro porcentaje de ventas que considerar para nuestro proyecto es de un 16,9% adicional a nuestro flujo de caja sin estrategia.
- Según la firma Price Waterhouse el sector de los videojuegos crecerá un 8,2% anual (Cap. V, numeral 10), sin incluir la compra de la consola de juegos; pasando de USD 55.500 millones en el 2010 a USD 82.400 millones en el 2015.

#### **Supuestos**

- Consideramos un incremento del 1% anual en el costo de ventas, esto debido a que en los lanzamientos pasados de productos APPLE, los ratios no ha variado considerablemente,

<sup>49</sup> (a) 2009 10-K/A Amended Annual presentado el 25 de enero de 2010 <http://investorapplecom/financialscfm>

(b) 2010 10-K Annual Report presentado el 27 de octubre de 2010 <http://investorapplecom/financialscfm>

<sup>50</sup> En EE. UU. el 2007 el crecimiento en ventas de videojuegos fue de 43% con respecto al 2006.

[http://www.theinquirer.es/2008/01/19/record\\_en\\_la\\_venta\\_de\\_videojuegos\\_que\\_crece\\_un\\_47.html](http://www.theinquirer.es/2008/01/19/record_en_la_venta_de_videojuegos_que_crece_un_47.html)

priorizando la incorporación de tecnología verde para los aspectos relacionados con la responsabilidad social.

- Consideramos un 2% de incremento anual en gastos administrativos y de ventas; fundamentalmente porque estamos auspiciando el incremento de nuestros locales comerciales a nivel mundial, lanzamientos y demás actividades estratégicas resumidas en nuestro plan de *marketing*.
- Consideramos un incremento del 1% anual para nuestros esfuerzos de investigación y desarrollo.
- Del mismo modo, para desplegar nuestra estrategia hemos propuesto una inversión adicional, a efectuar el año 2011, de adquirir una empresa de semiconductores con especialización en diseño gráfico, tomamos como referencia la adquisición de una empresa similar por parte de Apple el 2008 (PA Semi) por USD 278 millones (tabla 5), y una inversión que alcanza el 2011 y 2012 de USD 1000 millones para la nueva versión especializada del iPad, al cual denominaremos el iGame.
- Precisamos que el flujo de caja económico incremental para el caso de Apple es similar al flujo de caja financiero por no tener deuda (tabla 12).

**Tabla 12. Proyección del flujo de caja económico incremental, caso Apple 2010**

Año	Proyección de FC sin estrategia				Proyección de FC con estrategia					
	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Netas		89,073	121,640	166,115	180,234		89,073	121,640	186,718	202,589
Costos de Ventas		(57,565)	(78,612)	(107,354)	(116,479)		(58,455)	(79,828)	(122,536)	(132,951)
Gastos Adm y Ventas		(4,158)	(4,597)	(5,083)	(5,620)		(4,233)	(4,765)	(5,364)	(6,038)
Gastos I&D		(2,791)	(3,811)	(5,204)	(5,647)		(3,681)	(5,027)	(7,717)	(8,373)
EBIT		24,559	34,620	48,473	52,489		22,703	32,019	51,101	55,226
Impuesto		(7,368)	(10,386)	(14,542)	(15,747)		(6,811)	(9,606)	(15,330)	(16,568)
Cambio en el Act Fijo Ne		(6,560)	(4,142)	(5,656)	(1,796)		(6,560)	(4,142)	(5,656)	(1,796)
Cambio en intangibles		(471)	(297)	(406)	(129)		(471)	(297)	(406)	(129)
Cambio en otros activos		(3,114)	(1,966)	(2,685)	(852)		(3,114)	(1,966)	(2,685)	(852)
Inversion adicional en negocio de semi conductores							(278)	(1,000)	-	-
Cambio en el KT		9,305	5,875	8,023	2,547		9,305	5,875	8,023	2,547
FCL		16,352	23,704	33,208	36,512		14,775	20,884	35,047	38,429
FCL perpetuidad					1,319,163		-	-	-	1,388,396
FCL total		16,352	23,704	33,208	1,355,675		14,775	20,884	35,047	1,426,825

Fuente: Elaboración propia con información proyectada. Cifras en millones de USD.

- Considerando que nuestro flujo del proyecto es un flujo incremental (diferencia entre el flujo de caja con estrategia y sin estrategia) y que este flujo varía por acción de la implementación de la estrategia, nos hemos permitido usar un “beta” des-apalancado promedio de la industria convergente, para lo cual hemos considerado la tabla 13.

**Tabla 13. Selección las primas de industria convergente (Damodaran<sup>51</sup>), caso Apple 2010**

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected
Computer Software/Svcs	247	1,06	4,68%	13,88%	1,02	9,48%	1,12
Computers/Peripherals	101	1,27	9,13%	8,94%	1,18	10,45%	1,31
Electronics	158	1,13	18,40%	12,85%	0,97	14,08%	1,13
Telecom. Equipment	104	1,04	10,71%	12,42%	0,95	21,59%	1,22
Bu promedio							1.20

Fuente: Elaboración propia, 2012

- Del mismo modo, hemos tomado como RF los bonos del tesoro americano (t. bons) del periodo 1962-2010, y la prima de riesgo en el mismo periodo, de 3,72%; en dicho sentido, tenemos un WACC de 11,50% en la industria convergente (Tabla 14).

**Tabla 14. Proyección del flujo de caja económico incremental, caso Apple 2010**

FC con estrategia	0	14,775	20,884	35,047	1,426,825
FC sin estrategia	0	16,352	23,704	33,208	1,355,675
PROYECTO					
FC incremental	-	(1,578)	(2,820)	1,839	71,149
TIR	214%				
COK	11.50%				
VAN	43,671.26				

Fuente: Elaboración propia con información proyectada

Según los cálculos efectuados utilizando las herramientas del VAN, se ha logrado el objetivo que el TIR sea mayor que el COK y que la rentabilidad del ROE sea mayor que el COK.

#### 4. Análisis de sensibilidad

Para nuestra estrategia evaluamos la sensibilidad del VPN a la variación de la tasa de crecimiento de las ventas y el COK, encontrando el punto de equilibrio para el proyecto en 47,2% (Tabla 15).

