

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**“APPLE INC. PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015”**

**JOSUE ARTURO AGUIRRE ALVARADO  
GISSELA JANET CARLOS ADUVIRE**

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

**2012**

**A mi padre, madre y hermanas que me apoyaron a lo largo del camino, brindándome momentos de ánimo para continuar, a mi compañero de tesis por su gran apoyo, y especialmente a Dios por todo lo que me ha dado.**

**A Dios; a Rosa y Arturo, mis padres y mi ejemplo; a Paola, Mateo y Tadeo, mis amores y mi fortaleza; a mis suegros por su apoyo invaluable.**

**Al profesor Wilfredo Lafosse, gracias por sus enseñanzas y consejos.**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo describe, analiza y propone una solución para el caso de la empresa Apple Inc. mediante un planeamiento estratégico, donde se identifica su ventaja competitiva de diferenciación, la cual buscamos ampliarla para mejorar su posición competitiva y aprovechar las oportunidades del mercado con estrategias rentables. Analizando la misión, visión y valores planteamos modificaciones que permiten proponer objetivos corporativos desafiantes que se conseguirán mediante la ejecución de diversas estrategias que se evalúan para mejorar su crecimiento. En el corto plazo en base a una estrategia de marca global apoyada en una expansión de la cobertura de las tiendas retail propias Apple Store; en el mediano plazo planteamos la selección de un proveedor de outsourcing de producción en Brasil que permitirá mejorar la respuesta al mercado de Latinoamérica y EEUU donde se prevé un importante crecimiento en el futuro, además permitirá que la fábrica en China atienda los mercados de Europa y genere mayor crecimiento en Asia, de esta manera se conseguiría reforzar la competitividad de la empresa; además se plantea seguir con la estrategia de innovación en sus productos actuales y nuevos (iTV y iPlay) que reforzaran su crecimiento y lo harán sostenible en el tiempo. Las estrategias empleadas se despliegan en planes funcionales de recursos humanos, responsabilidad social empresarial, operaciones, marketing y finanzas, los cuales se incluyeron en la evaluación financiera considerando un análisis de sensibilidad ante posibles variaciones de tasas de descuento y resultados esperados.

Nuestro enfoque de redacción ha sido mostrar con cuadros y textos breves la mayor cantidad de información, además utilizar herramientas innovadoras de análisis, con la intención de hacer más certera y didáctica la presentación de nuestras propuestas. Esperamos haber logrado este objetivo.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b> .....	3
<b>1.1. Modelo de Negocio</b> .....	4
<b>1.2. Estructura de la empresa</b> .....	5
<b>1.3. Misión, Visión y Valores</b> .....	7
<b>1.4. Relación con Stakeholders</b> .....	8
<b>1.5. Definición del problema</b> .....	9
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	11
<b>2.1. Análisis del Entorno General</b> .....	11
<b>2.1.1. Entorno Económico</b> .....	11
<b>2.1.2. Entorno Social</b> .....	12
<b>2.1.3. Entorno Ambiental</b> .....	13
<b>2.1.4. Entorno Tecnológico</b> .....	14
<b>2.1.5. Entorno Político-Legal</b> .....	14
<b>2.2. Análisis de la Industria</b> .....	15
<b>2.2.1. Matriz de la Atracción de las Fuerzas Competitivas de la Industria</b> .....	15
<b>2.2.2. Grado de Atracción de la Industria</b> .....	20
<b>2.2.3. Ciclo de Vida de la Industria</b> .....	20
<b>2.2.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE</b> .....	21
<b>2.2.5. Matriz del Perfil Competitivo MPC</b> .....	23
<b>2.3. Análisis de la Política Global de Apple Inc</b> .....	25
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO</b> .....	30
<b>3.1. Cadena de Valor</b> .....	30

3.2.	<b>Análisis de Recursos y Capacidades</b> .....	33
3.3.	<b>Determinación de la Ventaja Competitiva</b> .....	34
3.4.	<b>Matriz de Evaluación de los Factores Internos - EFI</b> .....	35
3.5.	<b>Determinación de la Estrategia Genérica</b> .....	36
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>		<b>38</b>
4.1.	<b>Definición del Negocio</b> .....	38
4.2.	<b>Misión</b> .....	39
4.3.	<b>Visión</b> .....	39
4.4.	<b>Valores y Cultura</b> .....	40
4.5.	<b>Objetivos Corporativos</b> .....	40
<b>CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....		<b>41</b>
5.1.	<b>FODA Cruzado y Selección de Posibles Estratégias</b> .....	41
5.2.	<b>Clasificación de Estrategias</b> .....	43
5.3.	<b>Implementación de Estratégias</b> .....	45
5.3.1.	<b>Desarrollo de Nuevos Productos</b> .....	45
5.3.2.	<b>Diversificación Relacionada</b> .....	48
5.3.3.	<b>Estrategia de Marca Global, Desarrollo de Mercados Emergentes, Apertura de nuevas plantas de fabricación, Ampliación de Cobertura de Apple Store</b> .....	49
<b>CAPITULO 6: PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</b> .....		<b>53</b>
6.1.	<b>Introducción</b> .....	53
6.2.	<b>Recursos Humanos en la Organización de Apple</b> .....	53
6.3.	<b>Gestión de Recursos Humanos</b> .....	54
6.4.	<b>Objetivos de Recursos Humanos</b> .....	54
6.5.	<b>Estrategias de Recursos Humanos</b> .....	55
6.6.	<b>Actividades de Recursos Humanos</b> .....	55
6.6.1.	<b>Plan de Sucesión del CEO</b> .....	55

6.6.2.	Modificaciones a la estructura organizacional producto de la estrategia .....	56
6.6.3.	Proceso de Evaluación del Personal .....	56
6.7.	Presupuesto.....	57
<b>CAPÍTULO 7: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>		<b>58</b>
7.1.	Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	58
7.2.	Impacto de las actividades de RSE en las áreas funcionales .....	58
7.3.	Actividades de RSE en Apple .....	59
7.4.	Presupuesto.....	60
<b>CAPÍTULO 8: PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES.....</b>		<b>61</b>
8.1.	Introducción.....	61
8.2.	Procesos de Negocio.....	61
8.3.	Objetivos de Operaciones .....	62
8.4.	Estrategias de Operaciones:.....	62
8.5.	Actividades de Operaciones .....	63
8.6.	Presupuesto.....	64
<b>CAPÍTULO 9: PLAN FUNCIONAL DE MARKETING.....</b>		<b>65</b>
9.1.	Introducción.....	65
9.2.	Marketing Mix .....	65
9.2.1.	Producto .....	65
9.2.2.	Precio.....	66
9.2.3.	Promoción.....	67
9.2.4.	Plaza .....	67
9.3.	Objetivos de marketing.....	68
9.4.	Estrategias de Marketing.....	68
9.5.	Actividades de Marketing .....	69

9.6. Presupuesto de Marketing .....	70
<b>CAPÍTULO 10: PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS .....</b>	<b>70</b>
10.1. Introducción.....	70
10.2. Situación Actual .....	70
10.3. Objetivos de Finanzas .....	73
10.4. Evaluación financiera de las estrategias .....	73
10.5. Tasas Utilizadas para la Evaluación.....	74
10.6. Resultados .....	74
10.7. Análisis de Sensibilidad .....	75
10.7.1. Sensibilidad a la tasa de descuento.....	75
10.7.2. Sensibilidad a variación de estimaciones de resultados.....	75
10.7.3. Implementación conjunta de estrategias.....	76
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
1. Conclusiones.....	77
2. Recomendaciones.....	77
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>
<b>NOTA BIOGRÁFICA .....</b>	<b>103</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre el Planeamiento Estratégico de Apple Inc. empresa de tecnología fundada en 1976, cuyo CEO, Steve Jobs, el año 2010 ve afectada su labor en la empresa por problemas de salud luego de haber conseguido grandes resultados producto de innovaciones que revolucionaron seis industrias diferentes: ordenadores personales, películas de animación, la música, la telefonía, las tabletas electrónicas y la edición digital. Además de innovar en la venta al por menor a través de su formato de tiendas Apple Store desde el 2001. El caso nos plantea la situación Apple Inc. en el 2010, donde viene acumulando durante los años anteriores buenos resultados (después de estar casi en la bancarrota) en muchas de sus líneas de productos lo que le ha permitido valorizar más sus acciones y lograr un reconocimiento de marca importante en el mundo. Sin embargo la excelente situación de la empresa nos lleva a plantear acciones que permitan que este crecimiento y desarrollo no se detenga o devalúe como en una oportunidad anterior donde luego de años muy buenos de crecimiento la empresa pasó por situaciones difíciles al perder mercado y posición competitiva. El planteamiento propuesto se basa en la identificación de la ventaja competitiva de Apple como diferenciación que se fundamenta en su fortaleza de marca, innovación, estrategia global, su propio canal de distribución, su valioso recurso humano y su estilo de gestión. La empresa viene generando buenos resultados pero consideramos que el mercado le ofrece oportunidades que puede aprovechar con sus fortalezas tanto en la innovación como en el ingreso a nuevos mercados para mantener ese crecimiento. Además planteamos amenazas y debilidades que pueden ser mitigadas si la empresa decide implementar las estrategias propuestas y desarrollar los planes funcionales. La presencia de Steve Jobs es un punto importante a considerar puesto que él es un líder de opinión, atrae seguidores y es el pionero de las innovaciones, por lo que vemos

necesario una línea de sucesión que permita reemplazarlo sin afectar el éxito de la compañía.

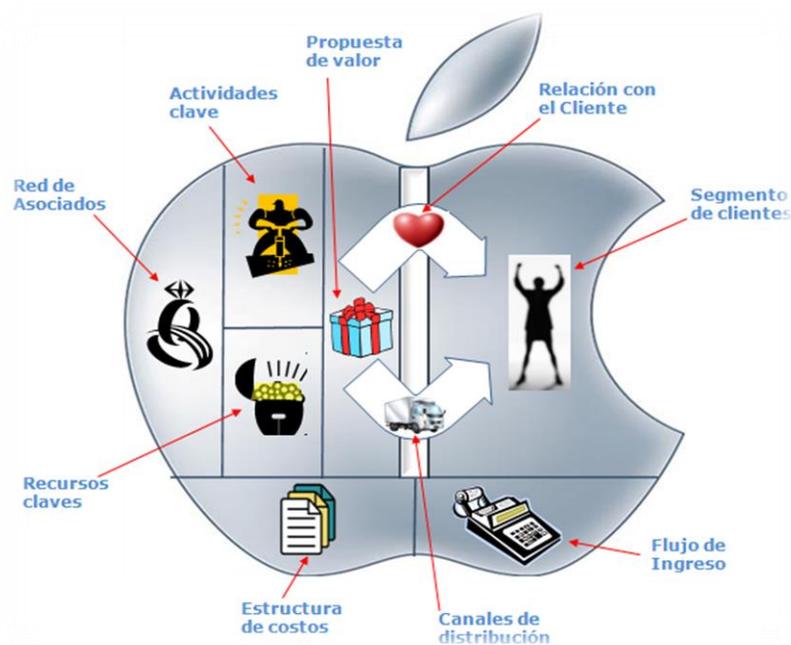
## CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Los orígenes de Apple se remontan a 1976 cuando Steven Jobs y Stephen Wozniak instalaron un taller en un garaje en California. Jobs y Wozniak financiaron la fabricación de los primeros 50 circuitos del computador Apple I. Vislumbrando el potencial que este negocio podía representar se atrajo nuevos socios, con el ingreso de A.C. "Mike" Markkula, Apple llegó a ser reconocida como empresa y estableció el diseño del logotipo de la manzana como se ve hoy. En los cuatro años siguientes la industria del computador personal prosperó rápidamente. Hacia fines de 1982, había más de 100 compañías fabricando computadores personales. En 1983 Apple ingresó a la lista de Fortune 500 y ganó renombre en Wall Street. En 1983, Apple inició un nuevo rumbo en la computación personal con la introducción de Lisa, computador personal, que fue la base para la Macintosh que estableció la interfaz de usuario como lo es hasta ahora. Apple vino desarrollándose exitosamente hasta que empezó a perder la batalla frente al sistema abierto que proponía IBM con Microsoft. Vinieron años duros para Apple enfrentado su propia crisis hasta que en 1996, Gil Amelio, CEO de ese momento, emprendió acciones encaminadas a lograr salvar a la empresa de una quiebra. A fines de ese año trajo de nuevo a Steve Jobs como consultor quien le devolvió el espíritu de sus inicios consiguiendo un éxito rotundo con sus nuevas innovaciones, convirtiéndose en CEO de Apple desde 1997. Los éxitos de los últimos años de Apple Inc. son:

<b>iMac</b>	El primer producto de la segunda etapa de Jobs, era un monitor con su ordenador. Puso fin a la era del disquete y aprovechó las ventajas del internet.
<b>iPod</b>	El reproductor de música supone el antes y después en la historia de Apple, que de fabricante de ordenadores para una élite pasó a vendedor de productos de masas.
<b>iTunes y App Store</b>	Las tiendas en Internet de Apple. La primera, para música, películas y libros. La segunda, para las aplicaciones.
<b>iPhone</b>	Es la reinención del teléfono móvil, se podía navegar por internet en el móvil adicionalmente concentra muchas innovaciones.
<b>iPad</b>	El último gran invento, la tableta está enterrando al sector de los computadores portátiles e incluso sería el post PC.

## 1.1. Modelo de Negocio

El modelo de negocio nos muestra cómo el valor propuesto por Apple Inc. se transmite a sus clientes. A continuación analizamos cómo las capacidades de crear, comercializar y proporcionar valor tienen relación entre sí para conseguir el objetivo de generar ingresos y beneficios sostenibles en Apple.



Fuente: Elaboración Propia

<b>Actividades Clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo de gestión</li> <li>- Selección del personal</li> <li>- Servicio al cliente.</li> <li>- Diseño Hardware/Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> <li>- Distribución</li> <li>- Relación con OEM's</li> </ul>	<b>Socios Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricante (FoxConn)</li> <li>- Cías. telecomunicaciones</li> <li>- Cías. Discográficas</li> <li>- Distribuidores retail</li> </ul>
<b>Recursos Clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiendas Apple Store</li> <li>- Empleados</li> <li>- Marca</li> </ul>		<b>Relación con los Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apple Store</li> <li>- Servicio On Line al cliente</li> <li>- Fidelidad de marca</li> <li>- Garantía</li> </ul>
<b>Propuesta de Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor experiencia en tecnológica de consumo</li> <li>- Alta calidad de los productos</li> <li>- Diversificación del negocio</li> <li>- Diseño y facilidad de uso</li> </ul>		<b>Estructura de Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> <li>- Capacitación de empleados</li> <li>- Costos de operación</li> <li>- Costos de distribución</li> </ul>
<b>Canal de Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web oficial</li> <li>- Premium Resellers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apple Store</li> <li>- iTunes (para música)</li> </ul>	<b>Flujo de Ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas on line</li> <li>- iTunes</li> <li>- Ventas App Store/Retailers</li> </ul>
<b>Segmento de Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas</li> <li>- Profesionales</li> <li>- Estudiantes</li> </ul>			

La propuesta de valor utilizada por Apple se enfoca en la sofisticación de sus productos, incluyendo la integración de características, funcionalidad y diseño innovadores. Los productos se distribuyen por canales controlados por Apple (propios o terceros) para garantizar la mejor forma de llegar al cliente (Asesoría, satisfacción).

Para mejorar la relación con el cliente Apple ofrece beneficios para sus clientes, tales como iTunes, asistentes de servicios en línea, eventos especiales de Apple, precio especial para estudiantes, AppleCare, etc. El modelo de negocio tiene el objetivo de generar ganancias; la estructura de costos incluye los incurridos en comercialización, investigación, distribución y fabricación. Apple obtiene beneficios a través de ingresos generados por la venta de los productos a través de operaciones directas y en línea.

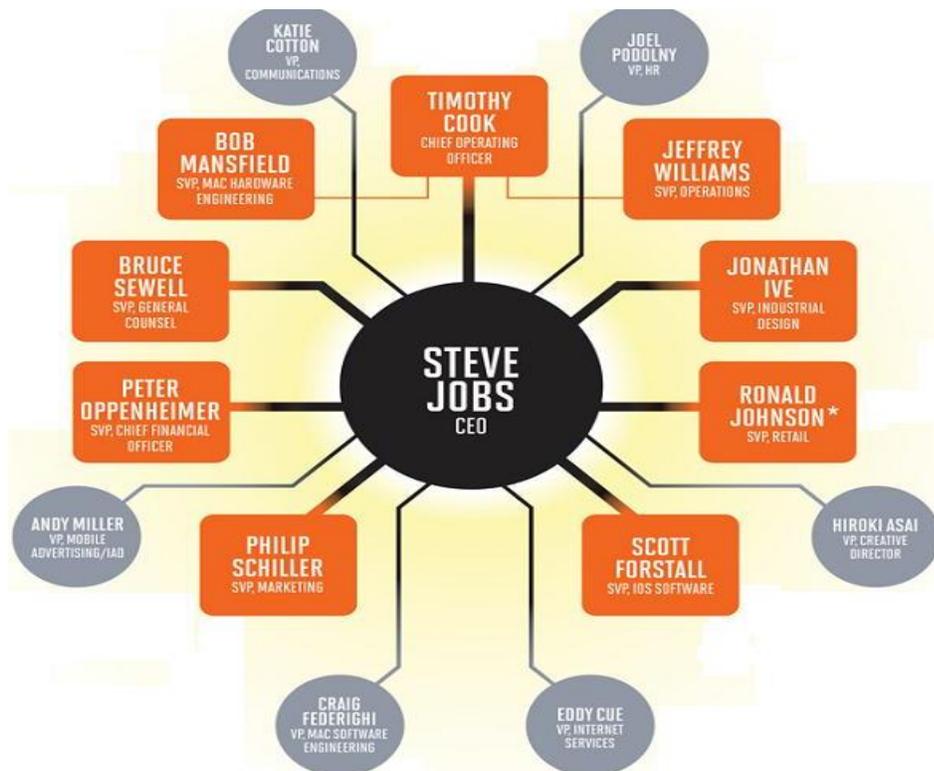
## **1.2. Estructura de la empresa**

La estructura de la empresa Apple Inc. por su disposición grafica es de forma circular donde “la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras”<sup>1</sup>. A continuación se muestra el diseño de la organización y con mayor amplitud se muestra en el

### **Anexo 1**

---

<sup>1</sup> ZUANI, Rafael. Introducción a la Administración de Organizaciones. Editorial Maktub, 2003, p.309 al 318



Fuente: <http://www.theofficialboard.com/org-chart/apple>

El organigrama de Apple Inc. muestra el énfasis que se hace al trabajo en equipo y a la simplicidad de transmitir la cultura y los objetivos de la empresa que promueve el CEO, el cual tiene importancia relevante dentro de empresa pues todo se concentra en él, formándose una estructura de comando y control, donde las ideas se comparten fácilmente. Este modelo lleva a Apple a desarrollar la habilidad de moverse en una sola persona de manera ágil y que ésta sea capaz de mantener al grupo unido y coordinado. El CEO tiene como principal línea de mando dependiente al equipo ejecutivo formado por 9 integrantes que son los Vicepresidentes Senior de las principales áreas (Marketing, Retail, Legal,

Finanzas, Diseño Industrial, y Software) y un COO<sup>2</sup> (que tiene a cargo las Vicepresidencias Senior de Ingeniería y Operaciones). La segunda línea más importante es el equipo de soporte del CEO está formado por 6 Vicepresidencias (Publicidad, Creativos, Servicios de Internet, Ingeniería de Software para MAC, Recursos Humanos y Comunicaciones).

### 1.3. Misión, Visión y Valores

**Misión:** La misión de Apple Inc. es<sup>3</sup>:

*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 IPAD*

**Visión:** La visión de Apple Inc. es<sup>4</sup>:

*Contribuir al mundo fabricando artículos para el avance de la mente humana.*

**Cultura y valores:** Apple es una mezcla de muchos individuos cuyo CEO Steve Jobs marca la pauta de las prioridades dentro de la empresa. Se realizan cosas en muy poco tiempo, por lo que pueden emplearse horas continuas de trabajo con la finalidad de cumplir los objetivos. Los colaboradores trabajan con un alto nivel de compromiso, la mayoría siente que están cambiando el mundo con lo que hacen, los valores que Apple Inc. promueve para su éxito y el de su personal<sup>5</sup> son los siguientes:

**La empatía de los clientes y usuarios**

Ofrecen productos de calidad superior que cubren las necesidades reales de su cliente con un valor duradero. Están interesados en la solución de sus problemas, y no comprometen su ética e integridad por más ganancias.

<sup>2</sup> Chief Operating Officer

<sup>3</sup> Web Oficial de Apple: <http://investor.apple.com/faq.cfm?FaqSetID=6>

<sup>4</sup> Web: [http://laverne.edu/lead/resources/mission\\_and\\_vision\\_statements.pdf](http://laverne.edu/lead/resources/mission_and_vision_statements.pdf)

<sup>5</sup> Apple Employee Handbook - Copyright 1993 Apple Computer, Inc.

<b>Agresividad / Enfoque en Logros</b>	Se establecen metas agresivas y retadoras. Reconocen que sus productos van a cambiar la forma de trabajar y vivir.
<b>Contribución social positiva</b>	Crean productos que amplían la capacidad humana, liberando a las personas de un trabajo pesado y ayudándolos a lograr más de lo que podrían hacer por sí solos.
<b>Innovación</b>	El pilar de la empresa es la innovación, ofrecen productos nuevos y necesarios.
<b>Desempeño Individual</b>	El compromiso individual y el rendimiento deben ser por encima del promedio de la industria. Cada empleado puede y debe hacer una diferencia mostrando pasión con lo que hace dentro de la compañía.
<b>Espíritu de equipo</b>	Se invita a interactuar con todos los niveles de gestión, el intercambio de ideas y sugerencias para mejorar la eficacia y la calidad de vida.
<b>Calidad / Excelencia</b>	Proporcionar en los productos de Apple un nivel de calidad, rendimiento y valor que se ganará el respeto y la lealtad de los clientes. La gestión de calidad es fundamental para el éxito continuo.
<b>Recompensa individual</b>	Reconocen la contribución de cada persona para el éxito, y comparten los beneficios económicos que nacen del alto desempeño. Reconocen que las recompensas deben ser psicológicas y financieras.
<b>Buena gestión</b>	El uso intensivo de recursos y capacidades es lo que mantendrá a la empresa en un éxito prolongado.

**La misión** de Apple se centra en sus productos y mercados actuales (electrónica de consumo) resaltándolos como los mejores del mercado en el presente y futuro, **la visión** también se refiere a ellos como su forma de contribuir al mundo para el futuro de la humanidad y por **los valores** se concluye que tiene un enfoque a la innovación, calidad y resultados alentando su competitividad.

#### 1.4. Relación con Stakeholders

Apple tiene una relación directa e indirecta con sus Stakeholders, que puede afectar positiva o negativamente a ambas partes. Apple Inc. tiene una oportunidad de mejorar su gestión y relación con ellos, creando beneficios a los mismos que le permita tener un mayor crecimiento y posicionamiento en los próximos años. A continuación se detallan los Stakeholders internos y externos y su relación con ellos:

Stakeholders internos:		Stakeholders externos:	
· Inversores o accionistas	√	· Gobierno y Entes reguladores	√
· Empleados	√	· Los medios de comunicación	√
		· ONG,s y Grupos Activistas	×
		· Comunidad	×
		· Competidores	×
		· Clientes	√
		· Proveedores	√
		· Empleados de proveedores	×
		· Instituciones financieras	√

El símbolo √ representa que Apple tiene buena relación con el stakeholder  
 El símbolo × significa que Apple no tiene una buena relación con el stakeholder.

Fuente: Elaboración propia

## 1.5. Definición del problema

Los problemas u oportunidades derivados del caso Apple Inc. 2010 son los siguientes:

- 1) La estructura de Apple Inc. muestra al CEO como la parte central e importante de la organización. La salud de Steve Jobs genera preocupación dentro y fuera de la empresa, él ha logrado que Apple tenga el éxito alcanzado y su presencia genera confianza en el mercado. ¿Está Apple Inc. preparada para un cambio de mando?
- 2) Luego del éxito alcanzado por la compañía, en un entorno muy competitivo, ¿cómo mantener este éxito y crecimiento para los próximos años? Tomando en cuenta el actual macroentorno cuya situación viene afectando sus principales mercados.

Para responder las preguntas propuestas, se desarrolla un planeamiento estratégico de Apple Inc. como empresa global teniendo como objetivo sostener el éxito alcanzado para los próximos 5 años dando énfasis al área de Marketing, Operaciones y el diseño estructural de la toma de decisiones, considerando el

posible alejamiento de Steve Jobs por problemas de salud. En el desarrollo de este planeamiento estratégico se han seleccionado los productos más representativos de la cartera de Apple y las áreas con mayor impacto en resultados para la compañía. Los datos tomados en algunos casos son de portales especializados para referencia del mercado.

## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1. Análisis del Entorno General

#### 2.1.1. Entorno Económico

De acuerdo al análisis del **Anexo 2**, podemos concluir que la crisis financiera trajo como consecuencia la contracción de la economía, principalmente de los países desarrollados, si bien existen en el 2010 señales de una lenta recuperación, aun no se puede afirmar que la crisis fue superada y que no constituye una amenaza para los países. La recuperación avanza a un ritmo diferente en cada región. El desempeño de las economías emergentes como China, India, Brasil, Indonesia, Rusia, etc. han logrado mantener su crecimiento mayor al 2.5% y un PBI importante apoyado en su demanda y políticas internas. Europa aun es una gran incógnita y Estados Unidos avanza gracias a políticas de gobierno que buscan mover la economía con poco éxito hasta el momento. A continuación se desarrolla la Matriz de Impacto en Clientes/Proveedores indicando su efecto en la organización.

Tendencia	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Lenta recuperación de la economía mundial luego de la crisis subprime del 2009.	Mejores perspectivas para consumo e inversión.	Lenta reactivación de la demanda global.	<b>Oportunidad</b>
Estados Unidos crecerá 2.9% el 2010 soportado por el salvataje estatal y el consumo interno. La alerta de crisis permanece. Las exportaciones no se reactivan todavía.	Mejores perspectivas para consumo e inversión en este mercado.	Lenta reactivación de la demanda.	<b>Oportunidad</b>
Se agrava la crisis económica para los PIGS de Europa.	Reducción de la compra en estos países.	Caída de las ventas en estos países.	<b>Amenaza</b>
Alemania, Francia y los nórdicos muestran mejor desempeño económico en Europa.	Buen dinamismo del consumo.	Mayores ingresos por ventas en estos países.	<b>Oportunidad</b>
Los países emergentes siguen creciendo, del 2.9% del 2009, crecerán más del 7% el 2010 sobre todo el grupo de los BRICS y	Incremento de la demanda en estos mercados. Mejora de competitividad	Incremento de ingresos por ventas. Reducción de	<b>Oportunidad</b>

CIVETS.	de proveedores locales.	costos.	
El dólar ha ganado fuerza frente al euro.	Disminución del poder adquisitivo en Europa.	Caída de ventas en Europa.	<b>Amenaza</b>
Las monedas locales vienen fortaleciéndose con respecto al dólar y euro.	Aumento del poder adquisitivo en países emergentes.	Incremento de ventas en países emergentes.	<b>Oportunidad</b>

### 2.1.2. Entorno Social

Analizando el **Anexo 3**, en el aspecto social concluimos que el aumento demográfico mundial no se está planificando y se genera principalmente en áreas urbanas trayendo como consecuencia ciudades con mayor pobreza y desigualdad y aparición de barrios marginales. En salud se ven mejoras debido a que se resolvieron epidemias que aparecieron (como la gripe porcina que duro varios meses teniendo mayor impacto en México y países latinoamericanos). En el tema de empleo y salarios a nivel mundial muestra un decrecimiento, sobre todo en los países desarrollados como consecuencia de la crisis financiera. En Educación se tiene buenos crecimientos en algunos países logrando que inviertan en niños y jóvenes para garantizar el desarrollo futuro. A continuación se desarrolla la Matriz de Impacto en Clientes / Proveedores indicando su efecto en la organización.

Tendencia	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Integración global de los países.	Se le ofrece al cliente un producto estándar.	Reducción de costos.	<b>Oportunidad</b>
Enfoque de los países en la mejora educativa.	Crecimiento del mercado.	Incremento de ingresos.	<b>Oportunidad</b>
Decrecimiento de la población en países desarrollados.	Reducción del tamaño de algunos mercados.	Reducción de ingresos.	<b>Amenaza</b>
El 82% de la población mundial vive en países emergentes.	Crecimiento del mercado.	Incremento de Ingresos.	<b>Oportunidad</b>
Reducción de los salarios producto de la crisis financiera.	Menor demanda de productos Premium.	Reducción de ventas.	<b>Amenaza</b>
Mayor competitividad laboral.	Clientes más preparados y sofisticados.	Incremento de ingresos.	<b>Oportunidad</b>
Se viene derrotando al terrorismo.	Cliente mejora sus expectativas de consumo.	Incremento de ingresos.	<b>Oportunidad</b>
Los países emergentes carecen de infraestructura básica.	Clientes con limitaciones de acceso a internet.	Mercados con bajo crecimiento.	<b>Amenaza</b>

### 2.1.3. Entorno Ambiental

Del **Anexo 4** podemos concluir que la sociedad exige cada vez más que el nivel del bienestar social este acorde y sea compatible con un alto nivel de protección ambiental, que sea capaz de sostener la demanda de recursos naturales y de absorber la contaminación y los impactos negativos sobre la capacidad del planeta; por ello lo que se debe buscar es tener un alto nivel desarrollo sostenible que sea capaz de responder a las necesidades actuales sin comprometer las generaciones futuras, los distintos sectores económicos deben de contribuir con la conservación del mismo y a la vez poder generar y aportar con el desarrollo del mundo. A continuación con la Matriz de Impacto en Clientes/Proveedores se analiza su efecto en la organización.

Tendencia	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Mayor protección del medio ambiente por entidades y organismos mundiales.	Los clientes solo encontrarán en sus mercados productos certificados.	Mayores ventas.	<b>Oportunidad</b>
Mayor consciencia de las personas por el cuidado del medio ambiente.	Los clientes y proveedores preferirán productos amigables con el medio ambiente.	Mayores ventas.	<b>Oportunidad</b>
El reciclaje ha tomado mayor importancia en los últimos años.	Los clientes renuevan constantemente sus bienes.	Mayores ventas.	<b>Oportunidad</b>
La producción limpia a nivel mundial es percibida como de alta calidad pero su costo es alto.	Los clientes demandarán más productos ecológicos.	Incremento de Costos.	<b>Amenaza</b>
El real deterioro ambiental genera pobreza.	Reducción de la capacidad adquisitiva.	Reducción de las ventas.	<b>Amenaza</b>
Agravamiento de la crisis energética.	Todos los productos de Apple dependen de la energía eléctrica.	Pérdida de ventas.	<b>Amenaza</b>
No se apunta a un desarrollo sostenible que haga posible la globalización.	La globalización corre riesgo de expansión.	Reducción de ingresos.	<b>Amenaza</b>

#### 2.1.4. Entorno Tecnológico

Analizado el **Anexo 5**, definimos que la tecnología hoy mueve muchas economías y realidades en el mundo. Los avances e innovaciones vienen revolucionando las formas de hacer las cosas en muchos aspectos (medicina, comunicaciones, educación, comercio, industria y quehacer humano). Las innovaciones son un factor de competitividad que garantiza la riqueza de las naciones; los recursos naturales no garantizan el desarrollo de los países si es que no se les genera valor agregado. A continuación con la Matriz de Impacto en Clientes / Proveedores se analiza su efecto en la organización.

Tendencia	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
Se vive una etapa de rápidos cambios tecnológicos.	Los clientes prefieren últimas tendencias. Se requieren proveedores flexibles.	Reconocimiento de marca, mayores ventas.	<b>Oportunidad</b>
El ser humano consume tecnología que le facilite su interacción con el entorno.	Los clientes prefieren productos sencillos pero útiles.	Mayores ventas.	<b>Oportunidad</b>
Los gobiernos invierten y promueven la investigación porque es oportunidad de desarrollo.	Crecimiento de mercados de clientes y proveedores.	Crecimiento de ventas y reducción de costos.	<b>Oportunidad</b>
El internet ha masificado su uso en todo el mundo.	Los clientes demandan productos con conectividad.	Crecimiento de ventas.	<b>Oportunidad</b>
El comercio electrónico ya regulado se viene incrementando.	Facilita la compra al cliente.	Crecimiento de ventas, reducción de costos.	<b>Oportunidad</b>

#### 2.1.5. Entorno Político-Legal

Del **Anexo 6**, concluimos que el mundo viene integrándose políticamente en un entorno global. Tratados, acuerdos y políticas buscan integrar países en muchos aspectos lo cual implica compartir cosas positivas y negativas como en el caso de Europa que viene atravesando una crisis que contagia a más de un país y cuestiona el modelo de integración, formando una nueva tendencia a poner límites al libre mercado. Por otro lado los países emergentes buscan

ampliar sus acuerdos para mejorar su competitividad y alentar su desarrollo tal es el caso de Brasil, China e India y otros emergentes quienes tienen claras sus políticas de desarrollo midiendo su integración al mundo mediante la mejora de su competitividad y alejándose de soluciones populistas. A continuación se desarrolla la Matriz de Impacto en Clientes / Proveedores indicando su efecto en la organización.

Tendencia	Cambios en relación clientes / proveedores	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad
El entorno muestra nuevos países como potencias políticas (China).	Nuevos mercados cobran mayor importancia.	Crecim. de ventas y mercado.	<b>Oportunidad</b>
Estados Unidos y Europa han perdido presencia política.	Mercados pueden verse afectados y poco dinámicos.	Mercados actuales afectados.	<b>Amenaza</b>
El libre mercado se está cuestionando y se está regulando más las relaciones comerciales.	Mayores controles para llegar a proveedores y clientes no locales.	Encarecimiento de los productos.	<b>Amenaza</b>
En los mercados emergentes se vienen generando más tratados y reducciones de aranceles.	Crecimiento de mercados nuevos, clientes nuevos.	Incremento en ventas.	<b>Oportunidad</b>
Las leyes laborales han tomado mayor importancia entre los países.	Mejor selección de proveedores y procesos.	Incremento de costos.	<b>Amenaza</b>
Mayor control sobre el comercio electrónico y derechos de autor.	El mercado se regirá por la oferta legal.	Incremento de ventas e ingresos.	<b>Oportunidad</b>

## 2.2. Análisis de la Industria

### 2.2.1. Matriz de la Atracción de las Fuerzas Competitivas de la Industria

Mediante la “Matriz de Atracción de las Fuerzas Competitivas de la Industria” se analizan las cinco las fuerzas de M. Porter para la industria donde se desenvuelve Apple Inc., identificando el grado de intensidad de sus principales variables. A cada fuerza competitiva, se le asigna la puntuación en función del grado de atracción de la industria: 1 = “Muy poco atractiva”; 2 = “Poco atractiva”; 3 = “Neutral”; 4 = “Atractiva” y 5 = “Muy atractiva”. Obtenidas las puntuaciones, se halla el resultado promedio de cada fuerza, para finalmente obtener el puntaje promedio de la industria y concluir.

➤ **Poder de Negociación de los proveedores**

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores.	Bajo			3			Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Baja			3			Alta
Costos de cambio de proveedor.	Altos			3			Bajos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Baja				4		Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio.	Alta			3			Baja
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores.	Alta			3			Baja
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores.	Baja				4		Alta
<b>PROMEDIO</b>					4		

Este resultado significa que la industria es “Atractiva” en cuanto al poder de negociación de los proveedores, ya que la fuerza de estos es baja.

La gran estandarización de la industria y la cantidad de proveedores hacen que Apple los condicione de acuerdo a sus necesidades y exigencias. Por otro lado, se puede identificar una única poderosa fuerza ejercida por Microsoft e Intel, que son casi monopolios en sus respectivos campos y tienen un alto poder de negociación. Los principales proveedores de Apple son Microchip Technology Inc., LG Chem, Ltd., LG Display Co, Ltd., Fuji Crystal Manufactory Ltd., Flextronics International Ltd., entre otras.

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

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Requerimientos de capital.	Bajos					5	Altos
Economías de escala.	Bajas			3			Altas
Regulaciones para ingresar a la industria.	Baja				4		Alta
Diferenciación del producto.	Baja				4		Alta
Identificación de marcas.	Baja				4		Alta
Costos de cambio para el cliente.	Bajos		2				Altos

Acceso a canales de distribución.	Alto			3			Bajo
Acceso a tecnología de punta.	Alto					5	Bajo
Efecto de la experiencia.	Bajo					4	Alto
<b>PROMEDIO</b>						<b>4</b>	

Las barreras de entrada constituyen un factor fuerte para bloquear el ingreso al mercado de un nuevo competidor. Los costos de operación, el valor de una marca, los costos de marketing, personal, etc. son muy elevados para alentar el ingreso de un nuevo competidor en un mercado con grandes participantes. Por lo tanto la industria donde Apple compete es poco atractiva para permitir nuevas inversiones de magnitud global. Otro factor a considerar es el posicionamiento, la imagen y la lealtad que ha creado la compañía y son una barrera de entrada a los vendedores de computadoras que quieren entrar a competir en su mercado “Premium”.

➤ **Barreras de salida (una variable de la rivalidad entre competidores)**

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Especialización de activos.	Alta	1					Baja
Costos únicos de salida.	Altos		2				Bajos
Relaciones estratégicas.	Altas			3			Bajas
Barreras emocionales.	Altas			3			Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales.	Altas			3			Bajas
<b>PROMEDIO</b>			<b>2</b>				

Las barreras de salida no constituyen una fuerza “Atractiva” para la industria, lo que significa que son relativamente altas y con dificultad para que los competidores actuales se retiren del mercado. En el caso específico de Apple, las barreras de salida tampoco representan una fuerza “Atractiva” de la industria, ya que el retirarse resultaría complejo y costoso.

➤ **Poder de negociación de los clientes**

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de clientes.	Bajo					5	Alto
Disponibilidad de sustitutos.	Mucha					5	Poca
Costo de cambio para el cliente.	Bajo		2				Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás.	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse adelante.	Baja		2				Alta
Contribución a la calidad del producto del cliente.	Baja				4		Alta
Poder adquisitivo de los clientes.	Baja			3			Alta
Sensibilidad al precio.	Alta			3			Baja
Lealtad a la marca.	Baja			3			Alta
<b>PROMEDIO</b>					4		

Debido a que los clientes no poseen una gran fuerza competitiva y por el tamaño del mercado, se puede afirmar que la industria es “Atractiva”. Esta afirmación también aplica para el caso Apple, donde el nivel de poder de negociación de los clientes es bajo porque ellos se adaptan a la amplia oferta existente en la que pueden decidir pero no pueden influir sobre el precio ni conseguir ventajosas adquisiciones, además la poca existencia de sustitutos hace que su poder disminuya aun más.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Sustitutos cercanos.	Muchos				4		Pocos
Costos de cambio para el cliente.	Bajos				4		Altos
Agresividad del productor de sustitutos.	Alta				4		Baja
Valor/precio del sustituto.	Alto				4		Bajo
Propensión a probar sustitutos.	Alta					5	Baja
<b>PROMEDIO</b>					4		

La amenaza de productos sustitutos es baja para la industria, ya que no representa un riesgo importante. En el caso de Apple, si bien se identifican sustitutos para todas sus líneas, estos no generan el mismo valor para el cliente, por lo que su fuerza es baja. Podemos señalar como sustitutos inmediatos a productos que constituyen tecnología

anterior a la que hoy desarrollan los competidores actuales (discman, radios portátiles, teléfonos fijos, celulares comunes, etc.) que no ejercen gran presión en el precio. La innovación de sus productos es la clave para que los clientes no incurran en la sustitución de sus productos.

### ➤ Rivalidad entre competidores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Competidores importantes.	Muchos	1					Pocos
Crecimiento relativo de la industria.	Lento				4		Rápido
Costos fijos.	Altos		2				Bajos
Sobrecapacidad.	Alta			3			Baja
Diferenciación del producto.	Baja			3			Alta
Diversidad de competidores.	Alta	1					Baja
Compromisos estratégicos.	Altos		2				Bajos
Rentabilidad de los competidores.	Baja			3			Alta
<b>PROMEDIO</b>			<b>2</b>				

En cuanto a la rivalidad entre competidores, representa una fuerza “Poco Atractiva”; existe gran rivalidad y competencia entre todos los participantes, puesto que existen muchos en el mercado y todos con cualidades excelentes, ya sea en cuanto a costos, calidad, avance tecnológico, sencillez etc. Los consumidores evaluarán las alternativas de precio, calidad, distribución, tendencias y características y los cambios entre costos para decidir adquirir el producto. Estas condiciones conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de nuevos productos, lo que incrementará las inversiones necesarias para competir de manera eficaz. La industria de telefonía como en la de las computadoras existe mucha competencia y rivalidad entre los competidores. Las compañías consolidadas son Apple, Nokia, Samsung, Sony, Dell, HP etc.

### 2.2.2. Grado de Atracción de la Industria

Para determinar el grado de atracción de la industria, se efectúa la evaluación global a partir de las matrices desarrolladas, promediando el puntaje obtenido en cada una de ellas:

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Poder de los proveedores.	Alto				4		Bajo
Barreras de entrada.	Bajas				4		Altas
Barreras de salida.	Altas		2				Bajas
Poder de los clientes.	Alto				4		Bajo
Amenaza de productos sustitutos.	Alta				4		Baja
Rivalidad entre competidores.	Alta		2				Baja
<b>Evaluación General de la industria</b>				<b>3</b>			

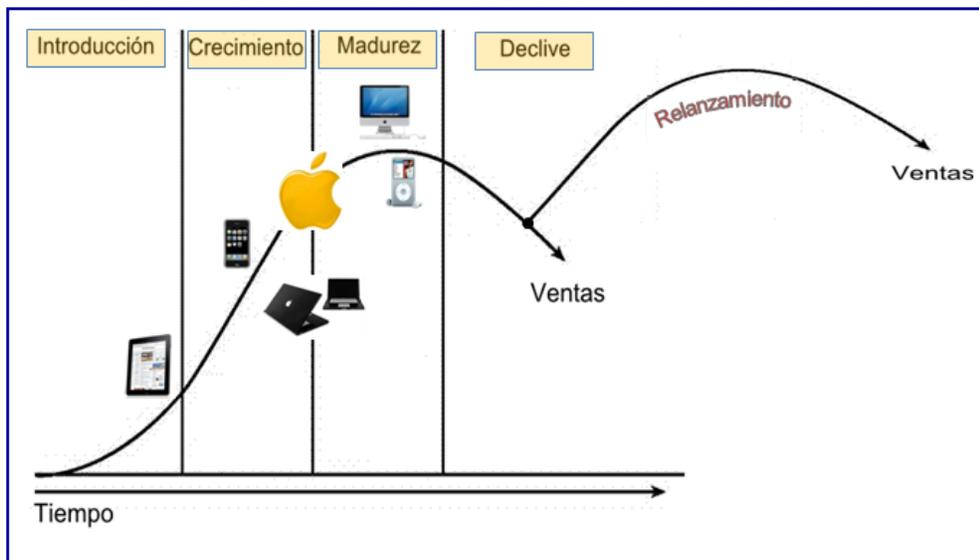
Se puede apreciar que la industria en la que se desempeña Apple Inc. se encuentra en grado de atracción intermedio (Grado 3) que permite concluir que si bien es difícil el ingreso de nuevos competidores, la fuerza de cada grupo de participantes (proveedores, clientes, sustitutos y competidores) es importante y debe ser tomada en consideración. Sin embargo, en el caso específico de Apple Inc., la industria es más “Atractiva” aún debido a su posición de crecimiento en el mercado, sus innovaciones que movieron, su experiencia, capacidad financiera y su reconocimiento de marca.

### 2.2.3. Ciclo de Vida de la Industria

Al 2010, la industria de tecnología de consumo, a la que pertenece Apple Inc., se encuentra en la Etapa de Crecimiento dentro de su ciclo de vida, de acuerdo a la Matriz del Ciclo de Vida del Producto propuesta por Joel H. Steckel y Rithala Rao<sup>6</sup> es elaborado en el **Anexo 7**.

<sup>6</sup> Analysis for Strategic Marketing, Steckel y Rithala. 2002.

**Gráfico 1: Ciclo de Vida de la Industria de Electrónica de Consumo**



No obstante, se debe tener en cuenta que, gracias a la permanente renovación tecnológica de productos, puede que dicha industria logre permanecer en esta etapa por un periodo indefinido, sin que llegue a un declive en términos reales.