**Tabla 15. Tasa de crecimiento de las ventas, punto de equilibrio**

Estrategia		47.2%	50.0%	52.0%	54.0%
VAN	43,671	0	19,534	33,327	47,119
TIR	214.4%	11.5%	137.6%	185.6%	223.2%
% COK		9.5%	11.5%	13.5%	15.5%
VAN	43,671	47,092	43,671	40,547	37,689

Fuente: elaboración propia con información proyectada

<sup>51</sup> Damodaran Online: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ratings.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ratings.htm)

Dada una variación del 2% en ambos escenarios, se puede recomendar que para la implementación de nuestra estrategia se deba tener más en cuenta el crecimiento o disminución de las ventas que el COK.

## **5. Conclusiones**

Dada la sofisticación financiera que conlleva demostrar la incorporación de un nuevo proyecto, hemos pretendido efectuar una aproximación del impacto que podría dar a Apple el nuevo producto *iGame*; su importante posición financiera en términos de liquidez permitirían incrementar la riqueza de sus accionistas y, dado lo positivo de nuestro VAN y demás herramientas de evaluación utilizados, creemos que lograremos nuestros objetivos estratégicos referidos en el capítulo V, numeral 3, y fortalecer nuestra ventaja competitiva (Cap. V, numeral 7).

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Luego de analizar el cambiante y particular entorno global, y el mercado de los dispositivos electrónicos de consumo dentro del marco de la industria convergente entre las telecomunicaciones, las computadoras y los medios (publicaciones electrónicas y entretenimiento), en donde Apple Inc. está considerada como la empresa líder en innovación y diferenciación, podemos concluir lo siguiente:

- Esta industria es particularmente riesgosa, una empresa líder puede ser desbancada de su liderazgo por otra empresa que pueda aprovechar mejor sus recursos y capacidades, dicha posibilidad la hemos proyectado en nuestros escenarios al cuarto año, nivelándolo contra el crecimiento de la industria.
- Apple Inc. mantiene una brecha importante en ventaja competitiva con relación a su competencia, pues supieron aprovechar su modelo de negocio enfocado al cliente desde el comienzo del proceso de lanzar un nuevo producto, para darle una experiencia completa de satisfacción en todos los frentes. Siendo en este caso una de las empresas con mayor valor percibido por el cliente, lo que le permite maximizar sus utilidades. El tiempo y las acciones por tomar dirán si podrán mantener la ventaja.
- Apple Inc. tiene todas las ventajas necesarias para poder tener éxito en el futuro, aun sin Steve Jobs al mando. Creemos que, si bien pudo haber dejado planificado el rumbo de la empresa para los próximos cinco años, los ejecutivos actuales deben estar desarrollando planes muy innovadores para entrar a redefinir nuevos mercados o redefinir nuevamente aquellos donde están, porque en tecnología las posibilidades son muchísimas.
- Creemos que nuestra propuesta de entrar al mercado de los videojuegos mediante el *software* de los juegos y un dispositivo especial basado en el iPad es totalmente viable pues tiene el mercado y todas las tecnologías necesarias, sería un producto relacionado tanto con los productos actuales, con la industria convergente y el futuro inmediato de los dispositivos electrónicos de consumo.

- Deberá seguir invirtiendo montos importantes en investigación, desarrollo y marketing, y hacer los ajustes necesarios en su cadena de valor para poder seguir siendo el líder y producir productos de valor.
- En una industria tan cambiante existe la posibilidad del fracaso, y que sean otros actores los que comiencen a dar la pauta tecnológica por lo que no podemos asegurar el éxito de Apple Inc. a largo plazo; mas, se debe precisar que, aparentemente, una crisis no afectaría significativamente a Apple Inc.

### **Recomendaciones**

Finalmente, sabemos que los recursos y capacidades de Apple son el elemento fundamental de sus diseños innovadores y, si se repasan los factores claves del éxito en esta nueva industria convergente, se podrá ver que Apple va seguir creciendo, a saber:

- Apple, no debe perder la habilidad para desarrollar productos innovadores y mejoramientos del producto.
- Apple, no debe perder la habilidad de llevar los productos recién concebidos más allá de la fase de investigación y desarrollo, y enviarlos con rapidez al mercado.
- Apple debe seguir su desarrollo de patentes.
- Apple debe fortalecer sus alianzas estratégicas con proveedores, fabricantes y distribuidores.
- Apple debe fortalecer su servicio de posventa orientado al cliente.



## Bibliografía

- Arruñada, B. y Vásquez, X. (2004). *Contract manufacturing: ¿tiene futuro la empresa industrial?*. *Universia Business Review*. 64-69.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Carolina del Sur: Pearson Prentice Hall.
- Figueroa, S. (2010). *Comunicación, estrategias e ideas empresariales*. [en línea]. Fecha de consulta: 18/03/2012. Disponible en: <http://comunicacion-estrategias-y-empresas.blogspot.com/2010/09/filosofia-corporativa.html>
- Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis and cases, 7th Edition*. Wiley & Sons.
- Gratton, L. (2008). *Puntos calientes: qué hace que algunos equipos vibren con energía y otros no*. traductor Affán Buitrago. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Hellriegel, S. E., Jackson, J. W., y Slocum, J. T. (2005). *Administración, un enfoque basado en competencias. 10ma Edición*. México.
- Hernández, S. (2009). *Las tecnologías de la información y el conocimiento, valoración de estrategias*. [en línea]. Fecha de consulta: 10/03/2012. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/tecnologias-de-la-informacion-y-el-conocimiento.htm>.
- Hill, C. y. (2009). *Administración estratégica. 8va Ed.* Mexico: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica*. México: CENGAGE Learning.
- IBERGLOBAL. (2012). *Indice de libertad económica 2012*. Washington DC: The Heritage Foundation and The Wall Street Journal.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing 12/e*. Mexico: Pearson Prentice Hall Inc.
- Marder, A. (2012). *Can new consoles keep this sector alive?*. [en línea]. Fecha de consulta: 26/03/2012. Disponible en: <http://www.fool.com/investing/general/2012/04/18/can-new-consoles-keep-this-sector-alive.aspx>
- Mayorga, D., y Araujo, P. (2007). *El plan de marketing. 1ra Edición*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Meyer, J. (1981). *Objetivos y estrategias de la empresa*. Ediciones Deusto S.A.
- Navas, J., y Guerras, L. (1998). *La dirección estratégica en la empresa. Teoría y aplicaciones 2da Ed.* Madrid: Civitas.
- Páez, P. G. (2005). *Estrategias de transición en la industria de las telecomunicaciones*. El mayor portal de Gerencia en español. [en línea]. Fecha de consulta: 04/03/2012. Disponible en: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/%5BPD%5D%20Publicaciones%20>

[%20Estrategias%20de%20Transicion%20en%20la%20Industria%20de%20Olas%20Telecomunicaciones.pdf](#).

Porter, M. E. (1995). *Competitive advantage*.

Prahalad, C., y Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review.

Sande, J. (s.f.). *Marketing mix en iPad*. [en línea]. Fecha de consulta: 13/04/2012. Disponible en: <http://compartiendoconocimiento.files.wordpress.com/2010/01/marketing-mix-en-ipad.pdf>.

The Economist. (2008). *El futuro de la tecnología*. Buenos Aires: Cuatro Media Inc.

Thompson, A., y Strickland, A. (1998). *Dirección y administración estratégicas*. México: Mc Graw Hill.

## **Anexos**

## Anexo 1. Macro entorno para la industria convergente de consumo electrónico

Factor	Tendencia del macro entorno	Efectos en los participantes en la industria	Efecto para Apple
Demográficos	Creciente población mundial pasó la barrera de los 7000 millones de personas, dentro de trece años habrán 1000 millones más (1,1% anual) <sup>1</sup>	Se prevé un sector con fuertes demandas por la tendencia demográfica.	Oportunidad
	En el 2025, la India superará la población China con 1460 millones de habitantes frente a 1390 millones. <sup>1</sup>	Estos y otros mercados emergentes de la BRIC, son muy atractivos para las empresas de consumo electrónico.	Oportunidad
	Las personas menores de 25 años constituyen el 43 % de la población mundial, en algunos países es el 60%.	Los consumidores son principalmente jóvenes, por lo que el mercado irá en franca expansión en los próximos años	Oportunidad
	Nueve de cada diez personas vive en ciudades.	Mayores necesidades de consumo	Oportunidad
Económicas	En el 2011, el crecimiento de la producción se ha desacelerado considerablemente. Para el 2012 y 2013 se prevé que el crecimiento será anémico <sup>2</sup> . Más en un escenario optimista de crecimiento del PBI Mundial se prevé un 2,6% en el 2012 y 3,2% en el 2013.	El crecimiento de ventas de los equipos electrónicos ha seguido creciendo, sobre todo en comunicación y entretenimiento. Estos dispositivos se han convertido, cada vez más, en una necesidad mediática de estar comunicados y conectados a Internet y gozar de las numerosas aplicaciones existentes.	Amenaza
	Posible recesión mundial, dependiente principalmente de las economías de EE. UU. y la Unión Europea (dos de las economías más grandes del mundo). Japón entró en recesión en el primer semestre de 2011 <sup>2</sup> .	La industria ha seguido creciendo, demostrando ser más resistentes a la crisis; su importancia en el comercio mundial sigue en aumento.	Amenaza
	Los desafíos más urgentes son: afrontar la crisis del empleo y evitar el descenso continuado del crecimiento económico.	La industria sigue demandando mano de obra barata.	Amenaza
	Los países en desarrollo y las economías de transición continúan alimentando el motor de la economía mundial.	La incertidumbre económica mundial supone un riesgo ya que los consumidores podrían dejar de consumir dichos productos.	Amenaza
Político / legal	La propiedad de patentes, <i>copyright</i> , marcas registradas y de servicio son un factor importante en los negocios, tanto en los EE.UU. como en varios países extranjeros.	La marca Apple, es un factor importante por su éxito reputacional, así también sus posibles patentes y <i>copyright</i> .	Oportunidad
	Las compañías han sido enjuiciadas porque infringen ciertas patentes u otros derechos de propiedad de terceros.	Hay pendientes diversos procesos legales, principalmente por temas de patentes y violación del secreto industrial, los resultados de estos procesos no se pueden predecir con certeza. <sup>3</sup>	Amenaza
	La regulación y la certificación por los organismos gubernamentales locales y la normalización existente	Lograr permisos conlleva tiempo y son complicados de conseguir, dando lugar a modificaciones y retrasos en las fechas de envío, los cuales podrían afectar la situación financiera de las compañías y sus resultados.	Amenaza