#### **2.2.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE**

A partir de la evaluación de las Matrices de Tendencias del Macroentorno, el análisis del Grado de Atracción de la Industria y la identificación de la Etapa del Ciclo de Vida de la Industria, se desarrolla la Matriz EFE propuesta por Fred David. Se han identificado las principales Oportunidades y Amenazas, ponderando el valor relativo de cada una de ellas y asignándoles una

calificación entre 1 y 4 en función de la eficacia con la que se estima que las estrategias actuales de la organización permitirán responder a cada factor<sup>7</sup>:

	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	El 82% de la población mundial vive en países emergentes.	0.05	4	0.20
O2	Estados Unidos crecerá 2.9% el 2010 soportado por salvataje estatal y consumo interno. La alerta de crisis permanece. Las exportaciones no se reactivan todavía.	0.04	3	0.12
O3	Los países emergentes siguen creciendo, del 2.9% del 2009, crecerán más del 7% el 2010 sobre todo el grupo de los BRICS y CIVETS.	0.04	4	0.16
O4	Las monedas locales vienen fortaleciéndose con respecto al dólar y euro (incrementando el poder adquisitivo el consumidor).	0.03	3	0.09
O5	Mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente, la responsabilidad social y desarrollo sostenible.	0.04	3	0.12
O6	El ser humano consume tecnología de renovación constante que le facilite su interacción con el entorno, con rápidos cambios tecnológicos a nivel global.	0.04	4	0.16
O7	Los gobiernos invierten y promueven la investigación porque es oportunidad de desarrollo.	0.04	3	0.12
O8	El internet y celulares han masificado su uso en todo el mundo y con la misma tendencia el comercio electrónico ya regulado.	0.04	4	0.16
O9	En los mercados emergentes se vienen generando más tratados y reducciones de aranceles y aumentando su presencia política.	0.04	3	0.12
O10	Pocos sustitutos en el mercado.	0.04	4	0.16
O11	Altas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.	0.04	4	0.16
O12	Bajo poder de negociación de los proveedores.	0.04	3	0.12
O13	Bajo poder de negociación de los clientes.	0.04	3	0.12
O14	Ciclo de vida de la industria en etapa de crecimiento.	0.04	4	0.16
O15	Mayor competitividad educativa y laboral en el mundo.	0.04	3	0.12
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Decrecimiento de la población en países desarrollados.	0.03	2	0.06
A2	Reducción de los salarios producto de la recesión económica en países desarrollados.	0.03	2	0.06
A3	Europa sigue enfrascada en crisis económica y no se ve una pronta solución. Se agrava crisis en los PIGS de Europa.	0.04	3	0.12

<sup>7</sup> Se asignará una puntuación de 4 cuando se estime que las estrategias actuales del Apple permitirán responder con éxito a una Oportunidad o Amenaza. En cambio, se calificará con puntuación de 1 cuando se estime que las estrategias actuales del Grupo no permitirán responder con éxito a determinado factor.

A4	Los países emergentes carecen de infraestructura básica.	0.03	3	0.09
A5	Agravamiento de la crisis energética.	0.05	3	0.15
A6	El libre mercado se está cuestionando y se está regulando más las relaciones comerciales.	0.03	4	0.12
A7	Las leyes laborales han tomado mayor importancia entre los países.	0.03	4	0.12
A8	Alta rivalidad entre empresas competidoras en la industria.	0.06	4	0.24
A9	Las monedas locales vienen fortaleciéndose con respecto al dólar y euro (incrementa precio de compra por tipo de cambio).	0.03	3	0.09
A10	La producción limpia a nivel mundial es percibida como de alta calidad pero su costo es alto.	0.03	3	0.09
A11	Altas barreras de salida de los competidores actuales.	0.04	4	0.16
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.39</b>

La puntuación obtenida significa que Apple Inc. responde de buena manera, aprovechando la mayoría de oportunidades y combatiendo las principales amenazas como la recesión económica mundial que afecta principalmente a los países desarrollados y con una posible incertidumbre política. Resaltamos que en época de crisis, Apple ha generado muy buenos resultados por sus innovaciones que le han permitido diferenciarse de su competencia que sí se vio afectada.

### 2.2.5. Matriz del Perfil Competitivo MPC

A continuación se presenta la Matriz del Perfil Competitivo<sup>8</sup> de Apple Inc. comparándola con sus dos principales competidores en **computadoras** en el mercado global.

Factores Críticos de éxito	Ponderación	HP		Dell		Apple	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Sistema de inventarios	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Posición Financiera	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40

<sup>8</sup> Conceptos de Administración Estratégica. David, Fred. Pearson Prentice Hall. Mexico, 2008

Calidad de los productos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Lealtad de los consumidores	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Innovación	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20
Distribución de ventas	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Expansión global	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Estructura de la organización	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Comercio electrónico	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Precio Competitivo	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04
Experiencia administrativa	0.01	3	0.03	2	0.02	4	0.04
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.24</b>		<b>3.18</b>		<b>2.86</b>

Si bien la posición competitiva se ve alejada de los principales competidores del mercado, ésta se invierte consiguiendo una mejor participación en ventas y expandiendo el mercado donde actualmente opera y sus competidores ya tienen considerable ventaja. En cuanto a los otros factores de éxito, Apple tiene buena calificación consiguiendo ser una compañía retadora en el mercado.

Con respecto al **mercado de teléfonos inteligentes**, la matriz de perfil competitivo nos indica que Apple tiene una posición fuerte con respecto a sus competidores por su capacidad de diseño, innovación y preferencia de clientes. Es un retador muy desafiante pues tiene capacidades para ganar más participación de mercado debido a que este tipo de celulares es el futuro cercano de la comunicación móvil.

Factores Críticos de éxito	Ponderación	Nokia		RIM		Apple	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Sistema de inventarios	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28

Posición Financiera	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Calidad de los productos	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Lealtad de consumidores	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08
Innovación	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Distribución de ventas	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Expansión global	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Estructura de organización	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Comercio electrónico	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Precio Competitivo	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06
Experiencia administrativa	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.36</b>		<b>3.07</b>		<b>3.36</b>

En el **Anexo 8** se muestra el análisis MPC para Apple en el mercado de reproductores de música donde tiene una posición de líder muy segura y ventajosa con poca competencia.

### 2.3. Análisis de la Política Global de Apple Inc

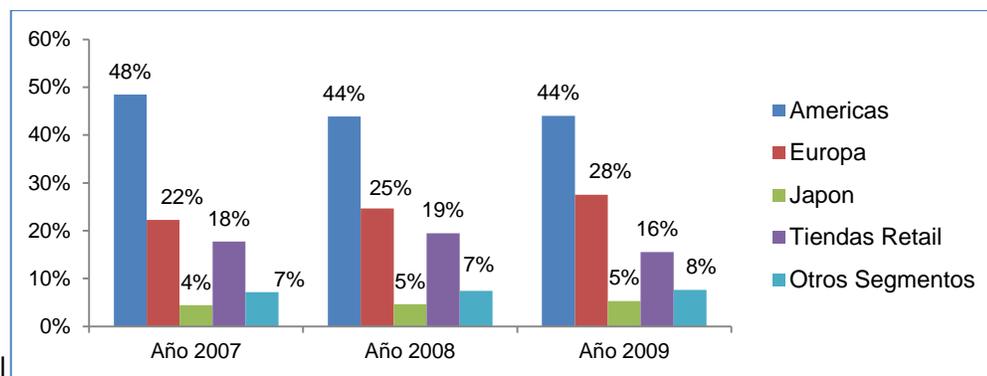
A continuación se analiza la Política Global de Apple Inc. en base a cinco factores, propuestos por George Yip<sup>9</sup>, que determinan su accionar en el mundo.

#### 2.3.1. Desempeño en el Mercado Global

Los productos de Apple se venden en todo el mundo, la compañía administra su negocio sobre una base geográfica. Las regiones de operación están segmentadas por **América** (Norte y Sur), **Europa** (Europa, Medio Oriente y África), **Japón**, **Otros Segmentos** (Australia y Asia, excepto Japón), **Retail** (Tiendas minoristas propias en Estados Unidos y mercados internacionales) y

<sup>9</sup> Autor de "Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional". Editorial Norma. 1992

**File Maker Inc.** (Distribuidor mundial). La Compañía evalúa el desempeño de cada mercado sobre la base de las ventas netas y utilidad de operación. En el siguiente grafico se muestra la participación de ventas por segmento de mercado de Apple Inc.



Fuente: Elaboración Propia

El principal mercado es América cuya venta está por encima del 40% del total de ingresos de Apple, luego Europa, Segmento Retail, Otros Segmentos y Japón.

### 2.3.2. Productos y Servicios

Apple vende productos globalmente estandarizados pero partiendo de un diseño básico realizan pequeñas adaptaciones para los mercados segmentados que tiene. En el siguiente cuadro podemos observar la misma variedad de modelos que se ofrece en todo el mundo.

<b>iPod</b>	Shuffle Nano Clasic Mini Touch	<b>Mac</b>	iBook iMac G3 iMac G4 iMac G5 Mac mini MacBook MacBook Air Mac Pro	<b>iPhone</b>	iPhone iPhone 3G iPhone 3Gs
-------------	--	------------	---	---------------	-----------------------------------

### 2.3.3. Localización de Actividades

- **Administración e Investigación y Desarrollo:** Apple se encuentra ubicado en Cupertino, California EEUU donde se diseñan y crean los productos. Esta sede está ubicada en el principal clúster tecnológico del mundo electrónico donde se concentra un gran número de empresas de tecnología (microelectrónica, tecnologías de la información y biotecnología).
- **Manufactura:** Los productos Apple los fabrica FoxConn<sup>10</sup> en China, fabricar en Estados Unidos u otros países desarrollados sería desventajoso por factores de costos (mano de obra y materiales). Delegando su producción se obtienen más beneficios considerando que sus precios están por encima del promedio del mercado posicionándose como productos Premium. FoxConn domina todos los aspectos de la fabricación de un producto, si todas estas partes se construyen y ensamblan en la misma fábrica, el trabajo es más sencillo y con menos pérdidas. El riesgo estratégico que implica tercerizar la producción, (pérdida de calidad, factor humano y fluctuación de divisas) permite reducir costos, mejorar procesos, reducir tiempos y tener una producción muy flexible pero con riesgos. Se considera esta decisión acertada si nos remitimos al Análisis Cage de Pankaj Ghemawat

---

<sup>10</sup> Empresa China con más de 1 millón de trabajadores, localizada dentro de una Ciudad Industrial cuya construcción fue subvencionada por el Gobierno Chino donde los trabajadores viven y trabajan jornadas de 12 horas diarias. En esta empresa, se producen en 2 semanas lo que se haría en 9 meses en EEUU. Desde el año 2009 se vienen presentando casos de suicidios dentro de la fábrica afectando la imagen de Apple, sin embargo, una gran empresa como Apple, que fabrica grandes cantidades de productos, y que requiere hacer cambios en la producción casi sin frenar el ritmo, necesita que las fábricas suministradoras estén disponibles en cualquier momento, y los únicos que están dispuestos a hacerlo son los chinos, que por su cultura y manera de ser lo dan prácticamente todo por la empresa, cosa que no pasa en países desarrollados (Fuente: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)).

encontramos a China como el lugar idóneo para fabricar los productos la distancia, PBI, importaciones y crecimiento vinculado a su mercado principal.

#### CAGE Distance Analysis

Home Country: United States

Industry: All Industry Aggregate

Country List		Distance		Market Size and Growth Parameters					
	Country	Cage Distance	Geographic Distance (km)	GDP (USD bn.)	Cage Adj. GDP	GDP Growth Rate	Cage Adj. GDP Growth Rate	Industry Imports	Cage Adj. Industry Imports
1	Germany	626354	6035	3339	0	1 %	0 %	1067.29	0
2	China	0	10994	4985	0	11 %	0 %	1031.41	0
3	Japan	888	10856	5069	0	-1 %	0 %	645.59	0
4	France	0	5838	2656	0	1 %	0 %	615.62	0
5	United Kingdom	24	5570	2179	0	0 %	0 %	580.65	0
6	Italy	0	6895	2118	0	-1 %	0 %	495.86	0
7	Netherlands	0	5866	797	0	1 %	0 %	432.83	0
8	Belgium	72	5892	472	0	1 %	0 %	411.96	0
9	South Korea	92687	11066	833	0	3 %	0 %	371.73	0
10	Hong Kong	0	12970	211	0	3 %	0 %	371.78	0

- **Servicio al Cliente:** El servicio al cliente se realiza localmente para mantener una atención personalizada y rápida en el mercado que lo solicite, para eso Apple ha desplegado centros de atención en sus tiendas que son capaces de atender localmente a sus clientes.

#### 2.3.4. Marketing

Apple reúne y dirige toda su actividad hacia un valor definido, ha desarrollado una estrategia de branding en la cual se busca un posicionamiento claro: Apple vende diseño, sencillez, usabilidad e innovación. Este es el eje y la clave para comprender sus acciones de Marketing y sus formas de comunicación: su página web destaca por un diseño claro y limpio; el formato de los iconos de aplicaciones propias evocan a su función y son fácilmente identificables y recordables; incluso, sus clásicos anuncios de publicidad se rodean de esas características de limpieza y sencillez. La comunicación directa, cara a cara, con los clientes mediante las Apple Stores, es otra de las estrategias que Apple cuida: espacios amplios, limpios, con un diseño actual y

minimalista, sin complicaciones, donde el consumidor puede utilizar y probar los diferentes productos. Apple ha conseguido tener seguidores para su marca, los fanboys de Apple tienen sentimiento de pertenecer a una comunidad global, son defensores de la marca y la difunden.

### **2.3.5. Medidas Competitivas**

La estrategia de competidor global de Apple responde a una sucesión de acciones coordinadas que se toman en distintos países y regiones, principalmente a través de sus tiendas Apple Store, éstas incluyen cambios en los precios o la introducción de nuevos programas y productos que se coordinan en todos los países, no necesariamente de manera simultánea sino que consuma los recursos y al mismo tiempo provoquen reacciones en la competencia. Como retador del mercado Apple busca el momento oportuno para tomar cada medida en cada mercado o país a fin de aprovechar oportunidades y recursos.

La política global de Apple nos muestra una empresa sólida (financiera y administrativa, ubicación estratégica de la fábrica, marketing exitoso y cadena de distribución eficiente y eficaz) con alto potencial de crecimiento en el mundo pero cuya segmentación de mercado es muy general al proponer principalmente continentes pudiendo distorsionar los rendimientos reales en lugar de segmentar con mayor profundidad a nivel de países importantes o bloques regionales la distorsión sería menor.
--

## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO

### 3.1. Cadena de Valor

Para el análisis se relaciona cada actividad de la Cadena de Valor con los cuatro factores de ventaja competitiva, que son Calidad Superior, Innovación Superior, Eficiencia Superior y Satisfacción al Cliente, estableciendo el indicador de medición en cada caso (alto o bajo) y determinando si se trata de una Fortaleza o Debilidad.

Se ha desarrollado la siguiente Cadena de Valor de M. Porter para Apple Inc.:



Fuente: Elaboración Propia

#### • Actividades de Soporte – Infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Reconocimiento de marca	Satisfacción	Índice de recordación de marca. (ALTO)	<b>Fortaleza</b>
Filosofía de Calidad	Satisfacción	Índice de satisfacción de clientes. (ALTO)	<b>Fortaleza</b>
Sólida posición financiera (Rentabilidad)	Eficiencia	ROE, ROI, ROS (ALTO)	<b>Fortaleza</b>
Estructura organizativa circular	Eficiencia	Nivel de burocracia para toma de decisiones (BAJO)	<b>Fortaleza</b>

Soporte legal	Eficiencia	Demandas judiciales favorable (ALTO)	<b>Fortaleza</b>
Responsabilidad social	Calidad	Indicadores de responsabilidad social	<b>Debilidad</b>

- **Actividades de Soporte - Recursos Humanos**

Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Más de 36,000 empleados.	Eficiencia	N° de empleados con respecto a la competencia (BAJO)	<b>Fortaleza</b>
Programa de beneficios a empleados	Satisfacción	Recompensa y reconocimiento por logro de metas y objetivos (ALTO)	<b>Fortaleza</b>
Proceso de selección	Eficiencia	Nivel desempeño de los empleados (ALTO)	<b>Fortaleza</b>
Retención de talentos	Calidad	Nivel de rotación de personal (BAJO)	<b>Fortaleza</b>

- **Actividades de Soporte – Tecnología**

Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Registro de Patentes	Innovación	Participación de mercado en productos exclusivos e innovadores (ALTA)	<b>Fortaleza</b>
Procesos de gestión y desarrollo de Software y Hardware	Innovación	Desarrollo de mejoras y nuevos productos (ALTA)	<b>Fortaleza</b>
Alta capacidad de I+D	Innovación	Inversión en innovación/ventas netas (vs competencia) (ALTA)	<b>Fortaleza</b>
Plataforma digital	Innovación	Trafico web (ALTO)	<b>Fortaleza</b>

- **Actividades de Soporte – Abastecimiento**

Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Negociación de precio de compra	Eficiencia	Benchmark de costos de producción (BAJO)	<b>Fortaleza</b>
Alianzas estratégicas con proveedores	Calidad	N° de proveedores OEM's aprobados. (BAJO)	<b>Debilidad</b>
Delega procesos de adquisición de insumos a OEM	Eficiencia	Inventario de materia prima (BAJO)	<b>Fortaleza</b>
Economías de escala	Eficiencia	Exactitud de lotes de pedido óptimos al proveedor (ALTO)	<b>Fortaleza</b>

- **Actividades Primarias - Logística de Entrada**

Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Sistemas de recepción y abastecimiento	Eficiencia	Tiempo promedio de recepción de pedidos de compra (BAJO)	<b>Fortaleza</b>
Almacenamiento	Eficiencia	Disponibilidad de los almacenes (ALTO)	<b>Fortaleza</b>
Control de inventario	Eficiencia	Exactitud de inventario (ALTA)	<b>Fortaleza</b>
Devoluciones	Calidad	Nivel de retorno por rechazo (BAJO)	<b>Fortaleza</b>

- **Actividades Primarias – Operaciones**

Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Diseño de productos	Satisfacción	Nivel de satisfacción de los clientes actuales (ALTA)	Fortaleza
Diversas líneas de productos y servicios.	Satisfacción	Nº de líneas de productos y modelos (ALTA)	Fortaleza
Know How	Innovación	Métodos y procedimientos de trabajo (ALTO)	Fortaleza
Diseño de software y hardware cerrados	Satisfacción	Nº de productos integrados S+H (ALTO)	Fortaleza

- **Actividades Primarias - Logística de Salida**

Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Almacenamiento en centros de distribución regionales	Satisfacción	Nº de retails y Apple store / centros de distribución (ALTO)	Debilidad
Control de los canales de distribución (Apple Store y retails autorizados)	Satisfacción	Nº Apple store y Retails por país (ALTO)	Fortaleza
Diseño de empaques livianos y económicos	Eficiencia	Costo de envío/costos totales (BAJO)	Fortaleza
Envíos Directos	Satisfacción	% de crecimientos de envíos directos (ALTO)	Fortaleza

- **Actividades Primarias - Marketing y Ventas**

Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Publicidad en cada Apple Store	Satisfacción	Gasto por publicidad interna / Gastos totales (ALTO)	Fortaleza
Revelaciones secretas y selectivas para lanzamiento de nuevos productos	Satisfacción	Impacto en la prensa mundial ante un evento de lanzamiento (ALTO)	Fortaleza
Participación de mercado	Satisfacción	Volumen de Ventas / Tamaño del mercado	Debilidad
Generación de publicidad gratuita	Eficiencia	Imagen de Steve Jobs como líder de opinión (ALTO)	Fortaleza
Publicidad de marca y productos	Satisfacción	Gasto en publicidad, estudios mercado, consultorías / Ventas Totales (BAJO)	Debilidad

- **Actividades Primarias - Servicio al Cliente**

Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Garantía a sus productos	Satisfacción	Nº de usos de garantías por el cliente (BAJA)	Fortaleza
Servicio especializado al cliente on-line (MY APPLE)	Satisfacción	Nº Clientes suscritos en MyApple (ALTO)	Fortaleza
Programas aplicativos	Satisfacción	Nivel de consumo de aplicativos y actualizaciones (BAJO)	Fortaleza

### 3.2. Análisis de Recursos y Capacidades

En Apple los recursos y capacidades más importantes son su marca, las Apple Store, el CEO, el sistema integrado del hardware y software que la empresa ha desarrollado y comercializado con éxito para generar valor así como su personal talentoso conformado por diseñadores, programadores e ingenieros.

<b>CEO Steve Jobs</b>	El fundador de Apple y actual CEO, Steve Jobs, es un recurso valioso para la empresa. Su visión y enfoque de los negocios han establecido a Apple Inc. como un competidor importante en el mercado. Es reconocido mundialmente, tiene seguidores, es líder de opinión y personaliza la búsqueda de innovación.
<b>Tiendas de Apple / Puntos de Venta</b>	Las tiendas han proporcionado a la empresa una presencia importante y actúa como un centro de venta y un anuncio. Las tiendas de Apple permiten un estricto control de la imagen de la marca y ofrecen un excelente servicio al cliente. Este recurso tiene un valor increíble y un éxito que es una rareza relativa de la industria. El éxito que han tenido con este modelo de tienda es difícil que otras empresas puedan lograr.
<b>Relación con los fabricantes de equipos originales</b>	Apple tiene subcontratados todos sus procesos de fabricación a su socios de OEM en China, como Foxconn. La relación entre ellos es buena y aseguran la producción de productos Apple de alta calidad. Apple está delante de otros competidores que deciden externalizar parte de su producción.
<b>Capacidad de diseño Industrial</b>	Apple en su socio estratégico tiene una increíble capacidad de diseño industrial que junto a su diseño innovador en sus equipos forman una buena combinación, esta innovación de diseños y equipo de producción es muy valiosa, poco frecuente entre los competidores y difícil de imitar.
<b>Diseño de productos innovadores (Know How)</b>	Apple tiene la gran capacidad de generar productos innovadores (es gran parte de su éxito), es una de las capacidades pocas veces sustituibles.
<b>Talentoso Equipo de desarrolladores de Software y hardware</b>	El personal profundamente implicado con la organización genera una cultura organizativa que fomenta el cumplimiento de los compromisos y facilita la obtención de un producto con mayor valor para los clientes. Es relevante la gestión de recursos humanos de forma que se fomente los valores de la empresa.
<b>Producto Integrado (Hardware/Software)</b>	Apple tiene la capacidad de poder desarrollar software y hardware. El estilo del “sistema cerrado” de Apple es único en la industria. Esta capacidad viene de una combinación de los equipos de diseño, los equipos de desarrollo de software e ingenieros de hardware. El sistema de Apple es difícil de imitar.
<b>Imagen de Marca</b>	Apple tiene la capacidad de generar reconocimiento tanto en clientes como proveedores. Esto mejora su poder de negociación con ambos y da una ventaja ante sus competidores.

A continuación se presenta el análisis VRIO<sup>11</sup> de Apple Inc.

---

<sup>11</sup> Barney y Griffin. “The Management of Organizations: Strategy, structure, behavior” Houghton Mifflin Co. (Boston).