Factor	Tendencia del macro entorno	Efectos en los participantes en la industria	Efecto para Apple
	Riesgos de operaciones internacionales, requisitos de exportación, leyes anticorrupción, laborales y de impuestos en cada país, controles cambiarios, restricción de repatriación de efectivo.	Debe gestionarse el riesgo de no incumplir las normas operativas internacionales, debe cuidarse que los empleados no las violen ya que podrían afectar los resultados operativos.	Amenaza
Tecnológico	La tecnología avanza rápidamente, nuevas tecnologías y otras están a la caza de estas novedades, y realizan compra de empresas, fusiones y alianzas para poder integrar estas nuevas tecnologías antes que cualquier otro.	Hay quienes han reinventado la industria con sus productos innovadores (iPod y iPhone), siempre aparece alguien que hace tambalear el entorno externo, aparecen sustitutos potenciales.	Oportunidad
	La industria computacional se está fusionando con las industrias de telecomunicaciones y de los medios. <sup>4</sup>	El desarrollo de aplicaciones y de servicios a través de Internet, vía la nube.	Oportunidad
	Aparecen tecnologías dominantes que cambian las estrategias de los grandes jugadores mundiales.	En la industria el Android se posiciona como el sistema operativo preferido en los teléfonos móviles, tabletas y otros.	Amenaza
	Nuevas tecnologías mundiales como el desarrollo del computador cuántico <sup>5</sup> , que permitirá procesar cada respuesta posible al mismo tiempo, lo que multiplicará exponencialmente la velocidad de procesamiento de datos y permitirá resolver problemas más complejos.	Según Bill Gates, el futuro de la tecnología está en la <i>Natural User Interface</i> que incluye tecnología como la del <i>kinect</i> (sensor de movimiento de la Xbox) o el reconocimiento visual y de la escritura <sup>6</sup> .	Oportunidad
Global	La Globalización, proceso histórico que ha resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico, donde los mercados se extienden por sobre las barreras fronterizas de cada país, con alta integración de las economías alrededor del mundo particularmente a través del comercio y los flujos financieros. <sup>7</sup>	La conectividad ha transformado nuestra manera de vivir y de interactuar. La incorporación de la tecnología a los hábitos de consumo es imparable. La distancia ha dejado de ser un obstáculo para las relaciones profesionales y sociales.	Oportunidad
	La economía asiática alcanzará en 30 años el tamaño de Europa Occidental, desplazando a las industrias intensivas en mano de obra.	La innovación se convierte en la piedra angular del éxito corporativo y la colaboración con terceros, un requisito.	Oportunidad
	La actividad del sector público se dispara, siendo imprescindible obtener ganancias en productividad y encontrar salidas imaginativas para incremento el gasto.	Emerge la necesidad de aumentar la eficiencia, dando lugar a nuevas oportunidades de negocio.	Oportunidad
Sociocultural	Según Hitt: «El entorno sociocultural varía de un país a otro..., y dado que los valores y las actitudes son los pilares de una sociedad, con frecuencia marcan los cambios y las condiciones demográficas, económicas, políticas/legales y tecnológicas».	La tecnología es más usada por jóvenes, y su población está en aumento; su pensamiento y modo de vida tenderán a ser más uniformes en el mundo, creando nuevas necesidades que tendrán que ser atendidas tomando en cuenta las costumbres socioculturales de cada país.	Oportunidad

1. División de Información y Relaciones Externas del UNFPA, Fondo de Población de las Naciones Unidas, "Estado de la población Mundial 2011"

[http://www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/documents/SWP\\_2011/SP-SWOP2011.pdf](http://www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/documents/SWP_2011/SP-SWOP2011.pdf), consultado el 2 de febrero de 2012.

2. Organización de las Naciones Unidas, "Situación y perspectivas de la economía mundial 2012, Sumario Ejecutivo",

Factor	Tendencia del macro entorno	Efectos en los participantes en la industria	Efecto para Apple
--------	-----------------------------	--	-------------------

[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2012wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wesp_es_sp.pdf), consultado el 5 de febrero de 2012.

3. Apple Inc., Formulario 10K, Informe Anual 2009, <http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/1644216881x0xS1193125-10-12091/320193/filing.pdf>, consultado el 17 de enero de 2012.

4. “Estrategias de transición en la industria de las Telecomunicaciones”, Pablo G Páez PhD 2005

5. Patricia Pérez, “Un Nuevo centro de operación pone a prueba el primer computador cuántico”, [http://www.tendencias21.net/Un-nuevo-centro-de-investigacion-pone-a-prueba-el-primer-ordenador-cuantico\\_a9395.html](http://www.tendencias21.net/Un-nuevo-centro-de-investigacion-pone-a-prueba-el-primer-ordenador-cuantico_a9395.html)

6. R. Isla I. “Microsoft anunció la llegada de *Kinect* a Windows a partir de febrero”, <http://elcomercio.pe/tecnologia/1359030/noticia-microsoft-anuncio-llegada-kinect-windows-partir-febrero>, consultado el 10 de enero de 2012.

7. “Teoría del Caos, Globalización y las Relaciones Internacionales”, Aurora Leiva Reyes, pág. 8

[http://imperial.unapvic.cl/portal/\\_alumnos/contenidos/PHG103/299/sesion3/relaciones\\_internacionales.pdf](http://imperial.unapvic.cl/portal/_alumnos/contenidos/PHG103/299/sesion3/relaciones_internacionales.pdf) consultado el 7 de febrero de 2012,

8. *The Mc Kinsey Quaterly*, “How companies act on global trends: a McKinsey Global Survey”, 23 de Abril de 2008, <http://www.foromarketing.com/las-diez-tendencias-globales-para-el-futuro>. Consultado el 14 de febrero de 2012.

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Evaluación de recursos y capacidades de Apple 2012

Recursos y Capacidades		Importancia	Fortalezas relativas	Comentarios
<b>Recursos tangibles</b>				
R1	Red de distribución y localización	9	7	Apple.com, iTunes, tiendas Apple y tiendas minoristas de <i>Retails</i> , Apple Store (95 a nivel mundial).
R2	Amplitud de oferta de productos	7	3	Apple tiene una debilidad debido a que no cuenta con una variedad de productos en el mercado.
R3	Compatibilidad del <i>software</i>	8	5	Apple está revirtiendo la tendencia con sus nuevos productos.
R4	Financieros	8	7	La empresa tiene recursos propios suficientes, una alta liquidez y una utilidad creciente.
R5	Productos innovadores de calidad y de fácil uso	8	5	Casi todos los productos son innovadores y de alta calidad.
<b>Recursos intangibles</b>				
R6	Liderazgo (Steve Jobs)	9	5	Con el fallecimiento de Jobs, esta fortaleza relativa está a la par con sus competidores.
R7	Contenidos y acuerdos	8	7	Mientras los acuerdos se fortalecen, iTunes and iCloud se convierten en activo intangible importante que interactúe con los gustos de los usuarios.
R8	Marca	9	8	Apple es la tercera marca global más valiosa del mundo según BrandZ en el 2010 , y octava marca más valiosa del mundo según Interbrand en el 2011.
R9	Equipos talentosos de desarrollo de <i>software</i>	7	6	Eligen a los mejores talentos.
R10	Calidad y rendimiento de los productos	7	7	Ofrece una calidad y rendimiento sobre el promedio.
R11	Precio	7	4	Apple mantiene un precio alto en sus productos.
<b>Capacidades</b>				
C1	Capacidad de diseño industrial de calidad	8	8	Diseño innovador de equipos y su gran capacidad industrial.
C2	Gestión de patentes y asuntos legales	7	5	Paridad con los competidores.
C3	Sinergias en la integración de <i>hardware</i> y <i>software</i>	9	9	Explotan al máximo las potencialidades de desarrollo que hacen tanto en <i>hardware</i> como en <i>software</i> (sincronización, rendimiento).
C4	Alianzas estratégicas	9	6	La relación es sólida con sus socios y alianzas estratégicas, entre ellas los OEM y discografías.
C5	<i>Marketing</i> y ventas	8	7	Énfasis en el <i>marketing</i> para clientes / usuarios, Apple Online Store (empresas, estudiantes y profesionales).
C6	Capacidad de personalizar el producto	7	4	Apple posee poca capacidad de personalización.
C7	Servicios (gestión de la imagen y reputación)	8	7	Red mundial de servicios especializados, autoservicio <i>Online</i> , proveedores de servicio autorizados, centros de asistencia: Apple Store, Clientes AppleCare.
C8	Gestión de la responsabilidad social	6	6	Comprometidos con los aspectos centrales de la responsabilidad social desde el diseño, fabricación, relación con sus proveedores, distribución y reciclaje.
C9	Capacidad de redefinir los mercados	6	6	El proceso de innovación llega hasta el punto de redefinir el mercado (ejemplo: mercado de uso de telefonía móvil y dispositivos de música)
C10	Investigación y desarrollo	9	9	Base de futuras innovaciones

a) La escala: 1 (muy bajo) 10 (muy alto), el valor 5 representa paridad con los competidores

b) Los recursos se compararon con 14 de los principales competidores de las industrias (Dell, HP, Acer, Lenovo, Toshiba, Clones, Motorola, Dell Móviles, LG, RIM, Nokia, ZTE, Samsung, Samsung con su Galaxy, Sony y HTC).

c) Los valores están basados en juicio de los autores.

Fuente: Basado en Robert Grant, Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones (2006). Elaboración propia, 2012.

### Anexo 3. Responsabilidad social como parte de los valores corporativos de Apple

Apple ha publicado en enero de 2012 los resultados sobre la responsabilidad de los proveedores<sup>52</sup>; del informe se destaca que los aspectos con más incumplimiento son aquellos que tienen un mayor impacto económico medible en el corto plazo: horas de trabajo, sueldos y beneficios. A continuación, se presentan los resultados más relevantes:

#### Responsabilidad de los proveedores de Apple, enero 2012



20% de proveedores no cumplen con los requerimientos de las políticas de Apple en la categoría laboral y de derechos humanos.

Por la presión de reducir costes a corto plazo, solo cumplen el 38% de los proveedores y el de sueldos y beneficios solo el 69%.

30% de proveedores no tienen sistemas de control para el cumplimiento de las políticas de Apple (229 auditorías se hicieron en el 2011).

Casi todos los proveedores tienen código de ética, pero lo importante es su aplicación y seguimiento.

Fuente: Elaboración propia, adaptado del blog de Antonio Vives<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Apple Supplier Responsibility (January 2012) Progress Report

<sup>53</sup> Antonio Vives, RSE en la Cadena de valor de Apple ¿podrían hacer más?

<http://cumpetere.blogspot.com/2012/01/rse-en-la-cadena-de-valor-de-apple.html>, accedido el 19.02.12



#### Anexo 4. Listado de algunos proveedores de Apple

País	Empresa	Provee
China	AAC Technologies Holdings Inc.	Altavoces para el <i>iPad</i>
Taiwan	AcBel Polytech Inc.	Fuentes de alimentación
EE. UU	Acument Global Technologies	Soluciones de fijación y unión
EE. UU	Advanced Micro Devices Inc.	
China	Ampere Technology Ltd.	Baterías de litio
EE. UU	Amphenol Corporation	Interconexiones, cables, circuitos flexibles
EE. UU	Analog Devices, Inc.	Semiconductores
China	Anjie Insulating Material Co.,Ltd.	Aislantes
Japón	Asahi Kasei Corporation	Objetos digitales
Taiwan	AU Optronics Corporation	Periféricos
Austria-China	Austria Technology & Sistemtechnik	Soluciones de interconexión
Austria	Austriamicrosystems	Circuitos integrados
EE. UU	Avago technologies Ltd.	Pantallas LED, sensores
EE. UU	Brady Corporation	Seguridad, identificación de personas, productos y componentes, etiquetados
Hong Kong	Brilliant International Group Ltd.	Envases con valor agregado de papel
EE. UU	Broadcom Corporation	Soluciones de semiconductores para comunicaciones alámbricas e inalámbricas para los productos de voz, video, multimedia. Chips
Singapur	Broadway Industrial Group Ltda.	Plásticos de espuma expandible para aplicaciones de ensamblaje aislamiento y otros
China	ByD Company Ltd.	Baterías para teléfonos móviles
China-USA	Career Technology(MFG.) Co.,Ltd.	Circuitos flexibles.
Taiwan	Catcher Technology Co., Ltd.	Paneles táctiles y matrices de magnesio para la industria de telecomunicaciones.
Taiwan	Cheng Long Corporation	Productos de papel y cartón corrugado para embalaje.
Taiwan	Cheng Uei precision industry Co., Ltd.(Foxlink)	Conectores, cables, dispositivos de ahorro de energía y baterías para dispositivos de comunicaciones, computadoras y electrónica de consumo.
Taiwan	Chimei Innolux Corporation	Pantallas LCD, monitores y paneles de computadoras, paneles audiovisuales para móviles.
USA	Coilcraft, Inc.	Componentes electrónicos para computadoras, núcleos de aire, inductores de chips, filtros de USB.
Taiwan	Compeq Manufacturing Co.,Ltd.	Circuitos impresos PCB, para computadoras y productos de red.
Hong Kong	Cosmosupplylab Ltd.	productos blandos y accesorios para dispositivos móviles
China	CymMetrik(Shenzhen)Printig Co.	
China	Cyntec Co., Ltd	Componentes electrónicos, resistencias de chips, componentes de RF y módulos de potencia
EE. UU	Cypress Semiconductor Corporation	Soluciones de señal mixta, aplicaciones para control de pantalla táctil, soluciones <i>True Touch</i> y <i>Cap sense</i> , sensores al tacto, controladores USB
Japón	Daishinku Corporation (KDS)	Dispositivos de cristal y resonadores usados en teléfonos y satélites de comunicaciones
Taiwan	Darfon Electronics Corporation	Teclado de PC portátil, TV LCD, componentes de telecomunicaciones.
Taiwan	Delta Electronics Corporation	Administración de energía, componentes de pantalla visual, productos en red y soluciones de energía renovable.