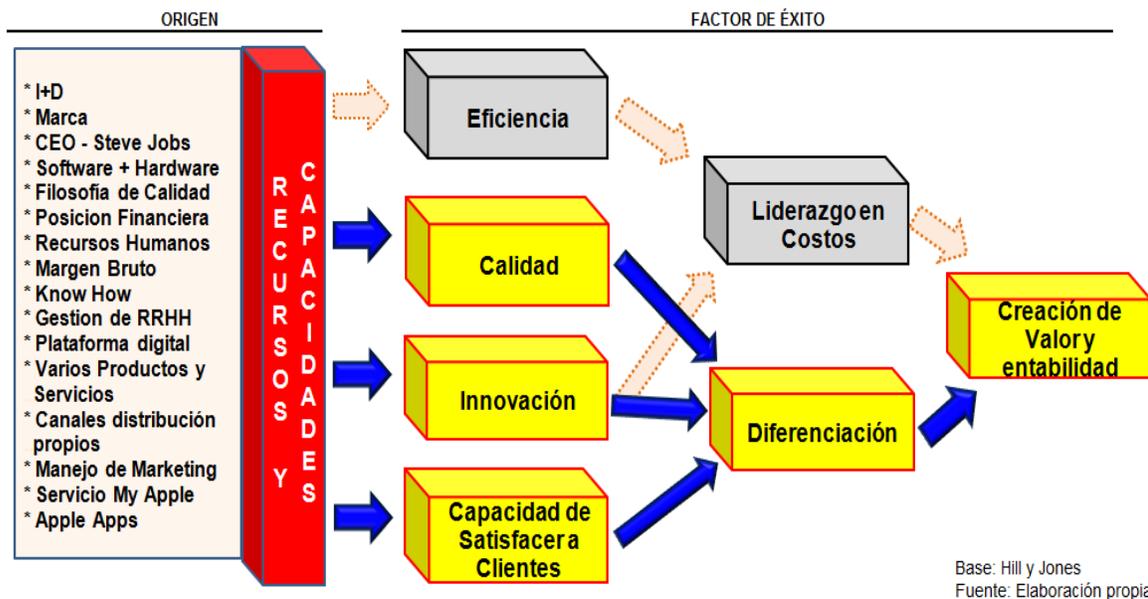
	Es útil?	Es Raro?	Es inimitable?	Es Insustituible?	Consecuencia competitiva? Marca: (1) Situación de desventaja Competitiva, (2) la paridad competitiva, (3) una ventaja competitiva temporal, (4) una ventaja competitiva sostenible.	Implicaciones de Rendimiento? Marca: (1) Debajo de la media, (2) Normal, (3) Medio/encima de la media, (4) Por encima de las ganancias medias.
<b>Recursos y Capacidades</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>		
CEO Steve Jobs <sup>12</sup>	Si	Si	Si	No	3	4
Diseño de software y hardware cerrados	Si	Si	Si	No	3	3
Reconocimiento de marca	Si	Si	Si	Si	4	4
Filosofía de Calidad	Si	Si	No	No	4	4
Sólida posición financiera (Rentabilidad)	Si	No	No	Si	3	4
Producto Premium	Si	Si	Si	Si	4	4
Recursos humanos	Si	Si	Si	Si	4	4
Gestión de RRHH	Si	Si	Si	Si	4	4
Alta capacidad de I+D	Si	Si	Si	Si	4	4
Plataforma digital	Si	Si	No	Si	3	3
Variedad de líneas de productos y servicios.	Si	No	No	Si	2	3
Know How	Si	Si	Si	Si	4	4
Canales de distribución propios	Si	Si	Si	Si	4	4
Manejo de marketing y atractivo mediático	Si	Si	No	Si	3	3
Servicio especializado al cliente on-line (MY APPLE)	Si	Si	No	Si	3	3
Programas aplicativos	Si	Si	No	Si	4	3

Del uso de esta herramienta concluimos que la empresa tiene recursos y capacidades clave como son Fuerza de su marca, diseño de productos Premium, la gestión y sus recursos humanos, su capacidad de investigación y desarrollo y sus canales propios de distribución. La empresa debe aprovechar estas fortalezas al momento de elegir la mejor estrategia.

### 3.3. Determinación de la Ventaja Competitiva

<sup>12</sup> Se considera sustituable a Steve Jobs como CEO porque la compañía puede ir formando sin muchas alteraciones a su posible sucesor en el caso de que Jobs se retire nuevamente.

Apple debe apostar por la diferenciación. Esta propuesta se fundamenta en la contrastación de los atributos internos de la empresa con los factores de éxito de la industria, como se muestra a continuación:



### 3.4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos - EFI

Luego del análisis de la Cadena de Valor, sus recursos y capacidades y su posición financiera, se desarrolla la Matriz EFI para Apple Inc. identificando las principales Fortalezas y Debilidades, se le asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, ponderando el valor relativo de cada una de ellas y asignando una calificación entre 1 (alta) y 2 (baja) para las Debilidades y entre 3 (bajo) y 4 (alto) para las Fortalezas.

La Matriz EFI elaborada se presenta a continuación:

Factores Internos Clave		Ponderación	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Diseño de software y hardware cerrados	0.04	3	0.12
F2	Reconocimiento de marca	0.05	4	0.20
F3	Filosofía de Calidad	0.05	4	0.18
F4	Sólida posición financiera (Rentabilidad)	0.03	4	0.12
F5	Margen Bruto (Ventas - Costo de ventas)	0.04	4	0.16
F6	Estructura organizativa circular	0.03	3	0.09
F7	Soporte legal	0.02	3	0.06
F8	Gestión de RRHH	0.05	4	0.20
F9	Registro de Patentes	0.03	3	0.09
F10	Alta capacidad de I+D	0.05	4	0.20
F11	Plataforma digital	0.04	4	0.14
F12	Negociación de precio de compra	0.04	4	0.14
F13	Delega procesos de adquisición de insumos a OEM	0.03	4	0.12
F14	Sistemas de recepción y abastecimiento - Economías de escala	0.03	3	0.09
F15	Almacenamiento y control de inventario	0.02	3	0.06
F16	Diversas líneas de productos y servicios.	0.05	4	0.18
F17	Know How	0.05	4	0.20
F18	Control de los canales de distribución - Envíos directos	0.04	4	0.14
F19	Publicidad en Apple Store, Lanzamiento de productos, publicidad gratuita	0.04	4	0.16
F20	Garantía a sus productos	0.03	3	0.09
F21	Servicio especializado al cliente on-line (MY APPLE)	0.04	3	0.11
F22	Programas aplicativos	0.04	4	0.16
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Alianzas estratégicas con proveedores	0.04	2	0.07
D2	Almacenamiento en centros de distribución regionales	0.03	1	0.03
D3	Publicidad de marca y productos	0.04	1	0.04
D4	Participación de Mercado	0.04	1	0.04
D5	Responsabilidad social	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.27</b>

El resultado del análisis EFI es 3.27 que nos indica una posición interna fuerte, es decir que la empresa Apple Inc. se encuentra sólida, porque se tiene una evaluación por encima del promedio 2.5 y cercano al óptimo 4 puntos (las puntuaciones pueden ser desde mínimo 1.0 hasta máximo 4.0).

### 3.5. Determinación de la Estrategia Genérica

Se propone que Apple Inc. continúe con una estrategia genérica de tipo **Amplia Diferenciación**. Esta propuesta se basa en las fortalezas clave identificadas: productos de calidad superior en toda su cartera, una marca global, I+D<sup>13</sup> y los recursos humanos que hacen que sus productos sean percibidos como únicos, importantes y exclusivos, siendo recompensados con un precio superior, diferenciándose de esta manera con la competencia y atrayendo un amplio segmento de compradores.

---

<sup>13</sup> Abreviatura de Investigación y Desarrollo.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS CORPORATIVOS

### 4.1. Definición del Negocio

Analizar el negocio donde se encuentra Apple Inc. nos sitúa en un escenario desafiante, de grandes revoluciones tecnológicas, en industrias diferentes para determinados grupos de clientes.

¿En qué negocio esta Apple Inc.? Basándonos en la matriz de D.C. Abell definimos los siguientes factores:

<b>Grupo de Clientes:</b> ¿A quiénes se dirigen los productos o servicios?	Los clientes principalmente son empresas, profesionales y estudiantes
<b>Funciones:</b> ¿Qué necesidades se satisfacen con los productos o servicios?	Se atienden las necesidades de búsqueda de información, comunicación, entretenimiento y optimización del trabajo.
<b>Tecnología Empleada:</b> ¿Cómo se ofrece el producto para cubrir la función?	Se logra a través de innovación tecnológica en equipos electrónicos personales como reproductores de audio, reproductores de video, celulares inteligentes, contenido digital, ordenadores y software con alta innovación y características exclusivas.

De estos factores concluimos que Apple Inc. participa en la industria de electrónica de consumo, que engloba todos los equipos eléctricos utilizados cotidianamente, y generalmente se utiliza en el entretenimiento, la comunicación y la oficina. De la amplia gama de productos, Apple compete en: ordenadores personales, reproductores de música, reproductores de video, telefonía, tabletas personales y edición digital. El **Anexo 9** muestra las 3 dimensiones de la Matriz Abell para esta compañía.

## 4.2. Misión

El Autor Jones Hill define misión “como la expresión que expone el porqué de la existencia de la organización...describe lo que la empresa hace, llegando así a la esencia del negocio, respondiendo a preguntas tales como: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será? y ¿Cuál debe ser? Lo que plantean estos autores es un modelo que enfatiza la necesidad de enfocarse a los clientes y no tanto al producto”.<sup>14</sup>

Sugerimos realizar una modificación a la misión indicada en el **Capítulo 1** pues consideramos es muy limitante en cuanto a la capacidad de desarrollo a futuro de la empresa centrándola únicamente en sus actuales productos. Consideramos otorgarle más flexibilidad de manera que pueda promover el sentido de innovación que le ha dado buenos resultados a lo largo de su historia. La misión propuesta es

*Brindar la mejor experiencia tecnológica personal a través de la innovación de software y hardware y su mejora continua para el desarrollo humano.*

## 4.3. Visión

Consideramos modificar la visión actual comentada en el **Capítulo 1** por una más retadora que motive y comprometa a todos los empleados de Apple y pueda exponerse al mercado:

*Ser lo primero en la mente del cliente contribuyendo al avance del ser humano y el cuidado de su medio ambiente.*

---

<sup>14</sup> Hill, Jones. Administración Estratégica. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill.

#### 4.4. Valores y Cultura

Se consideran idóneos los valores mostrados en el **Capítulo 1** porque muestran lo que es Apple Inc. una compañía enfocada en innovación, resultados y flexibilidad.

#### 4.5. Objetivos Corporativos

La visión y la misión propuestas para Apple Inc. se despliegan en cuatro objetivos estratégicos que proponemos:

- *Aumentar el ROI, ROE y ROS.*
- *Potenciar el portafolio de productos de la empresa.*
- *Innovar en productos de tecnología personal.*
- *Ser percibida como una empresa socialmente responsable.*

## CAPÍTULO 5: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

### 5.1. FODA Cruzado y Selección de Posibles Estratégias

Para determinar las estrategias que permiten un mejor desempeño y crecimiento para Apple Inc. se realiza el FODA CRUZADO que se muestra en el siguiente cuadro:<sup>15</sup>

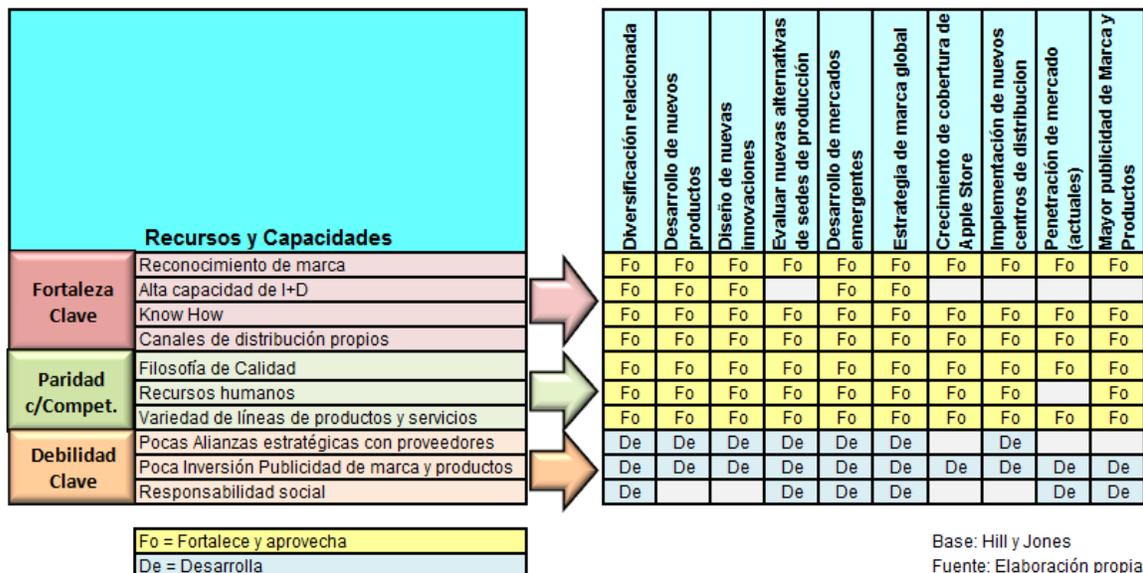
	Productos amigables con el medio ambiente	Diversificación relacionada	Mantener la estrategia de producto cerrado	Desarrollo de nuevos productos	Diseño de nuevas innovaciones	Evaluar nuevas alternativas de sedes de producción	Desarrollo de mercados emergentes	Estrategia de marca global	Crecimiento de cobertura de Apple Store	Implementación de nuevos centros de distribución	Penetración de mercado (actuales)	Mayor inversión publicitaria en marca y productos
	E1.2	E2.1	E.2.2	E2.2	E.2.3	E3	E4	E5.1	E5.2	E5.3	E.6	E.6
Oportunidades	O1			√		√	√	√	√	√		√
	O2							√	√	√	√	
	O3				√		√	√	√	√		
	O4				√		√	√	√	√		
	O5	√		√	√	√	√	√				√
	O6	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√
	O7	√	√			√	√					
	O8	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√
	O9				√		√	√	√	√		√
	O10	√	√	√	√	√	√	√			√	√
	O11	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
	O12	√	√		√	√	√	√				
	O13	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	O14	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	O15	√	√		√		√	√		√		√
Amenazas	A1		√			√	√	√	√	√	√	√
	A2		√			√	√	√	√	√	√	√
	A3		√			√	√	√	√	√	√	√
	A4	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√
	A5	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√
	A6	√	√			√	√	√	√	√	√	√
	A7					√	√	√	√	√	√	√
	A8	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	A9					√	√		√	√	√	√

<sup>15</sup> Los códigos de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades se detallaron en las matrices de Evaluación Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI) respectivamente.

	A10	√	√	√	√	√	√		√				
	A11	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Fortalezas	F1	√	√	√	√	√			√				√
	F2	√	√	√	√	√			√		√		√
	F3	√	√	√	√	√						√	√
	F4	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	F5		√			√	√	√	√	√	√	√	√
	F6		√	√			√	√	√	√	√		
	F7	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
	F8	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
	F9	√	√	√	√	√	√	√	√	√			√
	F10	√	√	√	√	√	√						√
	F11	√	√	√	√	√			√	√	√		√
	F12	√	√	√	√	√	√	√	√				√
	F13	√	√	√	√		√	√					√
	F14		√	√	√		√	√		√	√	√	
	F15		√				√	√		√	√	√	
	F16	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√
	F17	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
	F18		√	√			√	√		√	√	√	√
	F19	√	√	√	√	√		√	√	√	√		√
	F20	√		√	√	√			√	√	√		√
	F21	√	√	√	√	√			√	√	√		√
	F22	√	√	√	√	√			√	√	√		√
Debilidades	D1	√	√		√	√	√						√
	D2		√				√	√		√	√		√
	D3	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	D4	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	D5	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
		37	44	35	40	36	44	41	40	41	31	35	25

Se plantean doce estrategias (algunas que se relacionan con otras) que permiten crecer aprovechando mejor las fortalezas y oportunidades y a la vez subsanar las debilidades y mitigar las amenazas. Como se aprecia, las estrategias **“Diversificación relacionada”, “Desarrollo de nuevos productos”, “Estrategia de marca global”, “Desarrollo de mercados”,** además de las relacionadas a **“Nuevas alternativas de sedes de producción”, “Crecimiento de cobertura de Apple Store”** son las que más puntaje obtiene, deben considerarse y pueden sostenerse en las otras propuestas.

### 5.1.1. Verificación de Estrategias con el Modelo de Recursos y Capacidades



A fin de comprobar si las estrategias seleccionadas mediante el FODA cruzado contribuyen a sostener la ventaja competitiva de la empresa, se seleccionaron las principales estrategias que aprovechan, fortalecen y desarrollan los recursos y capacidades y por lo tanto deben evaluarse para ponerse en marcha.

## 5.2. Clasificación de Estrategias

A continuación se seleccionan las estrategias para Apple Inc. derivadas de los análisis realizados anteriormente los cuales han propuesto estrategias que se alinean a los objetivos corporativos. Las estrategias identificadas pueden clasificarse de la siguiente manera:

<b>Estrategia de Genérica:</b>	<b>Amplia Diferenciación:</b> Innovar constantemente el diseño, funcionalidad y servicios al cliente. Reforzar la imagen de la marca relacionada con diseño y calidad. Se utiliza una marca única para todos los productos.
--------------------------------	---

<p><b>Estrategia Corporativa:</b></p>	<p><b><u>Integración Vertical Hacia Atrás</u></b>, en la modalidad de Outsourcing Estratégico<sup>16</sup>, Apple podría reforzar su competitividad si desarrolla más alianzas que le permitan control sobre proveedores o adquirir parte de Foxconn de manera que pueda tomar decisiones sobre su gestión. Asegurar la oferta, protege la calidad de los productos y mejora la planificación, coordinación, programación y flexibilidad.</p> <p><b><u>Integración Vertical Hacia Adelante</u></b>, Apple podría mejorar su posición competitiva si aprovecha oportunidades de mercado donde convenga colocar nuevos centros de distribución y tiendas Apple Store que abastezcan países donde por distancia y costos pierden oportunidades.</p>
<p><b>Estrategias de Crecimiento (manteniendo la misma cadena de valor) de la matriz de Ansoff:</b></p>	<p><b><u>Penetración de Mercado</u></b>, Apple debe buscar mayor consumo de los productos actuales en sus principales mercados actuales (Estados Unidos y Europa) con acciones como incremento de ventas de los clientes/usuarios actuales, captación de clientes de la competencia, captación de no consumidores actuales, nuevos clientes del mismo segmento con más publicidad y/o promoción.</p> <p><b><u>Desarrollo de Mercado</u></b>, a otros países de Latinoamérica y Asia donde no ha desarrollado una participación activa, abriendo mercados geográficos adicionales, atracción de otros sectores del mercado, política de distribución y posicionamiento más agresiva de lo que realiza actualmente en estos mercados.</p> <p><b><u>Desarrollo de Productos</u></b>, como lo hace actualmente con buenos resultados, Apple debe incorporar nuevos productos a sus mercados actuales explotando la imagen comercial y su estructura plana. Las líneas de acción sobre esto pueden considerar desarrollo de nuevos productos para su cartera actual (nuevas gamas, versiones o modelos).</p> <p><b><u>Diversificación Relacionada</u></b>, que Apple consigue actualmente y puede hacerlo en el futuro a través de negocios y productos de consumo masivo vinculados a la electrónica de consumo en lo que se refiere a manufactura, comercialización o tecnología. La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.</p>
<p><b>Estrategia Global:</b></p>	<p><b><u>Estrategia Global</u></b>, Apple Inc. debe centrarse en aumentar la rentabilidad al aprovechar las reducciones de costos y las economías de la ubicación; tener productos no adaptados a mercados locales implica ahorros en tiempos de producción y duplicación de funciones. La red de distribución debe ampliarse.</p>

Revisadas las estrategias seleccionadas, se realiza un cruce de éstas con las estrategias propuestas por el Foda Cruzado según el siguiente cuadro:

<sup>16</sup> Fred David define Outsourcing Estratégico como una estrategia corporativa que permite el uso de recursos externos para realizar tareas principales que tradicionalmente se manejan con recursos propios.

ESTRATEGIA FUNCIONAL	Diversificación relacionada	Desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de mercados emergentes	Estrategia de marca global	Nuevas sedes de producción	Crecimiento de cobertura de Apple Store
ESTRATEGIA	E2.1	E2.2	E4	E5.1	E3	E5.2
<b>Estrategia Genérica</b>						
Amplia Diferenciación	√	√	√	√	√	√
<b>Estrategia Global</b>						
Estrategia Global	√	√	√	√	√	√
<b>Estrategia Corporativa</b>						
Integración hacia atrás		√		√	√	
Integración hacia adelante			√	√		√
<b>Estrategia de Crecimiento</b>						
Desarrollo de producto	√	√		√		
Desarrollo de mercado	√		√	√	√	√
Penetración de mercado				√		√
Diversificación	√	√		√		

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que todas las estrategias funcionales tienen relación directa con los tipos de estrategias planteadas por Fred David<sup>17</sup> para la aplicación de la administración estratégica.

### 5.3. Implementación de Estrategías

La recomendación de implementación de estrategias es la siguiente:

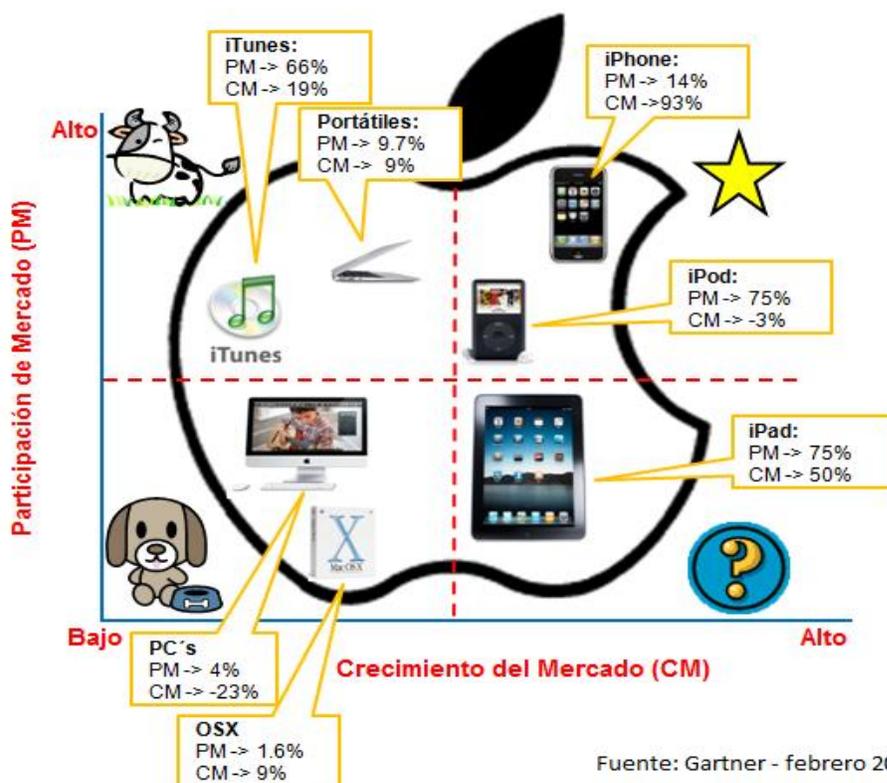
- **Diversificación relacionada**
- **Desarrollo de nuevos productos**
- **Estrategia de marca global:**
  - Nuevas sedes de producción
  - Crecimiento de cobertura de Apple Store
  - Desarrollo de mercados emergentes

#### 5.3.1. Desarrollo de Nuevos Productos

Actualmente esta estrategia viene siendo aplicada por Apple y proponemos mantenerla. Desarrollar nuevos productos implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una mayor participación donde ya se tiene presencia. Esta opción supone para Apple Inc. el lanzamiento de productos y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes. De la matriz

<sup>17</sup> En su libro: Conceptos de Administración Estratégica.

BCG podemos ver qué productos son los adecuados donde se deben realizar inversiones de I+D para los próximos años de acuerdo a su ubicación dentro de su portafolio.



Si vemos el historial de lanzamientos de Apple Inc. mostrados en el **Anexo 10** y el análisis realizado se concluye que se debe invertir en desarrollar nuevos productos y variantes de modelos de la siguiente manera:

Producto	Clasificación	Determinación	Nuevos Productos	Fecha de lanzamiento					
				2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ordenadores Personales	Perro	Desinvertir (solo actualizar) y concentrar esfuerzos en otros productos	No	√					
iPad	Interrogante	Invertir en nuevos modelos con mejoras al actual	Si	√	√	√	√	√	√
iPod	Estrella	Invertir poco en nuevos modelos manteniendo los actuales	Si	√	√	√			
iPhone	Estrella	Invertir en nuevos modelos con mejoras al actual	Si	√	√	√	√	√	√
Portátiles MacBook	Vaca	Invertir en nuevos modelos con mejoras al actual	Si	√	√	√	√	√	√
iTunes	Vaca	Invertir en nuevos modelos con mejoras al actual	Si	√		√		√	

De acuerdo a la perspectiva de Apple, los **ordenadores personales** desaparecerán y serán reemplazados por las portátiles y tabletas. El **iPad** ha tenido buena acogida en su lanzamiento y se espera mayor inversión para que realmente sean los sustitutos de las PC's donde Apple actualmente no es líder. El **iPhone** está en un mercado de alta renovación por lo que con mucha frecuencia e incluso menor al año deben lanzarse nuevos modelos. Para el **iPod** se sugiere disminuir la inversión porque su mercado se ha reducido y migrado en gran parte al iPhone por lo que debe mantenerse la inversión en **iTunes** de manera que potencie las ventas del celular. **Las Portátiles** están en un mercado difícil donde por diseño y tecnología Apple tiene una oportunidad interesante de aprovechar y ganar mercado, se sugiere seguir invirtiendo hasta que se defina la tendencia de este mercado (crecer reemplazando a las PC's o ser absorbido por las tabletas). Con esta estrategia garantizamos mayores ventas, reputación de empresa "innovadora", explotar una nueva tecnología desarrollada por la compañía y robustecer el portafolio. Los nuevos productos desarrollados deben ser de bajo consumo eléctrico y amigable con el medio ambiente para reforzar la diferenciación.

Los flujos de caja de esta estrategia están considerados en los valores actuales proyectados (sin cambios) así como en el nuevo flujo de caja proyectado (con cambios) ya que Apple tiene previsto continuar aplicando esta estrategia. No se generarán flujos de caja adicionales por mantener esta continuidad.

### 5.3.2. Diversificación Relacionada

Ser líder en innovación le ha valido a Apple gran prestigio y resultados económicos por lo que se considera que el éxito de la compañía debe seguir sustentándose en nuevos lanzamientos de productos para nuevos mercados relacionados con el sector donde opera (electrónica de consumo) por lo tanto ante el portafolio BCG visto en el punto anterior, se considera invertir en el desarrollo de nuevos productos que no absorban el mercado actual de los productos existentes como sucedió con el iPod y el iPhone. En el siguiente cuadro podemos ver los posibles lanzamientos de productos innovadores que permitirían incrementar los ingresos de la compañía:

Producto	Clasificación	Determinación	Nuevos Productos	Fecha de lanzamiento					
				2010	2011	2012	2013	2014	2015
Producto Nuevo 1	Interrogante	Invertir en su desarrollo	Si			√	√	√	√
Producto Nuevo 2	Interrogante	Invertir en su desarrollo	Si					√	√

Se propone lanzar un nuevo producto (P1) el año 2012 una vez que el iPad esté llegando cerca a su ciclo de madurez. Posteriormente el 2014 un nuevo producto (P2) adicional cuando el producto P1 se encuentre entrando a una fase de madurez en su ciclo de vida.

Los productos que se proponen son **Televisores de nueva generación** (nombre sugerido: iTV) y **Consolas de video juegos** (nombre sugerido:

iPlay), mercados donde tiene conocimiento pero no ha llegado a incursionar con éxito<sup>18</sup>. **Los flujos que esta estrategia demandará, así como los valores de retorno propuestos se consideran en el flujo de caja propuesto (con cambios) que se analizarán en el Capítulo 10: Plan Funcional de Finanzas.**

### **5.3.3. Estrategia de Marca Global, Desarrollo de Mercados Emergentes, Apertura de nuevas plantas de fabricación, Ampliación de Cobertura de Apple Store.**

a) Apple Inc. ha aplicado una **Estrategia Global**, en vista de que en los mercados internacionales donde opera se presenta una alta presión competitiva y una baja necesidad de adaptación al mercado local. El reto de crecimiento que tiene la empresa para ganar más participación de mercado sugiere reforzar la Estrategia Global, hacerla más agresiva a partir de una mayor inversión en los países donde actualmente se opera con poca profundidad o limitado por la poca inversión realizada como son los países emergentes de América del Sur, Asia y algunos países de Europa. La presencia Apple en estas naciones ha sido muy “débil”, lo cual se refleja en su poca participación, considerando que los países emergentes tienen el 80% de la población mundial y éstos vienen creciendo a tasas considerables es necesario aprovechar la oportunidad para incrementar las ventas, como veremos en el cuadro siguiente que demuestra la cobertura al 2009 de Apple Store.

Incrementar la cobertura de Apple Store debe considerar abrir por lo menos una tienda en países emergentes con tasas de crecimiento superior al 2%

---

<sup>18</sup> Apple en años anteriores incursionó en Juegos de Video (Apple Pippin en los 90's) y Apple TV (reproductor de películas lanzada el 2006) sin éxito.

y reforzar su presencia en los países desarrollados. En los próximos 5 años Apple debe abrir por lo menos una tienda en los países que conforman BRICS y CIVETS. La inversión por tienda se calcula en US\$ 10'000,000 dólares y se prevé abrir 15 tiendas por año a partir del 2011 (total equivalente a 150 millones de dólares al año). La inversión se asignará desde el año 2010.

La cobertura actual de los Apple Store <sup>19</sup>se muestra a continuación.



Fuente: Web oficial Apple.com – Versión Marzo 2010

Los países emergentes donde se invertirán son:

- Brasil
- Colombia
- Chile
- Perú
- Indonesia
- Turquía
- Sudáfrica
- India
- México
- Rusia
- China
- Argentina

Se seguirá incrementando la cobertura en mercados actuales que presenten indicadores de crecimiento económico.

<sup>19</sup> El **Apple Store** es una cadena de tiendas al por menor (conocido también como Retail Store) de Apple que vende ordenadores y otros productos de la marca. En noviembre de 2010, Apple había abierto 285 tiendas, de las cuales 222 en Estados Unidos, 25 en Reino Unido, 14 en Canadá, 6 en Japón y 6 en Australia, principalmente. Estas tiendas al 2010 representan el 20% de las ventas.

- b) Apple tiene una importante oportunidad para establecer un nuevo **Outsourcing Estratégico de producción** para lo cual realizamos el siguiente análisis de factores para ubicar la futura fábrica de productos Apple. Desarrollar un proveedor implicará una inversión de 100 millones de dólares que se emplearán en el 2012 para iniciar operaciones en el 2013.

**Continente de Ubicación:** América Latina, se descarta Asia, porque actualmente está la fábrica ahí, desastres naturales u otros podrían afectar la producción. Europa y EEUU tienen costos altos de mano de obra.

**Los mercados (Localización de clientes):** Siendo EEUU el principal mercado de Apple Inc. La planta se ubicaría en América.

**Fuentes de Abastecimiento:** De todos los países probables de América Latina realizamos el análisis comparando el desarrollo de las industrias relacionadas a la electrónica de consumo que ayudarían al éxito de la estrategia en los países más importantes.

	% Crecim. Prom. PBI	Industrias Relacionadas al Sector de Apple						Mano Obra barata
		Metalúrgica	Plásticos	Vidrio	Cerámica	Energía	Infraestructura	
Argentina	7.8%			√	√		√	√
<b>Brasil</b>	<b>3.4%</b>	√	√	√	√	√	√	√
Chile	3.7%	√		√	√		√	√
Colombia	4.6%	√	√	√		√	√	√
Costa Rica	3.6%				√	√	√	√
<b>México</b>	<b>1.3%</b>	√	√	√	√	√	√	√
Perú	7.8%	√		√		√	√	√

**Análisis Cage:** Siendo Brasil y México los países más atractivos, se realiza un Análisis Cage (Cultural, Administrativo, Geográfico y Económico) propuesto por Pankaj Ghemawat donde se considera mediante el análisis de un país (Brasil o México), los riesgos y costos de hacer negocios con otro país (principales mercados) basados en los factores CAGE donde se le está asignando mayor relevancia a los subfactores como orden legal, corrupción, distancia cage y crecimiento del PBI. En el **Anexo 11** donde se muestran los resultados obtenidos de cada país, podemos concluir que **Brasil**<sup>20</sup> es la mejor opción para seleccionar un proveedor de fabricación de productos Apple por su cercanía CAGE con China (cero km y México más de 933 mil km) además tiene mayor penetración de internet y un indicador de corrupción mejor que el de México, lo cual permitirá barreras contra la piratería y protección de patentes como se muestra en el comparativo CAGE siguiente:

Factor	Brasil	México
Políticas anti corrupción	2.22	1.98
PBI Per Cápita en USD	8,220	8,134
Ratio Crecim. Real PBI	4%	1%
Indicador Desarrollo Humano	81	85
Penetración de Internet	33	21
Decisión	Brasil	

<sup>20</sup> Brasil tiene la industria de electrónica de consumo con un desarrollo importante, siendo “Positivo Informática” una fabrica importante de computadoras (fundada hace 21 años), además de Dell (desde el 2001) y otras más.

## CAPITULO 6: PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

### 6.1. Introducción

Apple Inc. tiene una buena gestión de Recursos Humanos (RRHH) que se refleja en el ranking 2009 en la categoría **“las mejores compañías para trabajar”** donde está en tercer lugar, por encima de sus principales competidores Dell y HP (ver **Anexo 12**). De esto, hay oportunidades de mejora que la organización debe aprovechar para hacerse más fuerte, alineándose a la estrategia corporativa y haciéndose más atractivo para reclutar a verdaderos talentos. En Apple Inc., los RRHH han sido identificados como fortalezas clave (recurso y capacidad valiosos) que la empresa debe mantener y seguir desarrollando para garantizar la sostenibilidad de su ventaja competitiva. En la industria tecnológica son las personas las que crean e innovan productos, por lo que se propone brindarle mayor importancia al área de RRHH dentro de la organización, identificar a las personas clave que para el desempeño organizacional y establecer objetivos funcionales alineados a los objetivos corporativos planteados.

### 6.2. Recursos Humanos en la Organización de Apple

Actualmente el área de RRHH de Apple Inc. se encuentra como área de soporte en segunda línea, no incluida como parte del “Equipo Ejecutivo” principal que rodea al CEO, por lo que tiene poca participación en los comités corporativos que toman las decisiones más relevantes. Su aporte es determinante para que la compañía valore el factor humano en la toma de decisiones, buscando manejar las diferencias y potenciarlas a favor de las personas y la compañía<sup>21</sup>. Es necesario fortalecer la responsabilidad social de la empresa y RRHH debería ser

---

<sup>21</sup> [www.apple.com](http://www.apple.com): “Somos un rompecabezas, cada uno de nosotros es experto en algo y todos nos complementamos”

el órgano ejecutor para hacer activa esta tarea que actualmente es una debilidad que debe ser considerada.

### 6.3. Gestión de Recursos Humanos

Apple valora el recurso humano y sabe que parte muy importante de su éxito es el know how que ha desarrollado a lo largo de su historia.

El liderazgo es determinante en su éxito pero esto se logra formando líderes que estén involucrados con la compañía y que conozcan cómo funciona y a la vez sean capaces de transmitir el conocimiento hacia sus empleados. En el año 2008 se creó Apple University, que es la universidad corporativa donde los principales líderes imparten sus conocimientos para las futuras generaciones de ejecutivos donde se les enseña sobre aciertos, experiencias y errores pasados propios y de la competencia además de formarlos para que continúen con la filosofía de la empresa (Ver Anexo 13).

### 6.4. Objetivos de Recursos Humanos

La gerencia de recursos humanos es responsable de alinear las políticas del área y que sean implementadas en toda la organización, se plantean los objetivos:

<b>OBJETIVO GENERAL</b>
Proporcionar a la empresa el mejor talento humano, retenerlo y capacitarlo; establecer políticas, procedimientos, y estándares; escuchar la opinión de los Stakeholders que ayuden a gestionar y consolidar la cultura de Apple.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Corto Plazo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral no menor al 80%.</li> <li>- Rotación de personal no &gt; al 5% del promedio de la industria.</li> <li>- Costo de ingreso y desvinculación no &gt; al 4% del promedio de la industria.</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Mediano Plazo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral no menor al 85%.</li> <li>- Rotación del personal igual al promedio de la industria.</li> <li>- Costo de ingreso y desvinculación igual al promedio de la industria.</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Largo Plazo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral no menor al 90%.</li> <li>- Rotación del personal menor al 5% del promedio de la industria.</li> <li>- Costo de ingreso y desvinculación menor al 4% del promedio de la industria.</li> </ul> </li> </ul>

## 6.5. Estrategias de Recursos Humanos

De los objetivos planteados para RRHH que están alineados con los objetivos corporativos se indican las estrategias a utilizar para su cumplimiento<sup>22</sup>:

Tipo de Política	Área de la Política	Estrategia de Recursos Humanos Apple Inc.
<b>Gestión de RRHH por competencias</b>	Conocimientos	<b>Personal con conocimiento técnico y del negocio.</b>
	Cualidades Profesionales	<b>Personal con experiencia profesional practica.</b>
	Rasgos personales	<b>Capacidad cognitiva, aptitudes, motivación, autoimagen.</b>
<b>Análisis y Descripción de puestos</b>	Clasificación de puestos	<b>Por resultados, por recursos que manejan.</b>
		<b>Por nivel jerárquico, por formación requerida.</b>
<b>Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos</b>	Atracción	<b>Ser Great place to work, remuneración atractiva.</b>
	Selección	<b>Promoción interna, perfil y anti perfil del puesto.</b>
	Incorporación	<b>Plan de inducción, contrato psicológico, seguimiento.</b>
<b>Capacitación y entrenamiento</b>	Capacitación	<b>Entrenamiento basado en gestión por competencias.</b>
	Entrenamiento	<b>Apple University. Coaching, Mentoring.</b>
<b>Evaluación de Desempeño</b>	Desempeño	<b>Alineamiento de objetivos (individual, área, empresa).</b>
		<b>Es, hace, consigue, Competencias 30%-Desempeño 70%.</b>
<b>Cuidado del Capital Intelectual</b>	Reconocimientos	<b>Reconocimiento, desarrollo, pertenencia, política retrib.</b>
	Clima laboral	<b>Ambiente de trabajo, manejo de conflictos y rumores.</b>
	Cultura organizacional	<b>Liderazgo, comunicación, línea de carrera y sucesión.</b>
<b>Remuneraciones y beneficios</b>	Remuneraciones	<b>Equidad interna, externa, individual.</b>
	Beneficios	<b>Incentivos individuales, grupales y organizacionales. Seguro social, seguro médico, movilidad, refrigerio.</b>
<b>Plan de jóvenes profesionales</b>	Practicantes	<b>Búsqueda de talentos. Formación de futuros ejecutivos.</b>
<b>Fin de la relación laboral</b>	Retiro, Fin de contrato	<b>Contrato de confidencialidad.</b>
	Despido	<b>Recolocación (Outplacement, desvinc. programada).</b>
	Jubilación	<b>Plan de Jubilación.</b>

## 6.6. Actividades de Recursos Humanos

La ejecución de las estrategias de RRHH implica el desarrollo de las actividades:

### 6.6.1. Plan de Sucesión del CEO

Dentro de Apple Inc. podemos mencionar a 3 personas claves en su éxito.

<sup>22</sup> Basado en, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias de Martha Alles.

<b>Steve Jobs</b>	<i>Actual CEO de Apple Inc., líder e imagen de la organización, tiene una gran capacidad para innovar productos, gestionar personas y liderar equipos. Jobs es una pieza clave para el éxito de Apple Inc. En el organigrama él mantiene una posición central, por tanto tiene conocimiento y participación de todas las decisiones que se tome en la empresa. La imagen de Jobs se aprovecha para resaltar la introducción de nuevos productos, es una acción de marketing que ha resultado con éxito.</i>
<b>Tim Cook</b>	<i>Actual COO de Apple Inc., se considera también pieza clave para la organización, desde su ingreso a la empresa (1998), ha otorgado beneficios a la organización debido a su gran gestión en el cargo como “Vicepresidente Ejecutivo para Ventas Internacionales y de Operaciones”, llegando también a sustituir en diferentes oportunidades a Jobs, debido a el tratamiento médico por problemas de salud. Se considera por ello que Cook será el sucesor de Jobs ante una posible ausencia.</i>
<b>Phill Schiller</b>	<i>Vicepresidente de Marketing Mundial para Apple, ha conseguido con gran éxito generar las campañas de lanzamiento de los nuevos productos. No ha sido muy mediático, pero es el ejecutor de muchos planes exitosos de la empresa. Se propone como segundo sucesor de Jobs.</i>

### 6.6.2. Modificaciones a la estructura organizacional producto de la estrategia

Con las estrategias corporativas de crecimiento planteadas, el mayor impacto en la estructura organizacional es fortalecer al área de RRHH haciéndolo parte del “Equipo Ejecutivo” como Vice Presidencia con el fin de tener un papel más relevante en la empresa, tener mayor participación en la toma de decisiones conjuntamente con las demás áreas. Además dentro del área de RRHH, se formará el departamento de Responsabilidad Social Empresarial, que será la encargada de fortalecer la situación competitiva y valorativa de Apple, manteniendo un desarrollo sostenible y responsable para la empresa.

### 6.6.3. Proceso de Evaluación del Personal

La evaluación en Apple es un alineamiento entre el desempeño individual, desempeño en equipo y desempeño corporativo. El objetivo de la evaluación del personal es proporcionar información tanto para el evaluador y para el evaluado, brindando la oportunidad para el asesoramiento personal, reconocimiento y motivación. Los trabajadores son evaluados en términos de

objetivos, tareas, y los resultados obtenidos (individuales y como equipo). En la Gestión de recursos humanos vemos que existe una oportunidad para identificar los puntos fuertes de rendimiento individual y colectivo, así como las debilidades que puedan tener. En el siguiente cuadro se explica cómo funcionaría el sistema de evaluación del personal de Apple Inc. (basado en el modelo de Hay Group).



## 6.7. Presupuesto

El presupuesto del Plan de RRHH era del 3% de los ingresos por ventas pero se ha incrementado a 3.6% para considerar las acciones de responsabilidad social.

% de Asig	3.6%	3.6%	3.6%	3.6%	3.6%
<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Valor Mill \$	2,866	3,887	4,871	5,472	6,071

## CAPÍTULO 7: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

### 7.1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Respecto a la importancia que Apple Inc. tiene de RSE, existe una oportunidad de mejora, debido a que en la empresa no se está tomando en cuenta esta área en la estructura organizacional actual, y ello ha traído a la empresa muchas desventajas, sobretodo un impacto negativo en su imagen y marca<sup>23</sup>. De acuerdo a las estrategias propuestas, Apple tomará un buen monitoreo de sus stakeholders y a su cadena de valor; velando sobre todo por los intereses de la compañía, e indicaremos que el uso de una RSE es más rentable cuando es preventiva y no correctiva.

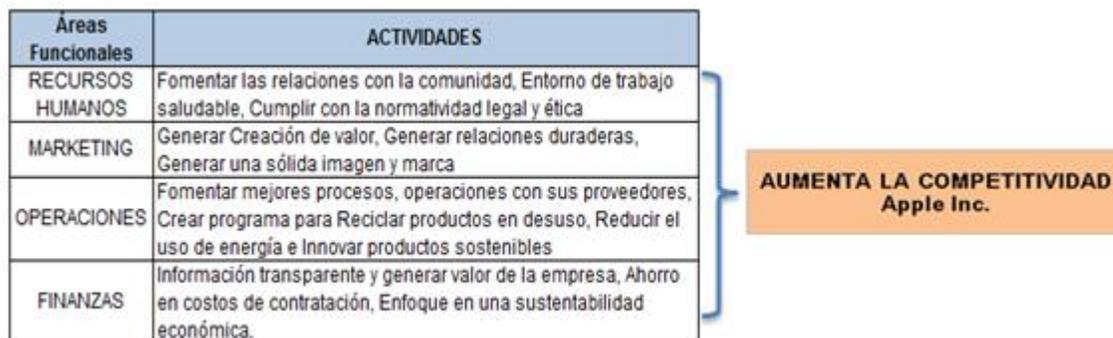
OBJETIVO GENERAL	
Ser reconocida en los distintos mercados globales y del mundo como la compañía electrónica más respetuosa del desarrollo económico, social y ambiental del mundo.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
➤ <b>Corto Plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicar para el 2011 la memoria de RSE, contados a partir del año 2010.</li> <li>- Mejorar la eficiencia operativa en 10%, con respecto al 2010.</li> <li>- Representar un 5% menos de riesgo sobre el control en los proveedores.</li> <li>- Llevar a cabo auditorías sociales de los proveedores desde este año.</li> </ul>
➤ <b>Mediano Plazo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicar anualmente la memoria de RSE.</li> <li>- Mejorar la eficiencia operativa en 15%, contados a partir del 2010.</li> <li>- Representar un 7% menos de riesgo sobre el control en los proveedores.</li> <li>- Mantener a cabo auditorías sociales de sus proveedores.</li> </ul>
➤ <b>Largo Plazo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la publicación anual de la memoria de RSE.</li> <li>- Mejorar la eficiencia operativa en 20%, contados a partir del 2010.</li> <li>- Representar un 10% menos de riesgo sobre el control en los proveedores.</li> <li>- Mantener a cabo auditorías sociales de sus proveedores.</li> </ul>

### 7.2. Impacto de las actividades de RSE en las áreas funcionales

En el cuadro siguiente se relacionan los grupos de interés y las áreas funcionales con la RSE que con cada actividad que ellas tienen está aumentando la competitividad de la empresa Apple Inc. La empresa tiene una oportunidad para

<sup>23</sup> El año 2009 se publicaron noticias de explotación de trabajadores de Foxconn.

mejorar y poder lograr a su objetivo general para ser reconocida como la empresa con alta RSE, donde actualmente se encuentra en el lugar 6 según en **Anexo 14**, aún falta trabajar mucho con sus proveedores y con empleados de los proveedores, adecuando un mejor control sobre ellos, y con el medio ambiente a través de productos más innovadores y que sean sostenibles en el tiempo, todo ello ayudará también a generar mayor rentabilidad para Apple Inc. Se considera necesario aplicar una estrategia de comunicación que permita hacer conocer a la opinión pública sobre las actividades que se realizan como parte del compromiso de la compañía con su RSE.