<b>País</b>	<b>Empresa</b>	<b>Provee</b>
EE. UU	Emerson Electric Co	Ayuda a reducir el consumo de energía y aumentar su eficiencia energética
EE. UU	Intel Corporation	Semiconductores, chips y microprocesadores
Italia	Grupo Dani SPA	Artículos de cuero
Japon	Hitachi-LG Data Storage	Unidades de disco óptico para almacenamiento de datos
Taiwan	Foxconn	Fabrica productos electrónicos, es el principal fabricante de Apple
Singapur	Hi-p International Ltda.	Carcasas ( con nuevo metal)
Corea	Interflex Co. Ltda.	Placas de circuitos impresos modelo F-PCB para el iPhone 4S y el iPad2
Japan	Ibiden Co. Ltda	Envases de plástico, diagramas de cableado especialidades en grafito y semiconductores
Singapur	Flextronics	Proporciona servicios de diseño y fabricación de componentes electrónicos para fabricantes de equipos originales. La compañía ofrece sus servicios a una gama de productos en la infraestructura, los dispositivos móviles de comunicación, la informática, dispositivos de consumo digital

Fuente: <http://investing.businessweek.com>

## Anexo 5. Adquisiciones de otras empresas por parte de Apple (2001- 2011)

Fecha	Empresa	Negocios	País	Valor (USD)	Utilizar
11.05.2001	bluebuzz	Proveedor de servicios Internet	 EE. UU	-	-
09.07.2001	<a href="#">Spruce Technologies</a>	Gráficos de <i>software</i>	 EE. UU	-	<i>iDVD</i>
31.12.2001	<a href="#">PowerSchool</a>	Servicios en línea	 EE. UU	62 millones	-
01.02.2002	<a href="#">Nothing real</a>	<i>Software</i> de efectos especiales	 EE. UU	15 millones	<i>Shake, Final Cut</i>
04.04.2002	Zayante	<i>Software</i>	 EE. UU	13 millones	-
11.06.2002	Silicio Grial Corp-Chalice	<i>Software</i> de efectos digitales	 EE. UU	-	<i>Final Cut</i>
20.06.2002	Propel Software	<i>Software</i>	 EE. UU	-	-
01.07.2002	<a href="#">Emagic</a>	Música de producción de <i>software</i>	 Alemania	30 millones	<i>Logic y GarageBand</i>
03.2005	<a href="#">Schemasoft</a>	<i>Software</i>	 Canadá	-	Archivo de formato ( <i>iWork</i> )
04.2005	<a href="#">FingerWorks</a>	Gesto de la empresa el reconocimiento	 EE. UU	-	<i>iOS multitouch</i>
16.10.2006	<a href="#">Silicon Color</a>	<i>Software</i>	 EE. UU	-	<i>Final Cut</i> ('Color')
04.12.2006	Proximity	<i>Software</i>	 Australia	-	<i>iMovie</i>
24.04.2008	<a href="#">PA Semi</a>	<a href="#">Semiconductores</a>	 EE. UU	278 millones	Apple A4, A5 (SoC)
07.07.2009	Placebase	<a href="#">Mapas</a>	 EE. UU	-	Mapas
06.12.2009	<a href="#">Lala.com</a>	<a href="#">Streaming de música</a>	 EE. UU	17 millones	<i>icloud, iTunes</i> partido
05.01.2010	Quattro Wireless	<a href="#">La publicidad móvil</a>	 EE. UU	275 millones	<i>iAds</i>
27.04.2010	<a href="#">Intrinsity</a>	<a href="#">Semiconductores</a>	 EE. UU	121 millones	Manzana A5 (SoC)
27.04.2010	<a href="#">Siri</a>	<i>Software</i>	 EE. UU	-	Siri
14.07.2010	Poly9	Web-basado en cartografía	 Canadá	-	Mapas
20.09.2010	<a href="#">Polar Rose</a>	De reconocimiento facial	 Suecia	29 millones	<i>software iPhone</i> (la cámara)
14.09.2010	IMsense	Fotografía de alto rango dinámico	 Reino Unido	-	<i>software iPhone</i> (la cámara)
01.08.2011	C3 Technologies	Cartografía 3D	 Suecia	267 millones	Mapas
20.12.2011	<a href="#">Anobit</a>	Memoria flash	 Israel	390 millones	<i>iPhones y iPads</i>

Fuente: Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_mergers\\_and\\_acquisitions\\_by\\_Apple#cite\\_note-22](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Apple#cite_note-22)