### 7.3. Actividades de RSE en Apple

Las actividades que se proponen desarrollar en RSE se basan en el “Modelo del Octágono” de Enrique Oliastri, Juliano Flores y otros.

<b>Transparencia y Valores:</b> Realizar un código de ética y valores que soporte el cumplimiento de su nueva misión y visión donde se promueva prácticas anticorrupción, incorporar procedimientos específicos de control.
<b>Colaboradores:</b> Otorgarles un ambiente seguro, proveerles servicios de salud, igualdad de oportunidades, fomentar el desarrollo profesional dentro de la empresa.
<b>Consumidores:</b> Garantizar que los productos sean de calidad y otorgar información clara de cada uno de ellos, cumplir con los estándares de seguridad y salud en todos los insumos utilizados y procesos de Apple.
<b>Proveedores:</b> Ofrecerles asistencia técnica, entrenamiento y transferencia de conocimientos de tecnología. Cumplir con los acuerdos y compromisos pactados. Controlar sus procesos y garantizar los derechos humanos y laborales.
<b>Comunidad:</b> Generar empleo, buscar la mejora de la calidad de vida de la comunidad global, participar en iniciativas de desarrollo e investigación.
<b>Medio Ambiente:</b> Uso de tecnologías amigables con el medio ambiente y desarrollo de programas de

educación ambiental. Promover las iniciativas de cuidado del medio ambiente.
<b>Estado:</b> Cumplir con el pago de impuestos, fomentar participaciones en proyectos con los gobiernos, apoyo a política públicas de desarrollo.
<b>Sostenibilidad Económica:</b> Realizar seguimiento en el desempeño económico y financiero. Garantizar la buena correcta distribución de beneficios. Velar por la realización de una buena gestión de negocios.

#### 7.4. Presupuesto

La inversión en RSE está incluido en el presupuesto de RRHH, es el 0.6% de las ventas.

% de Asig	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%
<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Valor Mill \$	478	648	812	912	1,012

## CAPÍTULO 8: PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES

### 8.1. Introducción

El área de operaciones *“tiene la responsabilidad de suministrar el producto o el servicio de la organización,...el proceso comprende la planeación y control del sistema de producción y sus interfaces dentro de la organización y con el ambiente externo”*<sup>24</sup>. Apple ha tercerizado la fabricación de sus productos mediante relaciones establecidas con los fabricantes en lugar de contratos, concentrándose en el diseño, innovación y la mejor forma de llegar al cliente. Como resultado de estas acciones, el inventario promedio es muy bajo con respecto a la industria y se ha logrado alta precisión en la previsión de la demanda que le permite obtener resultados por encima de sus competidores.

Existen dos formas básicas de obtener altos márgenes de utilidad: cobrar altos precios o reducir los costos. Apple hace ambos. Manejan campañas exitosas de marketing que consiguen atraer la atención del mercado y el área de operaciones mantiene los costos bajo control.

### 8.2. Procesos de Negocio

Apple Inc. diseña y distribuye sus productos con valor agregado, incorporando altas innovación y calidad. Los principales procesos dentro de su Cadena de Valor son:



El área de operaciones planifica y controla los procesos de producción, diseño de productos y distribución.

<sup>24</sup> Schroeder, Roger. Administración de Operaciones, Casos y conceptos contemporáneos. 2da. Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. Pag. 3-4.

### 8.3. Objetivos de Operaciones

Los autores Domínguez *et al*, Chase *et al* y Krajewski y Ritzman señalan que los tres objetivos de operaciones comunes son: costos, calidad, entrega y flexibilidad.

Apple debe lograr estos objetivos y a la vez desarrollar sus fortalezas en:

- Amplio portafolio de productos.
- Alta calidad de sus productos en todas las categorías.
- Alta innovación de productos

En respuesta a las estrategias planteadas, el área de operaciones se verá en la necesidad responder a un aumento de la demanda del orden de 15% anual. A continuación planteamos los objetivos de operaciones.

OBJETIVO GENERAL	
Diseñar productos, procesos y negocios que permitan satisfacer el crecimiento de la demanda, manteniendo altos estándares de calidad, innovación y diseño en todo el portafolio de productos alineados con el compromiso de responsabilidad social.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
➤ <b>Corto Plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la cobertura de Apple Store en 5% con respecto al 2010.</li> <li>- Reducir los costos DDP<sup>25</sup> en 1% con respecto al 2010.</li> <li>- Incrementar en 10% el éxito del iPad II respecto al iPad I.</li> </ul>
➤ <b>Mediano Plazo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la cobertura de Apple Store en 25% con respecto al 2010.</li> <li>- Reducir los costos DDP en 3% con respecto al 2010.</li> <li>- Diseñar un producto innovador exitoso ITV.</li> </ul>
➤ <b>Largo Plazo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la cobertura de Apple Store en 40% con respecto al 2010.</li> <li>- Reducir los costos DDP en 5% con respecto al 2010.</li> <li>- Diseñar un producto innovador exitoso iPlay.</li> </ul>

### 8.4. Estrategias de Operaciones:

Las estrategias de operaciones de Apple Inc. se detallan en el siguiente cuadro:

Tipo de Política	Área de la Política	Estrategia de Operaciones Apple Inc.
<b>Proceso</b>	Diseño	<b>Propio e innovador</b>
	Alcance del proceso	<b>Producción tercerizada</b>
	Proveedor	<b>Muy especializado</b>
	Estándares	<b>Muy definidos</b>
	Supervisión	<b>Propia y directa</b>

<sup>25</sup> DDP = Delivery Duty Paid (Entregadas al cliente con derechos pagados)

<b>Calidad</b>	Enfoque	<b>Basado en el valor y en el producto<sup>26</sup></b>
	Capacitación	<b>Técnica y gerencial</b>
	Rango de influencia	<b>Toda la empresa</b>
<b>Capacidad</b>	Proveedores	<b>Seleccionados con base en calidad y costo</b>
	Tamaño de instalaciones	<b>Proveedor con instalaciones de gran capacidad</b>
	Localización	<b>Países emergentes, cercanos a mercados, bajo costo</b>
<b>Inventario</b>	Inversión	<b>Permanente</b>
	Cantidad	<b>Bajos niveles de inventario</b>
	Distribución	<b>Almacenaje descentralizado</b>
	Sistemas de control	<b>Control en poco detalle</b>

Fuente: Administración de Operaciones – Roger Schroeder

## 8.5. Actividades de Operaciones

Se realizarán diversas actividades con el fin de optimizar los procesos actuales del negocio y alcanzar los objetivos planteados.

**Diseño de nuevos productos:** La tecnología constituye el principal determinante de los productos que Apple Inc. debe fabricar, por lo tanto debe mantenerse diseñar nuevos productos buscando una ventaja basada en tecnología a través de desarrollos y productos superiores de manera que al introducirlos al mercado generen expectativa. Siendo la tecnología superior tendrán una ventaja natural en el mercado y los clientes quieran comprarlos.

**Administración de la calidad:** Para llevar a cabo la planeación, el control y mejora de la calidad se definirán los atributos de calidad con base en las necesidades del cliente y los requerimientos técnicos de cada proceso/producto, para relacionar ambas variables y calificarlas en función de su nivel de importancia, incidencia, evaluación de clientes y brecha, obteniendo un potencial de mejora en cada caso para fijar los estándares de calidad deseados.<sup>27</sup>

**Administración de la cadena de suministro:** Analizando los factores de costos, fletes, aranceles y distancias se debe determinar las rutas más convenientes para que los productos lleguen en mejores condiciones (costo, tiempo y conservación) a los mercados objetivo. La nueva planta outsourcing de producción de Brasil abastecería al mercado de América y la planta outsourcing de China (Foxconn) abastecería a Japón, Europa y Asia (donde tiene importantes mercados por desarrollar como China, India y otros). El desempeño de la cadena de suministro se medirá por entrega a tiempo, satisfacción del cliente, tiempo total de reabastecimiento, costo entregado total (DDP)

**Instalaciones:** La planta outsourcing de Brasil debe contar con la suficiente capacidad y tecnología para fabricar los productos Apple en el tiempo requerido por lo que debe desarrollarse la evaluación de proveedores locales o plantearle a Foxconn la apertura de una sucursal en Brasil mediante una adquisición o inversión directa para aprovechar el know how y la curva de aprendizaje ya desarrollados. Se formará un centro de distribución en Brasil de manera que pueda atender la demanda local y regional además de coordinar con el centro de distribución más importante de EEUU.

**Inventario y Planeación Agregada:** Las acciones a desarrollar deben enfocarse en mantener la política de inventario casi cero, buscando empatar la oferta con la demanda. Apple considera que el inventario pierde

<sup>26</sup> Según Claudio Soriano: “Gestión de la Calidad Total” el enfoque basado en el valor se centra en transmitir la percepción de mayor precio es igual a mayor calidad y el enfoque basado en el producto se centra en generar nuevos requerimientos en clientes (clientes = diseño).

<sup>27</sup> Apple cuenta con Certificados ISO 9000 (procesos), ISO 14000 environmental management standards: en ISO 14040:2006 and 14044:2006.

1% a 2% de su valor cada semana bajo condiciones estándar, por lo que se busca el mínimo de stock consiguiendo que se realicen envíos directos de fábrica al consumidor o a la tienda cuando se realiza la venta. Cuando se generan picos de demanda por lanzamientos, se cuenta con la flexibilidad del proveedor para atender en un corto tiempo las brechas generadas. Estas acciones se medirían mediante días de inventario y rotación de inventarios (Ver **Anexo 16**).

**Control de costos:** Mediante un listado de actividades, asignando a cada una un costo y ponderando su incidencia sobre el costo total del proceso. Luego se priorizarán aquellas actividades cuya incidencia en el costo sea alta, con el fin de trabajar en su reducción. Como referente se puede emplear el *benchmarking* o un análisis de tendencias de costos históricos para evaluar estas acciones.

**Programación de proyectos e inversiones:** Se debe detallar los proyectos de infraestructura, investigación y desarrollo así como los recursos financieros, laborales y otros puedan permitir mejor la planificación y anticiparse a contingencias futuras que puedan retrasar o perjudicar su ejecución o afectar su éxito. Se evaluarán los proyectos por el tiempo, costo y desempeño ofrecido con lo real, y los recursos que demandan las acciones correctivas.

## 8.6. Presupuesto

El presupuesto del Plan de Operaciones hasta el 2015 es:

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos Operat	47,761	64,788	78,638	88,410	98,140
I + D	2,694	3,055	4,151	3,994	4,329
Inversiones	150	250	150	150	-
<b>Total Mill \$</b>	<b>50,605</b>	<b>68,094</b>	<b>82,939</b>	<b>92,553</b>	<b>102,469</b>

## **CAPÍTULO 9: PLAN FUNCIONAL DE MARKETING**

### **9.1. Introducción**

En el análisis interno realizado a Apple Inc. se identifican como fortalezas importantes el reconocimiento de marca “Apple Inc.” (tercer lugar entre la marcas más poderosas del mundo<sup>28</sup>), alta capacidad de I+D (innovación de sus productos) y Know how, las cuales son clave de éxito en la organización. Apple ha conseguido atraer la atención mundial de sus productos con campañas de marketing muy bien elaboradas (sobre todo en presentaciones y publicidad comparativa) pero existe una oportunidad de mejora para incrementar inversión de publicidad que brinda a su marca, productos y su red comercial que está compuesta por distribuidores y Apple Store sobre todo en mercados emergentes. Su estrategia de marketing es reconocida como exitosa porque consigue ser una marca líder, capta nuevos clientes y asegura su lealtad a través de un énfasis en servicio al cliente, busca atraer a su mercado objetivo a través de audaces eventos de relaciones públicas, así como la ampliación de sus canales de distribución.

### **9.2. Marketing Mix**

#### **9.2.1. Producto**

De acuerdo a la definición de Gina Pipoli el “producto es el paquete total de beneficios que recibe el cliente cuando compra”<sup>29</sup>. Apple Inc. entrega un

---

<sup>28</sup> Millward Brown 2010. Ver **Anexo 15.**

<sup>29</sup> Libro: El Marketing y sus Aplicaciones a la Realidad Peruana – 2da.Edición 1999 Pag. 205.

producto completo listo para usar en sistema cerrado con mucho valor agregado cuyos niveles se detallan a continuación<sup>30</sup>:

Nivel de Producto	iPod	iPhone	iPad	MacBook	iMac	MacPro
<b>Producto básico</b>	Reproductor de música	Teléfono inteligente	Tablet	Computadoras portátiles	PC integrada	Ordenador Profesional
<b>Producto real</b>	iPod shuffle, iPod nano, iPod touch, iPod Classic	iPhone 3G, iPhone 3GS, iPhone 4G	iPad	MacBook Pro, MacBook Air, MacBook mini	iMac	MacPro
<b>Producto aumentado</b>	iTunes, apps, garantía, apple store, iCare, política devoluciones, Post venta	iTunes, apps, garantía, apple store, iCare, política devoluciones, Post venta	iTunes, apps, garantía, apple store, iCare, política devoluciones, Post venta	iTunes, apps, garantía, apple store, iCare, política devoluciones, Post venta	iTunes, apps, garantía, apple store, iCare, política devoluciones, Post venta	Apps, garantía, apple store, iCare, política devoluciones, Post venta

Los productos de esta cartera se pueden clasificar como bienes de consumo duraderos porque son pueden ser utilizados muchas veces y cuyo ciclo de vida es muy diferente en cada uno de ellos según las etapas donde se encuentran en este momento, como se indicó en el **Punto 2.2.3. (Ciclo de vida)**. Apple Inc. ofrece todos sus productos con una sola marca: “Apple” y como se ve en el cuadro anterior, tiene 6 líneas de productos integrales algunos con mayor profundidad por la variedad de modelos y colores como el iPod, iPhone y las portátiles, otros con poca profundidad con un solo modelo como la MacPro. Los productos Apple se caracterizan por un alto diseño y particularidad en los colores que utiliza desde su empaque hasta el producto real haciendo compatible la calidad y uso.

### 9.2.2. Precio

Apple consigue con la fijación de precios maximizar sus utilidades y cubrir sus expectativas de ingresos por ventas y a la vez satisfacer la necesidad del

<sup>30</sup> Para este estudio, se están considerando sólo los productos de mayor importancia en ventas de Apple.

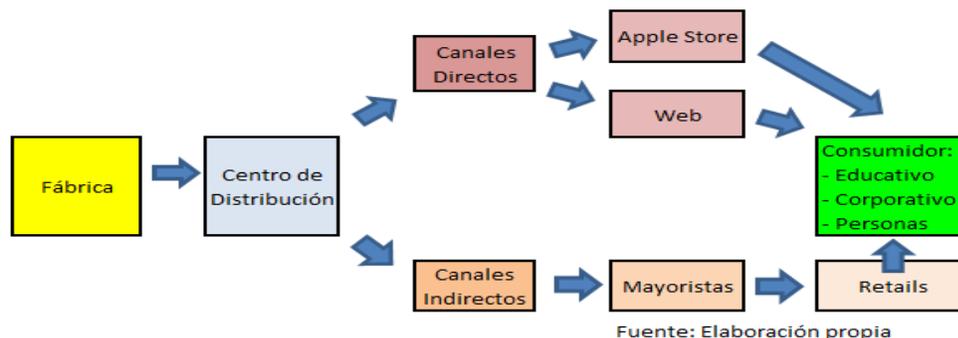
cliente otorgándole un producto de calidad y diseños superiores a un precio por encima al nivel competitivo. Se considera mantener esta estrategia de “diferenciación de precio” para lograr mejores resultados.

### **9.2.3. Promoción**

Una de las fortalezas de Apple es la comunicación que realiza desarrollando la siguiente mezcla promocional: venta personal (vendedores de Apple Store); publicidad (mediante comunicación masiva en medios, principalmente en Europa y EE.UU); promoción de ventas (realizando actividades como ofertas, premios, sorteos), relaciones públicas (mediante la convocatoria en cada lanzamiento de nuevo producto o aparición del CEO en entrevistas); propaganda (con el impacto que genera cada lanzamiento los medios de comunicación difunden gratuitamente la noticia). Apple realiza la estrategia de promoción tipo PULL “tira el mercado hacia el producto” su política de comunicación apunta directamente al consumidor final y este demandará el producto al canal de distribución.

### **9.2.4. Plaza**

Apple Inc. distribuye sus productos directamente (vía Web y Apple Store, que constituyen el mayor porcentaje de las ventas) y a través de intermediarios (distribuidores retail) que además cumple las funciones de investigación, promoción, contacto, distribución física y financiamiento.



### 9.3. Objetivos de marketing

OBJETIVO GENERAL	
Incrementar las ventas a través de la gestión de su marca en todo el mundo y posicionarse como la marca global más valiosa a nivel mundial.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
➤ <b>Corto Plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser reconocida como la 2da marca global más importante en el 2011.</li> <li>- Incrementar las ventas de los productos estrella (iPod, iPhone) en 10% para 2011.</li> <li>- Incrementar participación de mercado en 20% en mercados emergentes.</li> </ul>
➤ <b>Mediano Plazo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser reconocida como la 1ra marca global más importante en el 2015.</li> <li>- Incrementar las ventas del producto iPad en 40% para 2015.</li> <li>- Incrementar participación de mercado en 100% a nivel de América Latina.</li> </ul>
➤ <b>Largo Plazo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser reconocida como la 1ra marca global más importante en el 2020.</li> <li>- Lograr participación en ventas no menor al 50% en productos iPlay, iTV para el 2015.</li> <li>- Ser reconocida como la empresa nº 1 en innovación de tecnología a nivel mundial.</li> </ul>

### 9.4. Estrategias de Marketing

En base a los objetivos planteados a nivel corporativo y funcional, se plantean las siguientes estrategias de Marketing:

Tipo de Política	Área de la Política	Estrategia de Marketing para Apple Inc.
Producto	Marca	Estrategia de Marca Global, posicionamiento como producto Premium.
	Embase y embalaje	Envase funcional: que brinde protección, comunicación e información.
	Modificación	Mejoras funcionales, estructurales, cambios estéticos, servicios.
	Eliminación	Lanzamiento sucesivo, separación de productos y coexistencia.

<b>Precio</b>	Determinación	Definir el precio basado en el costo de llegar al mercado objetivo.
	Política de precios	Fijación de precios por prestigio.
<b>Plaza</b>	Cobertura	Mercado global con énfasis en mercados actuales y países emergentes.
	Control	Distribución a través de canales propios y distribuidores calificados.
	Costos	Poca cantidad de intermediarios que hace corta la cadena de distribución.
<b>Promoción</b>	Publicidad	Publicidad en TV y medios impresos en mercados actuales y potenciales.
	Promociones	Premios, ofertas, sorteos a clientes Apple Fans.
	Relaciones Públicas	Lanzamientos de gran convocatoria (entorno de misterio).

## 9.5. Actividades de Marketing

Algunas de las actividades que se realizarán para llevar a cabo el plan de marketing:

**Estrategia de marca global:** La marca global de Apple Inc. es exitosa porque refleja calidad, prestigio e innovación como empresa y a nivel de productos. El cambio que realizó de Apple Computer a Apple Inc. modifica su posicionamiento ya que no solo se enfoca en computadoras sino que tiene un mercado más amplio con diferentes productos dentro de la tecnología de consumo e integrada a diversos países. Apple continuará compitiendo con productos estandarizados para todos sus mercados, pero se plantea una nueva segmentación de éstos que será: Estados Unidos, América Latina, China, Japón, Asia Otros y Europa<sup>31</sup> con la finalidad de incrementar la posición competitiva en mercados con crecimientos potenciales. Esta estrategia se reforzará con la generación de alianzas con proveedores OEM en Brasil donde se propone fabricar productos Apple. En cuanto a la localización de las actividades principales para el desarrollo de estrategias, se mantiene en Estados Unidos como base cero para administración, marketing, investigación y desarrollo, pudiendo descentralizarse algunas oficinas de marketing con la finalidad de responder a las expectativas de los mercados locales y brindando mayor flexibilidad a la estrategia para que de esta manera se ejecuten las medidas competitivas que apunten a competidores globales, actuales y potenciales escogiendo frente a cada uno una actitud general: ataque, evitar competencia directa, cooperación o adquisición. Los indicadores que se van a tener sobre la estrategia global son: participación en el mercado global, presencia en el mercado, productos y servicios globales.

**Estrategia de Modificación de productos:** La mejora continua de los productos actuales conlleva a mejorar la atracción del mercado. Mediante escalas semánticas Apple puede determinar qué variables de sus productos deben ser susceptibles de mejora (potencia, diseño, capacidad, aplicaciones, etc.). Se plantea realizar mejoras o relanzamientos de modelos cada año en los productos "estrella" e "interrogantes" y máximo cada dos años en los productos "vaca". A los productos "perro" tendría que analizarse su situación en el mercado en caso se plantee modificaciones.

**Estrategia de Cobertura:** Reforzar la estrategia selectiva de distribución y ampliarla a los mercados emergentes implica que Apple consiga nuevos distribuidores y abra nuevas tiendas Apple Store seleccionando los mejores puntos de venta en las principales ciudades de estos países como Santiago (Chile), Rio de Janeiro – Sao Paulo (Brasil), Bogotá (Colombia), Lima (Perú), Shanghái (China). El reto para los próximos años es ampliar la cobertura en todos los países emergentes BRICS y CIVETS, esto implica tener una inversión importante que se detallará más adelante en el presupuesto financiero.

<sup>31</sup> Se ha dividido el mercado de América en Estados Unidos y América Latina y el mercado de Asia en China, Japón y Asia Otros, todo esto para aumentar la participación en mercados emergentes. Distintos países, distintas estrategias.

**Estrategia de Publicidad:** Apple se enfocará en el desarrollo de publicidad centrada en ventas y en posicionamiento. En ventas se desarrollará comunicaciones para incentivarlas en los canales retail (distribuidores y Apple Store), esta publicidad se realizará resaltando la imagen de marca y la posición Premium de los productos; se debe incrementar la inversión publicitaria en los mercados emergentes y mantener la inversión en los mercados actuales (USA y Europa). En cuanto a posicionamiento se eliminará la publicidad comparativa que descalifica a la competencia y se enfocará en los valores de la empresa, confianza, garantía y la responsabilidad social. Los medios donde se invertirá son televisión, medios impresos, internet y paneles.

## 9.6. Presupuesto de Marketing

El presupuesto del Plan de Marketing es siguiente, en función de las ventas:

% de Asig	6%	7%	7%	7%	7%
Año	2011	2012	2013	2014	2015
Valor Mill \$	5,094	7,929	9,933	11,121	12,312

## CAPÍTULO 10: PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS

### 10.1. Introducción

El área de finanzas evaluará las estrategias planteadas y asignará los recursos necesarios para realizarlos mediante fuentes de financiamientos propios o externos que permitan realizar los objetivos fortaleciendo la posición financiera y generando mayor valor para la compañía con inversiones nuevas y actuales.