## Anexo 6. Resumen de estrategias derivadas del FODA cruzado

<b>FODA CRUZADO APPLE INC. 2010</b>	FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
	F1.- Margen de utilidad creciente y Altísima liquidez (R4)		D1.- Hay demandas legales sin resolver (C2)	
	F2.- Gestión de Patentes (C2)		D2.- Poca amplitud de oferta de productos (R2)	
	F3.- Productos fáciles de usar (R5, Cadena de valor)		D3.- No tiene capacidad de personalizar el producto (C6)	
	F4.- Marca posicionada y mejor valorada (R8, Cadena de valor)		D4.- Mala imagen por situación de trabajadores en China (C4)	
	F5.- Productos innovadores de calidad y gran diseño (R5, C1, cadena)		D5.- Productos caros (R11)	
	F6.- Personal altamente capacitado y competitivo (R9, Cadena de Valor)		D6.- Productos como Apple TV no fueron tan exitosos (R5, C3)	
	F7.- Sinergias en Hardware y software (C3, Cadena de valor)		D7.- Depende de terceros para desarrollar aplicaciones (C3)	
	F8.- Servicio de excelencia orientado al cliente (C7, R1, R9)		D8.- Percepción de que Apple decaerá sin la presencia Jobs (C4)	
	F9.- Potente Sistema Operativo propio (C3, Cadena de valor Mckinsey)			
	F10.- Centrado en I&D para impulsar la innovación (Cadena de Valor)			
	F11.- Alianzas Estratégicas (proveedor, distribuidor) (C4, R7)			
F12.- iTunes y AppleStore son un éxito (C3, C4, R7, Cadena de valor)				
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS- FO		ESTRATEGIAS- DO	
O1.- Creciente población mundial, principalmente China e India	1.1 - Desarrollo de nuevos productos, basado en Recursos y Capacidades (F10, F1, O2, O3, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F12, O7, O5)	3.1 - Desarrollo de productos actuales (Nuevas versiones y modelos del iPhone y iPad) O3, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12)	5.1b - Incentivar el desarrollo de más aplicaciones Software de terceros y App (O6, O3, D7)	4.3 - Negociar con Foxconn mejorar las condiciones de los trabajadores(O9,D4)
O2.- Los menores de 25 años son el 43% de la población				
O3.- Mayores necesidades de consumo , aumento de demanda de smartphones y tabletas				
O4.- El éxito depende de la protección de patentes				
O5.- Rápido avance de la tecnología				
O6.- El software es mas importante que el hardware				
O7.- Demanda de entretenimiento, conectividad e información				
O8.- Los países en desarrollo y las economías de transición son los motores de la economía mundial				
O9.- Preocupación por la responsabilidad social				
O10.- Preocupación por el medio ambiente				
		4.1 - Contratar una ensambladora en Brasil o Chile para el mercado sudamericano creciente ( O8, F4, F5, F6) Se hizo en Brasil en el 2011		3.2 - Incentivar el uso de carcasas, estuches, fundas y demás accesorios que minimicen la poca variedad de productos Apple (D3, O2)
	5.1a - Desarrollar más aplicaciones Software in house (F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F12, O3, O6)			
	2.1 - Aumentar el número de tiendas en el Mundo (O3,F6;F8;F5)	4.2 - Incorporar y sugerir nuevas tecnologías de producción, preservando el medio ambiente(O10,O9,O5,F10)		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS-FA		ESTRATEGIAS- DA	
A1. El crecimiento de la producción mundial se ha desacelerado	6.1 - Extender el uso de sus patentes aplicando Spin-Off (A5, F10)	4.4 - Mejorar los convenios con proveedores para asegurar stocks y servicios más eficientes y con mejores precios (A3,A8,F8,F11,F2)	5.3 - Desarrollar programas para retener al personal clave (A4,D8)	2.5 - Aprovechar el éxito del iPhone y del iPad para mejorar las ventas de los demás productos como PC y iPod y otros servicios y productos de Apple(O7, D5, D6)
A2. Posible recesión mundial y crisis del empleo				
A3. Reducido ciclo de vida de los productos				
A4. Pérdida de personal clave	2.2 - Impulsar el desarrollo de nuevos mercados principalmente países del BRIC (Brasil, Rusia, India y China) (A1, A2, A7, A6, F3, F4, F8)	5.2 - Seguir desarrollando el iTunes y AppleStore para implementar mejores aplicaciones (A9,A8,F8,F12)	2.4 - Investigar más sobre las leyes internacionales para no caer en gastos innecesarios al momento de ingresar a nuevos países(O5,O6,D1)	6.2 - Resolver las demandas legales en contra de Apple (D1,O5)
A5. Las compañías son enjuiciadas por derechos de patentes				
A6. Dificultad de regulación y certificación en países				
A7.- Bajada de demanda de PC y iPod	7.1 - Invertir en publicidad para reforzar la imagen de los nuevos Directivos, asociando la marca (O10, F5,F6)		7.2 - Reforzar la imagen de la compañía con lanzamientos espectaculares para minimizar el impacto de la ausencia de Steve jobs y enzalzar a la nueva plana ejecutiva(O10,D8)	1.3 - Revisar las políticas de seguridad de la compañía para que no hayan fugas de información(D2,A11)
A8.- Intensa competencia				
A9.- Creciente preponderancia de Google Android y sus aplicaciones				
A10.- La incertidumbre que genera el futuro de la empresa por la ausencia de Steve Jobs	1.2 - Incrementar la inversión en I&D (A3, A8, A9, F3, F8, F10)	2.3 - Mejorar los canales de distribución(F8,F4,A8)		
A11.- Fugas de información sobre nuevos productos				

Fuente: Elaboración propia, 2012.

**Anexo 7. Agrupación y evaluación de las estrategias derivadas del FODA cruzado**

Evaluación y agrupación de estrategias	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	O2	O3	O5	O6	O7	O8	O9	O10	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A11	Total			
<b>Estrategia de diversificación de productos concéntricos (Puntaje: 22)</b>																																										
1.1 - Desarrollo de nuevos productos basado en recursos y capacidades	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓										✓	✓	✓		✓															14	
1.2 - Incrementar inversión en I&D			✓					✓		✓																				✓								✓	✓			6
1.3 - Revisar políticas de seguridad para evitar fugas de información														✓																								✓			2	
<b>Estrategia de nuevos mercados con los mismos productos (Puntaje: 20)</b>																																										
2.1 - Aumentar el número de tiendas en el mundo					✓	✓		✓															✓																			4
2.2 - Impulsar el desarrollo de nuevos mercados - BRIC			✓	✓				✓																					✓	✓					✓	✓						7
2.3 - Mejorar canales de distribución				✓				✓																														✓				3
2.4 - Investigar sobre leyes al ingreso a nuevos países													✓												✓	✓																3
2.5 - Aprovechar el éxito del iPhone y iPad para vender más PC y iPod																	✓	✓								✓																3
<b>Estrategia de desarrollo de producto (Puntaje: 14)</b>																																										
3.1 - Desarrollo de productos actuales (nuevas versiones de iPhone y iPad)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓											✓																			12
3.2 - Promocionar los accesorios que minimicen la poca variedad de productos															✓								✓																			2

Estrategia de desarrollo de gestión con proveedores (Puntaje: 15)																															
4.1 - Contratar ensambladora local para el mercado sudamericano.				✓	✓	✓																							4		
4.2 - Incorporar y sugerir nuevas tecnologías medioambientales.									✓											✓										4	
4.3 - Negociar con proveedores mejorar las condiciones de los trabajadores.																														2	
4.4 - Mejorar los convenios con proveedores para asegurar <i>stocks</i> y servicios con mejores precios.	✓								✓																			✓			5
Estrategia basada en <i>software</i> (Puntaje: 18)																															
5.1 - Mejorar el apoyo a desarrolladores de aplicaciones <i>in house</i> y de terceros.				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																			12
5.2 - Seguir desarrollando el <i>iTunes</i> y <i>App Store</i>																													✓	✓	4
5.3 - Desarrollar programas para retener al personal clave																															2
Estrategias legales y de gestión de patentes (Puntaje: 4)																															
6.1 - Extender el uso de sus patentes aplicando <i>Spin-Off</i>																															2
6.2 - Resolver las demandas legales en contra de Apple																															2
Estrategias de empoderar a sus directivos (Puntaje: 5)																															
7.1 - Reforzar la imagen de los directivos asociando a la marca																															3
7.2 - Reforzar la imagen de Apple minimizando la ausencia de Jobs																															2

Fuente: elaboración propia, 2012. La oportunidad 1, 4 y la amenaza 10 no influencia en alguna estrategia por lo que se obvia de la evaluación.

## Anexo 8. Estadísticas para la selección del nuevo producto

Aplicaciones top móviles para iPhone y Android para usuarios activos en EE. UU:

Aplicaciones más usadas en el iPhone	Aplicaciones de Android más usadas	Futuro del uso de aplicaciones de las redes sociales en <i>smartphone</i>																					
YouTube	Google Search	<p><b>Tabletas y Dispositivos Conectados (iPhone y iPad):</b> El Futuro de las Redes Sociales en los Móviles?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Uso Incremental</th> <th>Duracion Incremental</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total Internet</td> <td>0.2%</td> <td>2.0x</td> </tr> <tr> <td>Mapas</td> <td>56.8%</td> <td>9.2x</td> </tr> <tr> <td>Periodicos/Información</td> <td>28.9%</td> <td>1.6x</td> </tr> <tr> <td>Correo Electrónico</td> <td>23.6%</td> <td>1.9x</td> </tr> <tr> <td>Redes Sociales</td> <td>12.5%</td> <td>2.8x</td> </tr> <tr> <td>Ventas minoristas</td> <td>8.7%</td> <td>2.5x</td> </tr> </tbody> </table> <p><small>Source: comScore Custom Analytics, U.S., Septiembre 2011</small></p>	Categoría	Uso Incremental	Duracion Incremental	Total Internet	0.2%	2.0x	Mapas	56.8%	9.2x	Periodicos/Información	28.9%	1.6x	Correo Electrónico	23.6%	1.9x	Redes Sociales	12.5%	2.8x	Ventas minoristas	8.7%	2.5x
Categoría	Uso Incremental		Duracion Incremental																				
Total Internet	0.2%		2.0x																				
Mapas	56.8%		9.2x																				
Periodicos/Información	28.9%		1.6x																				
Correo Electrónico	23.6%		1.9x																				
Redes Sociales	12.5%		2.8x																				
Ventas minoristas	8.7%		2.5x																				
Google Maps	Gmail																						
Facebook	Google Maps																						
Yahoo! Weather	Facebook																						
Pandora Radio	Google News and Weather																						
Angry Birds	YouTube																						
Yahoo! Stocks	Pandora Radio																						
ESPN Score Center	Angry Birds																						
The Weather Channel	Adobe Reader																						
Google Search	Words with Friends																						
Words with Friends	Twitter																						
Netflix	Yahoo! Messenger																						
Fruit Ninja	Amazon Appstore																						
Twitter	Yahoo! Mail																						
Movies by Flixter	Google Talk																						
Facebook Messenger	The Weather Channel																						

Fuente: comScore Mobile Metrix 2.0, Beta Data, Dec-2011, U.S.








Pregunta de uso de actividades de entretenimiento en tabletas

### ¿Con qué frecuencia realiza usted actividades de entretenimiento con su tableta?



Fuente: ComScore Tablet Advisor, U.S. Septiembre de 2011

Anexo 9. Modelo de negocio de iGame, Business Model Canvas - Apple 2012

<p><b>Asociaciones clave</b></p>  <p>Acuerdos y alianzas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Editores de juego</li> <li>✓ Gamers</li> <li>✓ Developers</li> <li>✓ OEM</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de <i>hardware</i></li> <li>✓ <i>Marketing</i></li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b></p>  <p>Juegos en la palma de tus manos o en tu hogar.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amor a la marca</li> <li>✓ Coste del cambio</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p>  <p>Mercado de masas de gamers y aficionados.</p>
<p><b>Estructura de costes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño</li> <li>✓ Chip especial A7</li> <li>✓ Personas</li> <li>✓ Recursos y Capacidades</li> <li>✓ Fabricación</li> <li>✓ <i>Marketing</i> y ventas</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingresos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tienda iTunes</li> <li>✓ Elevados ingresos por <i>hardware</i></li> <li>✓ Algunos ingresos por venta de juegos</li> </ul>			

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) Business Model Generation



## **Nota biográfica**

### **Freddy Alemán Quiroz**

Nació en el Callao el año 1969. Contador público colegiado, graduado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene experiencia profesional en diversas empresas comerciales, industriales y de servicios. Ha desempeñado el cargo de jefe de contabilidad en la Cooperativa de Servicios Educativos Abraham Lincoln Ltda. (2004-2010), y como gerente en Juan Aguilar & Asociados Sociedad Civil (2011 -2012).

### **José Villegas Ortega**

Nació en Tarma el año 1974. Titulado en ciencias de la Computación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con experiencia profesional en las áreas de sistemas y operaciones en empresas públicas y privadas en el sector salud, entre ellas: Seguro Integral de Salud (SIS) como jefe de la Oficina de Estadística e Informática (2009-2010); Instituto Nacional de Salud (INS) como director general de información y sistemas durante el 2011, y en Colsanitas Perú EPS como jefe de operaciones durante el año 2012.