### 10.2. Situación Actual

Se realiza el análisis de la situación financiera actual de Apple Inc., donde se pone énfasis en el crecimiento de las ventas en los últimos 3 periodos (2007-2009), la composición y estructura del capital y los principales ratios financieros de la empresa como la liquidez, apalancamiento y solvencia; que llevarán a

cumplir con los objetivos del área en función a la realización de las estrategias propuestas<sup>32</sup>:

**Crecimiento de las Ventas:** Apple Inc. muestra crecimiento considerable de las ventas las cuales prácticamente se han duplicado en los últimos tres años, pasando de US\$ 24,578 millones en el año 2007 a US\$ 42,905 millones en el 2009; con un incremento anual superior en el 2008 que con el lanzamiento del iPhone se logró incrementar las ventas en US\$ 13,033 millones (30% de las ventas netas). Además del crecimiento mostrado en ventas, se ha reflejado un crecimiento en el último periodo del Margen de Bruto ((Costo de Ventas/Ventas Netas)-1) a 40.1% y está por encima del promedio de la industria que es 9.56% (4.5 veces mayor), siendo un punto a favor de la fuerte eficiencia operativa de Apple y una sólida administración, el desempeño de la compañía ha impactado positivamente en las utilidades incrementándolas en 65% en promedio en los últimos 3 años producto de las exitosas innovaciones lanzadas.

	2009 en \$	2008 en \$	2007 en \$	Promedio Industria		2009 en \$	2008 en \$	2007 en \$	Promedio Industria
<b>Margen Bruto</b>	17,222	13,197	8,152		<b>Beneficio Neto (DI)</b>	8,235	6,119	3,495	
<b>Ventas Netas</b>	42,905	37,491	24,578		<b>Ventas Netas</b>	42,905	37,491	24,578	
<b>Ratio %Margen Bruto</b>	40.10%	35.20%	33.20%	9.56%	<b>Ratio % Benef. Neto</b>	19.20%	16.30%	14.20%	3.50%

**Estructura de Capital:** Al finalizar el 2009 el total activo de la empresa Apple Inc. se ha incrementado en 31% respecto al año anterior (\$ 11,330); 15861 el 2009, 13874 el 2008, 10815 el 2007, mientras que el pasivo total incremento a un menor ritmo al activo, en 14%, respecto al periodo anterior (\$ 1,987) y ello es por los impuestos diferidos, beneficios fiscales no reconocidos, sus pasivos no corrientes; la empresa no contrae deudas con entidades financieras, lo que determina un aumento de solvencia y liquidez para la misma, a la vez que mantiene un ratio de endeudamiento (\$.0) todos los años. La política de la empresa y estrategia de inversión se centra en la preservación del capital el cual aumenta en el último ejercicio 8% (\$1,404) respecto al periodo 2008; debido a lo antes mencionado, en el 2008 si hay un incremento del 47% ello por el lanzamiento del iPhone. Los activos circulantes se encuentran distribuidos en su mayoría en inversiones de corto plazo y efectivo, que en los últimos periodos ha ido en un 5% y 36% en los 2 últimos periodos, tiene una buena gestión de inventarios, por mantenerse con una alta rotación de los productos con un promedio en los últimos 5 años de 57 días de rotación aplicando la política primeras entradas, primeras salidas.

**Rentabilidad:** La empresa ha ganado 8,235 millones en el año 2009 un 35% más en comparación al año anterior, esto es por el éxito que tiene con sus productos, el iPhone es el líder de ellos. La empresa ha incrementado su ROE y ROA en los últimos años, llegando en el 2009 a 30.5% y 19.7% respectivamente, con una pequeña disminución en el 2008. Estos niveles que colocan a la empresa Apple Inc. como una empresa rentable y solvente. Alguna alerta que podría tener la compañía en su rentabilidad sería a causa de cambios en los impuestos dados por los países donde opera, por ello con las estrategias propuestas buscamos el incremento de estos indicadores en el periodo 2011-2015 con una índice promedio de 3% en incremento en ambos ratios cada año.

	2009	2008	2007
<b>ROA %</b>	19.7	19.9	16.4

<sup>32</sup> Se considera año fiscal de Apple Inc. al corte del mes de setiembre de cada mes.

	<b>ROE %</b>	30.5	33.2	28.5
--	--------------	------	------	------

**Liquidez y Apalancamiento:** El año 2009 Apple tiene una razón de liquidez de 2.98 que significa que sus activos actuales hacen frente casi en 3 veces sus deudas a corto plazo y si comparamos con el promedio de la industria, está por encima en 1.51 veces, lo que señala una fortaleza financiera. En cuanto a su capital de trabajo ha tenido un incremento cada año y cada vez más la empresa tiene activos circulantes para cubrir sus deudas a corto plazo, es una eficiencia operativa de Apple. Esto se buscará mantener o mejorar estos indicadores para Apple.

	2009 en \$	2008 en \$	2007 en \$	Promedio Industria
<b>Total Activos Corrientes</b>	126,177	108,148	73,014	
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	42,341	38,174	28,707	
<b>Ratio Liquidez</b>	2.98	2.83	2.54	1.51
<b>Capital de Trabajo</b>	83,836	69,974	44,307	N/A

En cuanto el apalancamiento, la compañía tiene una relación baja de deuda/patrimonio siendo el ratio 13% y en comparación de la industria está muy de debajo de ella (30.84%), notando su buena gestión y posición conservadora en comprometerse en financiar operaciones con terceros y ha sido netamente con patrimonio de los accionistas. Además Apple puede pagar el interés sobre su deuda pendiente, siendo 36.01 veces al 2009 por encima del mercado que está en 0.39. Se buscará mantener este nivel de ratio por debajo de la industria.

	2009 en \$	2008 en \$	2007 en \$	Promedio Industria		2009 en \$	2008 en \$	2007 en \$	Promedio Industria
<b>Pasivo a LP</b>	14,221	8,854	4,340		<b>Util.Ants. Int.Imp</b>	11,740	8,327	4,407	
<b>Patrimonio</b>	111,708	77,121	51,475		<b>Gastos Intereses</b>	326	620	599	
<b>Deuda/Patrim</b>	0.13	0.11	0.08	30.84	<b>Cobert. intereses</b>	36.01	13.43	7.36	0.39

**Evaluación de la Gestión:** Por el lado de los ratios de gestión, la rotación de inventario ha venido mejorando en los últimos tiempos llegando a ser 52.51 veces al año, y los objetivos de la empresa son seguir mejorando acelerando las veces por año de rotación. En la gestión de cuentas por cobrar hay una clara disminución de 18.43 a 14.83 siendo favorable para la compañía ya se su recuperación de estas cuentas están siendo recuperadas con más rapidez.

**Gestión del Riesgo:** Al realizar el análisis de los EE FF de la compañía podemos considerar los riesgos a los que está expuesto y poder tomar decisiones para minimizarlos o neutralizar su impacto.

**Riesgo de Tasa de interés:** Mientras que la Compañía está expuesta a las fluctuaciones de los tipos de interés en muchos de los principales países industrializados del mundo, los ingresos de la compañía y gastos por intereses es más sensible a las fluctuaciones en el nivel general de tasas de interés en Estados Unidos. Como tal, los cambios en las tasas de interés en Estados Unidos afectan a los intereses devengados por dinero en efectivo de la compañía, equivalentes de efectivo y valores negociables, el valor razonable de dichas inversiones, así como los costos asociados con seguros de cambio. La política de la empresa y estrategia de inversión se centran en la preservación del capital y el apoyo a las necesidades de liquidez de la Compañía. Una parte del dinero en efectivo de la Compañía está administrado por gestores externos dentro de los lineamientos de la política de inversiones de la compañía y con los parámetros objetivos de mercado. Cartera interna de la empresa se comparan con los resultados gestor externo.

**Riesgo Cambiario:** En general, la Compañía es un receptor neto de divisas distintas al dólar EE.UU. Los cambios en los tipos de cambio y en particular el fortalecimiento del dólar de EE.UU., afectarán negativamente a las ventas netas de la Compañía y los márgenes brutos que se expresan en dólares

EEUU. También existe el riesgo de que de la compañía ajuste los precios en moneda local de los productos debido a la presión de la competencia cuando ha habido significativa volatilidad en las tasas de cambio. La Compañía puede entrar en moneda extranjera, con interés y contratos de opciones con las instituciones financieras para protegerse contra los riesgos de divisas asociadas con ciertos activos y pasivos existentes, determinadas transacciones firmemente comprometidos, previstos flujos de efectivo futuros, y las inversiones netas en las subsidiarias extranjeras

### 10.3. Objetivos de Finanzas

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
Gestionar y administrar de forma eficiente los recursos financieros de la empresa con el fin maximizar el valor actual neto en forma sostenible.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	
➤ <b>Corto Plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar un ROE en 3% más para el 2011 y 2012 en cada año.</li> <li>- Incrementar el ROA en 2.5% más para el 2001 y 2012 en cada año.</li> <li>- Mantener el ratio deuda/patrimonio menor a 1% para los próximos 2 años.</li> </ul>
➤ <b>Mediano Plazo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar un ROE en 3.5% más para el 2013 en adelante.</li> <li>- Incrementar el ROA en 3% más para el 2013 en adelante.</li> <li>- Mantener los el ratio deuda/patrimonio por debajo de 1.5%.</li> </ul>
➤ <b>Largo Plazo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un crecimiento anual de ROE en 3.5% para el 2015.</li> <li>- Mantener un crecimiento anual del ROA en 3% para el 2015.</li> <li>- Mantener ratio deuda/patrimonio por debajo de 1.5%.</li> </ul>

### 10.4. Evaluación financiera de las estrategias

Se ha evaluado la viabilidad financiera de las siguientes estrategias:

- Estrategia de marca global
  - Ampliar Apple Store a partir del 2011 principalmente en mercados emergentes.
  - Nuevas Sedes de producción: Fabrica en Brasil para mercado de América
- Diversificación Relacionada (iTv en el 2012 y i Play en el 2014)

A continuación se detalla las estimaciones de ingresos, costos y gastos por la implementación de cada estrategia:

Periodo			Incremento de ventas por año					Costo de ventas por año (como % de las ventas)					Gastos administrativos					Gastos en I +D				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E0	Sin estrategia		21%	29%	20%	9%	8%	60%					10%					3%				
E5.2	Estrategia de marca global	Mayor de cobertura de Apple Store	22%	29%	20%	9%	8%	60%					10%					3%				
E3		Nueva sede de producción Brasil	21%	29%	25%	9%	9%	60%	60%	58%	58%	58%	10%					3%				
E2.1	Diversificación relacionada		21%	36%	20%	12%	10%	60%					10%					4%	3%	4%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia

## 10.5. Tasas Utilizadas para la Evaluación

A fin de evaluar la viabilidad económica de cada estrategia por separado estamos considerando solo flujos económicos debido a que Apple no toma deuda como se ve en sus estados financieros de años anteriores. La tasa que utilizamos para descontar las alternativas “Sin estrategia”, “Mayor cobertura de Apple Store”, “Nueva sede de producción” y “Diversificación relacionada” es de 10.24% que corresponde al COK de Apple en el 2010<sup>33</sup> y que se ajusta para determinada estrategia según su grado de riesgo.

## 10.6. Resultados

En el siguiente cuadro mostramos los resultados obtenidos:

Estrategia			Inversión (Millones US\$)	VAN incremental (Millones US\$)	TIR	Tasa de descuento
E5.2	Estrategia de marca global	Mayor de cobertura de Apple Store	150 por año	\$1,862	80%	10.24%
E3		Nuevas sedes de producción	100	\$14,247	298%	12.87%
E2.1	Diversificación relacionada		791 y 1,218	\$12,434	279%	20.30%

Fuente: Elaboración propia

<sup>33</sup> Obtenido de Henry Fund Research, Elaborado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Iowa

Las estrategias propuestas son viables por la rentabilidad que generan su VAN es mayor que cero y su TIR es mayor que la tasa de descuento por lo tanto pueden ser aplicadas por Apple. En el **Anexo 17** se detallan los flujos por cada estrategia. Debe tomarse en cuenta que la estrategia de “Cobertura de Apple Store” debe ser implementada a corto plazo, a partir del 2011. La estrategia de “Nueve Sede de Producción” se implementará en el 2012 y generará flujos de retorno del 2013 en adelante. La estrategia de “Diversificación Relaciona” se aplicará en el año 2012 con el iTV y en el año 2014 con el iPlay, su inversión se realizará un año antes.

## 10.7. Análisis de Sensibilidad

En este punto se evaluara la sensibilidad del VAN de cada estrategia y en conjunto a la variación de la tasa de descuento y la variación de los resultados estimados por año.

### 10.7.1. Sensibilidad a la tasa de descuento

Se variaron las tasas de descuento y se calcularon nuevamente los VAN con tasas mayores y menores a 10.24% que es el COK de Apple. Los resultados siguen haciendo viable la implementación de las estrategias.

VAN de las Estrategias			Tasa de Descuento				
Estrategia			-2%	-5%	COK	+5%	+10%
E5.2	Estrategia de marca global	Mayor de cobertura de Apple Store	2,801	2,497	1,862	1,438	1,104
E3		Nuevas sedes de producción	23,886	21,421	14,247	12,826	10,103
E2.1	Diversificación relacionada		20,456	15,963	12,434	10,067	8,121

Fuente: Elaboración propia

### 10.7.2. Sensibilidad a variación de estimaciones de resultados

La rentabilidad de cada estrategia puede variar por diversas razones como aumento o disminución en costos, fletes o variación de la demanda

proyectada. Estos cambios pueden afectar a favor o en contra entre 10% a 20% como se muestra en el siguiente cuadro, donde las estrategias propuestas se mantienen rentables.

VAN de las Estrategias con variación de resultados							
Estrategia			-20%	-10%	0.00%	10%	20%
E5.2	Estrategia de marca global	Mayor de cobertura de Apple Store	1,486	1,673	1,862	2,052	2,245
E3		Nuevas sedes de producción	12,764	13,505	14,247	14,988	15,730
E2.1	Diversificación relacionada		9,846	11,141	12,434	13,728	15,022

Fuente: Elaboración propia

### 10.7.3. Implementación conjunta de estrategias

Implementar las estrategias de marca global (mayor cobertura de Apple Store y nueva sede de producción en Brasil) y la estrategia de diversificación relacionada con nuevas líneas de productos, implicará que ambas estrategias demanden recursos al mismo tiempo durante su activación. Esto generaría beneficios incrementales a la empresa por efecto de la sinergia entre unidades de negocio. Consolidando los resultados de las estrategias, se tendrá, en un escenario conservador un retorno mayor que llega a US\$ 28,543 millones. En el **Anexo 18** se detallan algunas conclusiones de vinculadas a los objetivos funcionales.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizado el análisis del caso Apple realizamos las siguientes conclusiones:

### 1. Conclusiones

- a) Steve Jobs es importante en la compañía pero Apple si está preparada para un posible reemplazo al formar una línea de sucesión dentro del comité ejecutivo.
- b) Apple tiene una ventaja competitiva de diferenciación basada en su marca, innovación y calidad de sus productos. Además los recursos más valiosos son su personal y su marca; lo cual le permite estar en la capacidad de satisfacer a sus clientes y posicionarse en un mercado de alta rivalidad de competidores.
- c) Apple posee una marca fuerte en el mundo y muy bien posicionada en el sector de tecnología, además de sus buenos resultados económicos la hacen ver como un modelo de empresa exitosa y le añaden valor a sus productos.
- d) Ampliar la cobertura del canal de distribución propio es una oportunidad de mejora puesto que representa importante porcentaje de la venta y permitirá llegar directamente a los clientes finales con la filosofía Apple, esto es a países emergentes y desarrollados.

### 2. Recomendaciones

- a) Apple debe seleccionar cuidadosamente al proveedor de fabricación en Brasil de manera que la calidad de los productos no varía así como los niveles de producción, tiempos de entrega e inventario se incrementen.

- b) Ingresar a nuevos mercados aun no explorados intensivamente como los emergentes implica invertir más en publicidad masiva que actualmente no tiene.
- c) Aplicar las estrategias planteadas permitirían a Apple aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.
- d) Intensificar las actividades de responsabilidad social empresarial darían a la empresa un plus como valor añadido de sus productos y además consideramos que agrega valor a la sociedad y el mundo que Apple busca mejorar.
- e) Apple sería una empresa más atractiva para sus accionistas si incorpora una política de repartición de utilidades que no lo hace desde 1996.

## BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha - Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias - 2ª Ed – Buenos Aires - Ediciones Granica S.A., 2006
- DAVID, Fred - Conceptos de Administración Estratégica – México - Pearson Prentice Hall - 2008
- HILL, CH. y JONES, G. - Administración Estratégica – México - McGraw-Hill. 8va Ed. - 2009
- HITT, M. - Administración Estratégica - México - Editorial Thomson - 2005
- KELLER, K. Branding - Administración Estratégica de Marca - México - Pearson Prentice Hall. 3ra Ed. - 2008
- KOTLER, P. - Las Preguntas más Frecuentes sobre Marketing – Bogotá - Norma. 1ra Ed. - 2005
- KOTLER, P. y KELLER, K. - Dirección de Marketing – México – Pearson Prentice Hall. 12va Ed. - 2006
- MINGUEZ, A. - Dirección práctica de Recursos Humanos – España - ESIC Editorial - 2006
- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. La Dirección Estratégica en la Empresa. Teoría y Aplicaciones – Madrid - Civitas. 2da Ed. - 1998
- OGLIASTRI, E., FLORES, J., ICKIS, J., CONDO, A., LEGUIZAMON, F., PRATT, L., PRADO, A. y RODRIGUEZ, A. El Octágono. Un modelo para alinear la RSE con la Estrategia – Bogotá - Norma. 1ra Ed. - 2009
- PIPOLI, G. El Marketing y sus Aplicaciones a la Realidad Peruana – Lima - Universidad del Pacífico. 2da. Edición - 1999
- PORTER, M. Estrategia Competitiva – México - Editorial Continental - 1991
- PORTER. M. Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior – México - Editorial Continental - 2004
- SCHROEDER, R. Administración de Operaciones, casos y conceptos contemporáneos – México - 2da. Edición. McGraw-Hill Interamericana - 1995
- STECKEL, J. y VITHALA R. Analysis for Strategic Marketing – Amazon - 2002

- TONG, J. Finanzas Empresariales: la decisión de inversión – Lima - Universidad del Pacífico - 2009
- YIP, G. Globalización. “Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional – México - Editorial Norma - 1992
- ZUANI, Rafael. Introducción a la Administración de Organizaciones – Argentina - Editorial Maktub - 2003
- Apple: <http://investor.apple.com/faq.cfm?FaqSetID=6>
- Apple: <http://www.apple.com>
- Ciencia y Tecnología: <http://temascienciatecnologia.blogspot.com/>
- Damodaran: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- DATAMONITOR: Global Electronics Industry Profile. November 2007. Obtenido desde EBSCO.
- Fondo Monetario Internacional:  
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2011/update/01/pdf/01111s.pdf>
- <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000119312510238044/d10k.htm>
- INFOBAE: <http://www.infobae.com>
- Nueva Mayoría:  
[http://www.nuevamayoria.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2774&Itemid=47](http://www.nuevamayoria.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2774&Itemid=47)
- Revista Idealista: <http://www.idealista.com/news/archivo/2010/10/21/0265536-imagen-del-dia-penetracion-de-internet-por-continentes>
- Revista Jornada México:  
<http://www.jornada.unam.mx/2010/08/09/opinion/026o1eco>
- The official Board: Web: <http://www.theofficialboard.com/org-chart/apple>

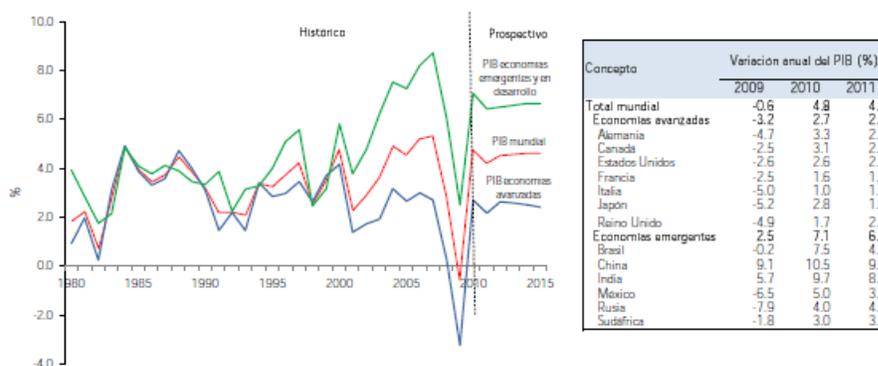
- Universidad de La Verne:  
[http://laverne.edu/lead/resources/mission\\_and\\_vision\\_statements.pdf](http://laverne.edu/lead/resources/mission_and_vision_statements.pdf)
- WIKIPEDIA: <http://www.wikipedia.com>



hoy tres Europas: la Europa avanzada y fuerte (incluye a Alemania, Francia y los nórdicos), la Europa emergente (los "nuevos entrantes" de la década pasada), y la Europa avanzada y frágil (representada por el grupo de los PIIGS).

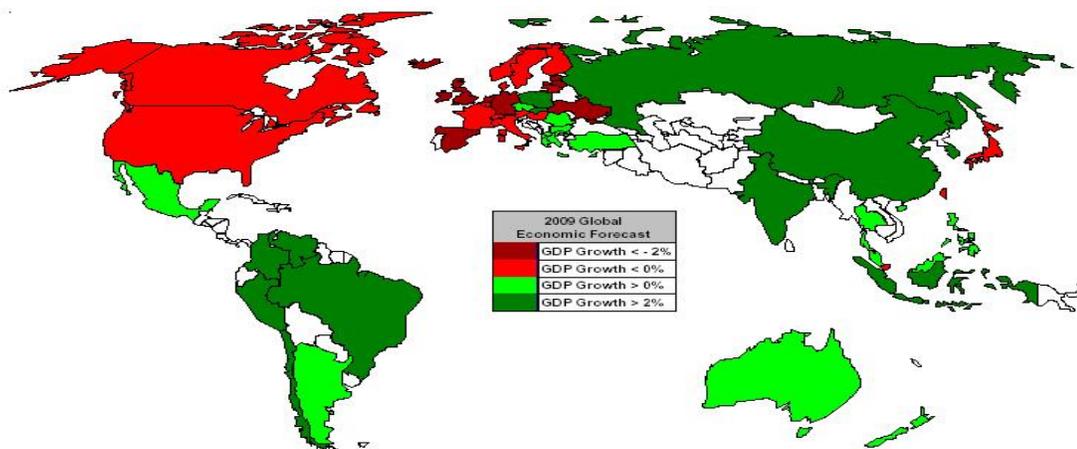
- Luego de un difícil 2009 de donde se registró una contracción del PBI mundial de 0.6%, el año 2010 apunta a cerrar como un mejor año, donde las activas políticas macroeconómicas implementadas por algunos países y la alta coordinación internacional vienen evitando que la crisis subprime (hipotecas riesgosas) se convierta en una crisis global. Se prevé un crecimiento por encima del 4% del PBI del mundo a fines del 2010, pero la crisis aun es un tema latente.
- El año 2010 muestra una mejor dinámica en los mercados financieros, una marcada compresión de los spreads en los países emergentes y una masiva entrada de capitales hacia estos últimos.

Producto Interno Bruto mundial histórico y prospectivo, 1980-2015  
(Variación porcentual anual)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI), World Economic Outlook Database, Octubre 2010.

- El mundo emergente muestra una dinámica diferente, luego de una pequeña desaceleración salió y su crecimiento será superior al 7% luego de haber crecido 2.6% el 2009. No sólo son China e India: el resto de los emergentes crecerán más de un 5% el 2010. La importancia de estos países es mayor para el mundo dado que significan el 20% PBI mundial y significan 2,733 millones de seres humanos (1,300 millones China, 1,100 India, 190, Brasil, 143 Rusia), más del 40% de la población mundial, así como el 25% de la superficie del planeta. Los cuatro países son poseedores 40 por ciento del oro y de las divisas fuertes del mundo; China sola tiene la mayor reserva del mundo en dólares. Rusia es el principal proveedor de gas de Europa y Brasil se prepara para incorporarse al club de los grandes productores de hidrocarburos en el mundo. China cuenta con el ejército más numeroso del mundo y Rusia es la segunda potencia mundial nuclear y el segundo fabricante mundial de equipo militar y armamento, después de Estados Unidos.



GDP Growth > 2%		GDP Growth > 0%		GDP Growth < 0%		GDP Growth < - 2%	
China	7.70%	Thailand	1.90%	Belgium	-1.90%	Iceland	-9.30%
Indonesia	5.30	Bulgaria	1.80	Taiwan	-1.90	Latvia	-6.90
Peru	5.30	Romania	1.80	France	-1.80	Ireland	-5.00
India	5.20	Australia	1.70	Hungary	-1.60	Estonia	-4.70
Brazil	2.90	Czech. Rep.	1.70	USA	-1.45	Lithuania	-4.00
Russia	2.90	Malaysia	1.50	Japan	-1.40	Ukraine	-2.90
Chile	2.85	Cyprus	1.10	Sweden	-1.40	U.K.	-2.80
Slovakia	2.70	Hong Kong	1.00	Austria	-1.20	Germany	-2.30
Colombia	2.50	New Zealand	1.00	Finland	-1.20	Italy	-2.00
South Korea	2.45	Mexico	0.80	Denmark	-1.00	Netherlands	-2.00
Poland	2.00	Turkey	0.80	Singapore	-0.70	Spain	-2.00
Venezuela	2.00	Argentina	0.50	Switzerland	-0.70		
		Philippines	0.50	Canada	-0.50		
		Greece	0.20	Norway	-0.50		

Mapa de Crecimiento de los países desarrollados y emergentes: Las áreas de colores rojos corresponden a las economías desarrolladas de todo el planeta. Los países emergentes (en verdes) gozan de crecimiento. (Fuente: Banco Mundial).

- Dentro de los grupos existe mucha heterogeneidad: Estados Unidos va a una velocidad distinta de Europa y en los emergentes Asia, América Latina y África Oriental crecieron por el encima del 5%, pero ciertamente no fue el caso de otras regiones, como la Comunidad de Estados Independientes y el Caribe.

			Projections		Difference from 2009 WEO projections	
	2008	2009	2010	2011	2010	2011
<b>World output<sup>1</sup></b>	<b>3.0</b>	<b>-0.8</b>	<b>3.9</b>	<b>4.3</b>	<b>0.8</b>	<b>0.1</b>
Advanced economies	0.5	-3.2	2.1	2.4	0.8	-0.1
United States	0.4	-2.5	2.7	2.4	1.2	-0.4
Euro area	0.6	-3.9	1.0	1.6	0.7	0.3
Germany	1.2	-4.8	1.5	1.9	1.2	0.4
France	0.3	-2.3	1.4	1.7	0.5	-0.1
Italy	-1.0	-4.8	1.0	1.3	0.8	0.6
Spain	0.9	-3.6	-0.6	0.9	0.1	0.0
Japan	-1.2	-5.3	1.7	2.2	0.0	-0.2
United Kingdom	0.5	-4.8	1.3	2.7	0.4	0.2
Canada	0.4	-2.6	2.6	3.6	0.5	0.0

PBI de las Potencias Mundiales: Variación porcentual del 2009 y su proyección 2010-2011 (Fuente: FMI)

- Crecimiento del PBI y Exportaciones de países emergentes:

América Latina Crecimiento del Producto Bruto Interno 2001-2009 (%)												
	País	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Acumul.	Prom. Anual
1	Panamá	0.6	2.2	4.2	7.5	7.2	8.5	12.1	10.7	2.4	<b>70.2</b>	6.1
2	Perú	<b>0.2</b>	<b>5.0</b>	<b>4.0</b>	<b>5.0</b>	<b>6.8</b>	<b>7.7</b>	<b>8.9</b>	<b>9.8</b>	<b>0.9</b>	<b>59.4</b>	<b>5.3</b>
3	Rep. Dominicana	1.8	5.8	-0.3	1.3	9.3	10.7	8.5	5.3	3.5	<b>55.6</b>	5.0
4	Ecuador	4.8	3.4	3.3	8.8	5.7	4.7	2.0	7.2	0.4	<b>48.0</b>	4.4
5	Costa Rica	1.1	2.9	6.4	4.3	5.9	8.8	7.9	2.8	-1.1	<b>45.9</b>	4.3
6	Honduras	2.7	3.8	4.5	6.2	6.1	6.6	6.3	4.2	-2.1	<b>45.1</b>	4.2
7	Colombia	2.2	2.5	4.6	4.7	5.7	6.9	7.5	2.4	0.4	<b>43.3</b>	4.1
8	Bolivia	1.7	2.5	2.7	4.2	4.4	4.8	4.6	6.1	3.7*	<b>40.4</b>	3.8
9	Argentina	-4.4	-10.9	8.8	9.0	9.2	8.5	8.7	6.8	0.9	<b>40.1</b>	3.8
10	Chile	3.5	2.2	4.0	6.0	5.6	4.6	4.6	3.7	-1.5	<b>37.6</b>	3.6
11	Venezuela	3.4	-8.9	-7.8	18.3	10.3	9.9	8.2	4.8	-3.3	<b>36.6</b>	3.5
12	Guatemala	2.4	3.9	2.5	3.2	3.3	5.4	6.3	3.3	0.6*	<b>35.4</b>	3.4
13	Brasil	1.3	2.7	1.1	5.7	3.2	4.0	6.1	5.1	-0.2	<b>32.8</b>	3.2
14	Paraguay	2.1	0.0	3.8	4.1	2.9	4.3	6.8	5.8	-3.8	<b>28.6</b>	2.8
15	Nicaragua	3.0	0.8	2.5	5.3	4.3	4.2	3.1	2.8	-2.0*	<b>26.5</b>	2.6
16	Uruguay	-3.8	-7.7	0.8	5.0	7.5	4.3	7.5	8.5	2.9	<b>26.4</b>	2.6
17	El Salvador	1.7	2.3	2.3	1.9	3.3	4.2	4.3	2.4	-3.5	<b>26.3</b>	2.1
18	México	-0.2	0.6	1.7	4.1	3.3	4.8	3.4	1.5	-6.5	<b>13.2</b>	1.4

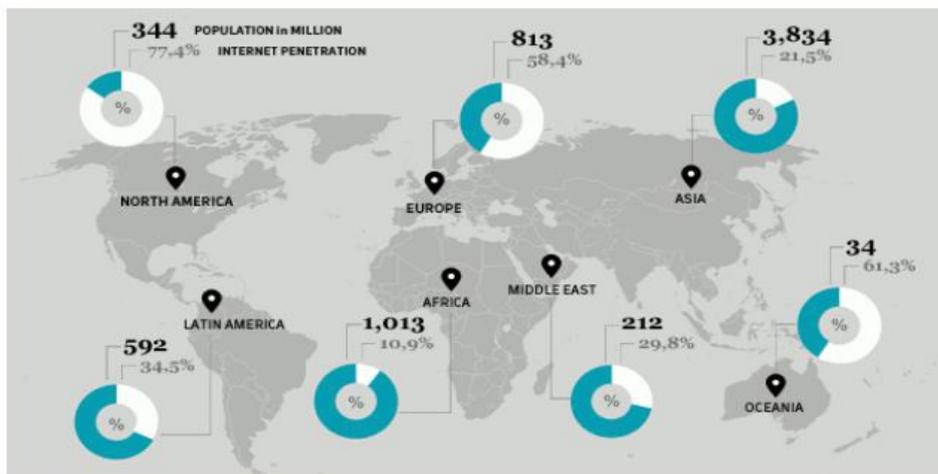
\* Estimado Fuente: Bancos Centrales e Institutos de Estadística Elaboración: Desarrollo Peruano

América Latina EXPORTACIONES 2009 (Millones US\$)				
	País	2008	2009	Var. (%)
1	México	291,343	229,707	-21.16
2	Brasil	197,942	152,995	-22.71
3	Venezuela	95,138	57,595	-39.46
4	Argentina	70,020	55,752	-20.38
5	Chile	66,455	53,024	-20.21
6	Colombia	37,626	32,853	-12.69
<b>7</b>	<b>Perú</b>	<b>31,529</b>	<b>26,885</b>	<b>-14.73</b>
8	Ecuador	18,511	13,766	-25.63
9	Costa Rica	9,504	8,777	-7.65
10	Guatemala	7,737	7,360	-4.87
11	Uruguay	5,942	5,385	-9.37
12	Bolivia	5,751	5,382	-6.42
13	Rep. Dom.	6,782	4,096*	
14	El Salvador	4,549	3,797	-16.53
15	Paraguay	4,463	3,007**	
16	Honduras	2,833	1,778*	
17	Nicaragua	1,489	1,391	-6.58
18	Panamá	1,145	821	-28.30

\* Set \*\* Nov Fuente: Bancos Centrales e Institutos de Estadística Elaboración: Desarrollo Peruano

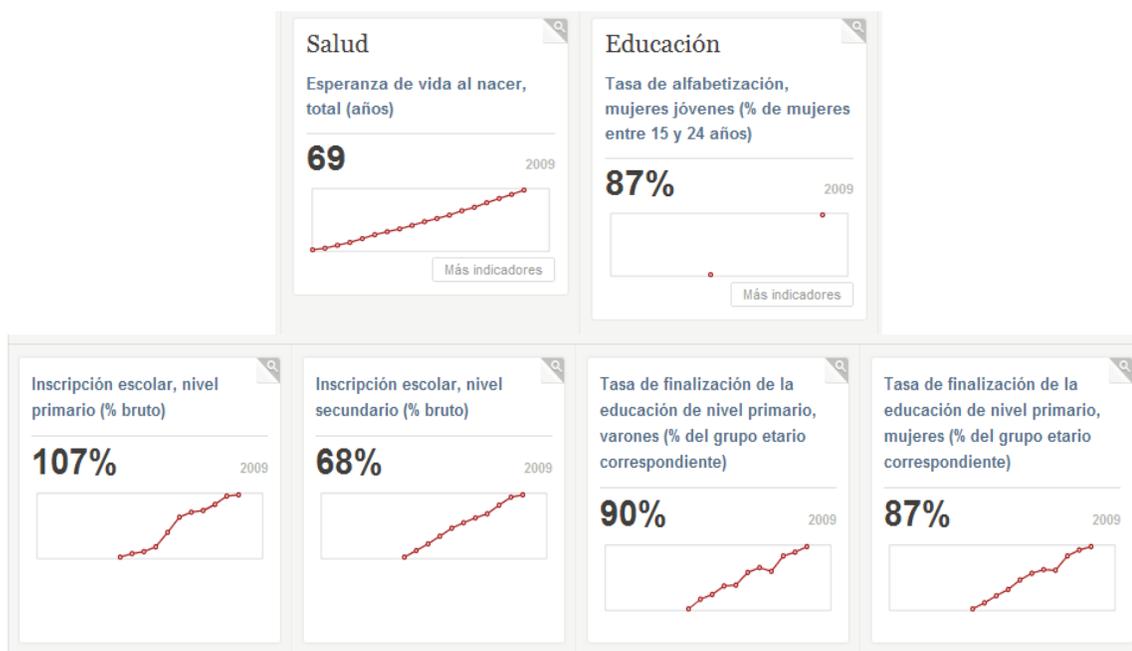
### Anexo 3: Tendencias Sociales

- El mundo se mueve en una corriente de globalización e integración social. La brecha existente entre los países desarrollados y emergentes se ha reducido en cuanto a desarrollo social. Los países emergentes vienen resolviendo el problema de la pobreza pero con conflictos internos que afectan las condiciones mínimas necesarias para el desenvolvimiento pacifico de las sociedades.



fuentes: socialmediagraphics.posterous.com/the-in

- Los países que pusieron en marcha un sistema de educación básica y superior de alta competitividad, han demostrado que la educación se relaciona directamente con el desarrollo económico y el bienestar social de sus habitantes. Las características principales de la educación superior de estos países son: la articulación entre la formación profesional e investigación; el desarrollo de posgrados de excelencia para formar recursos humanos altamente especializados; el impulso para generar conocimientos en nuevas áreas; la vinculación permanente con los sectores social y productivo; la inversión para crear, difundir y transferir tecnología así como el desarrollo de investigación básica y aplicada para solucionar problemas sociales y económicos. A continuación vemos tendencias mostradas por el Banco Mundial:

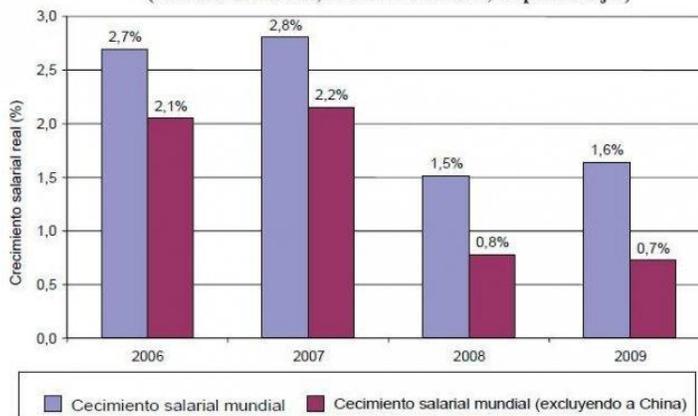


- En países desarrollados, con regímenes democráticos y con mayor nivel de vida, la curva demográfica se ha estancado o descende, no garantizando la supervivencia de su población ni las pensiones y las cuotas de Seguridad Social. Sin inmigración, la mayor parte de esas sociedades, desaparecerían como sociedades activas. En su actualización a mayo de 2010, Perspectivas de la Población Mundial de la ONU estima que año el número de habitantes del planeta es de 6 mil 909 millones: 18% vive en países de alto desarrollo y 82% en países en desarrollo.
- Sociedades como China e India se vuelven más importantes por su desarrollo económico. Con la integración progresiva de éstos y de otros grandes países en desarrollo en la economía mundial, centenares de millones de adultos en edad de trabajar competirán por un puesto en el mercado mundial de trabajo. El incremento de la población económicamente activa, significa un mayor potencial productivo, pero también mayores demandas en materia de alimentación, educación técnica y superior, empleo, vivienda y transporte.
- La lucha contra el terrorismo se ha consolidado con las intervenciones militares pero la amenaza de un rebrote es latente y la inseguridad aun se percibe tanto en países desarrollados como emergentes.
- La electricidad como indicador de desarrollo social se dio que el año 2009 la generación eléctrica a nivel mundial totalizo los 20.1 teraKwh, con un consumo per cápita de 3 Mwh (3000 Kwh). La población mundial se situó en 6690 millones de personas. Los 10 primeros países con mayor generación eléctrica son los que aparecen en el recuadro, los cuales representan el 67.2 % del total mundial, y poseen una población de 3,467 millones de personas (51.8 % del total mundial). Estos 10 países tienen un consumo de electricidad 30 % mayor que el promedio mundial. En la generación eléctrica destaca Estados Unidos con 20.6 % del total mundial). De los 10 primeros en generación eléctrica, India es el de menor consumo per cápita con 0.76 Mwh por habitante. La población de este país alcanza los 1,144 millones de personas. Para alcanzar el promedio mundial tendría que generar casi 4 veces de lo que hoy genera de manera que pueda eliminar en su territorio "la marginalidad eléctrica".



- La crisis financiera mundial ha reducido los sueldos a la mitad en comparación al 2006 y 2007 incluyendo a China que es el país con mayor crecimiento económico. Analizando datos de 115 países se ha visto que el crecimiento en los salarios ha bajado del 2,7% en 2007 al 1,5% en 2008 y 1,6% en 2009, aunque con mucha variación entre las distintas regiones, por ello podemos decir que la crisis no sólo nos demuestra los problemas con el alto desempleo, sino también demuestra su impacto sobre los salarios y sobre las subidas de estos.

**Figura 1 Crecimiento mundial de los salarios, 2006–2009**  
(cambios año a año, en términos reales, en porcentajes)



Fuente "Global Wage Report 2010/11 – Wage policies in times of crisis"

## Anexo 4: Tendencias Ambientales

- Hay un aumento de sectores muy activos de la sociedad, buscan la defensa del ambiente y del Planeta. Muchas ONGs han aparecido en todo el mundo con la finalidad de proteger los recursos naturales abordando temas como: guerras del agua, contaminación, calentamiento global, fumigación, especies en peligro, deforestación, residuos, pasteras, minería a cielo abierto, etc.

Cuadro 1.3 Evolución de los problemas y retos ambientales

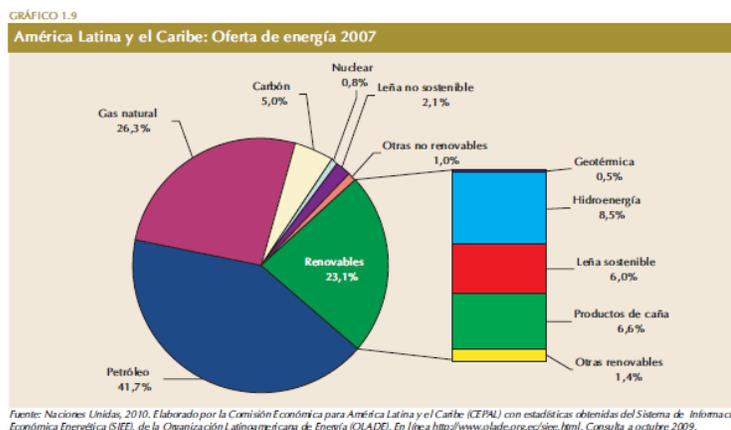
En el punto de mira durante	Cambio climático	Naturaleza y biodiversidad	Recursos naturales y residuos	Medio ambiente y salud
Las décadas de los 70/80 (hasta la actualidad)		Proteger especies y hábitats seleccionados.	Mejorar el tratamiento de residuos para controlar las sustancias peligrosas en los residuos, reducir el impacto de los residuos y reducir el impacto de los vertederos y los vertidos.	Reducir las emisiones de contaminantes específicos a la atmósfera, al agua y al suelo, y mejorar el tratamiento de las aguas residuales.
La década de los 90 (hasta la actualidad)	Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de la industria, el transporte y la agricultura, y aumentar el porcentaje de energías renovables.	Establecer redes ecológicas, gestionar las especies invasoras y reducir la presión de la agricultura, la silvicultura, la pesca y el transporte.	Reciclar los residuos y reducir la generación de residuos mediante un enfoque preventivo.	Reducir las emisiones de contaminantes de origen común (como la contaminación atmosférica y acústica relacionada con el transporte) a la atmósfera, al agua y al suelo, y mejorar las normas sobre sustancias químicas.
La década del 2000 (hasta la actualidad)	Establecer enfoques a escala de toda la economía, ofrecer incentivos de comportamiento y contrarrestar los factores de consumo, y compartir las cargas mundiales de mitigación y adaptación.	Integrar los servicios ecosistémicos vinculados al cambio climático, el uso de recursos y la salud, y tener en cuenta el uso del capital natural (es decir, el agua, la tierra, la biodiversidad, el suelo) en las decisiones sobre gestión sectorial.	Mejorar la eficiencia en el uso y el consumo de recursos (como materiales, alimentos, energía y agua) frente a la creciente demanda, la disminución de los recursos y la competencia, y lograr una producción más limpia.	Reducir la exposición combinada de la población a contaminantes dañinos y otros factores de estrés, y lograr una mejor relación entre la salud humana y de los ecosistemas.

Fuente: AEMA.

- El deterioro ambiental y la explotación irracional de recursos naturales no renovables están comprometiendo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En este sentido parecería que el proceso civilizatorio caracterizado por la globalización no resulta sustentable, y ello exige revisar tanto prácticas y formas de organización política como métodos y técnicas de producción.



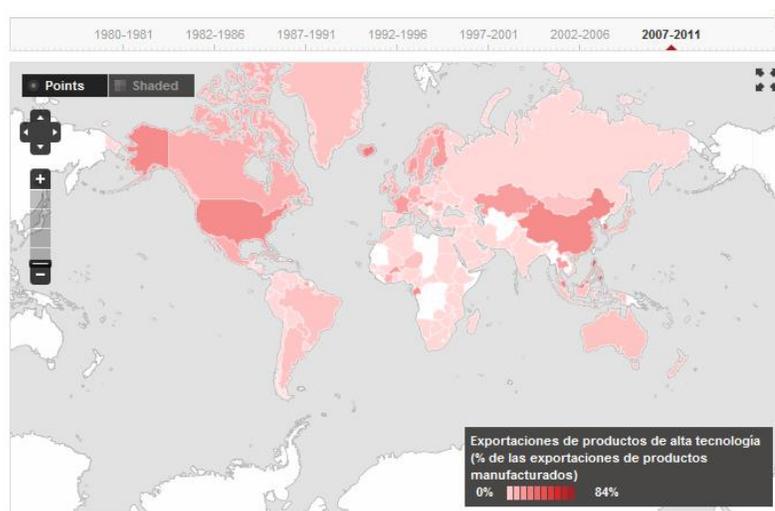
- Se vive un inicio de crisis energética por lo limitado de las reservas de petróleo cuyo uso genera los mayores volúmenes de gases contaminantes. Algunos países como Francia usan plantas nucleares como fuente de energía eléctrica lo cual constituye una amenaza a la preservación del medio ambiente. El desarrollo tecnológico trae muchas veces problemas ambientales.



- La sociedad mundial es cada día más consciente del valor del respeto al medio ambiente y hace notar su preferencia por productos, servicios, empresas que están comprometidas con su preservación.
- Los recursos naturales y los creados por el hombre –agua limpia, aire puro, bosques, praderas, recursos marinos y ecosistemas agrícolas– proporcionan sustento y una base para el desarrollo social y económico. La necesidad de protegerlos trasciende las fronteras. Hoy en día, el Banco Mundial es uno de los principales promotores y financistas de los programas de mejoramiento ambiental en el mundo en desarrollo. Estos datos se refieren a bosques, biodiversidad, emisiones y contaminación. Otros indicadores importantes sobre el medio ambiente se encuentran en la agricultura y desarrollo rural, energía y minería, infraestructura y desarrollo urbano.
- El impacto más importante del progreso tecnológico actual se observa sobre el medio ambiente y la ecología. El crecimiento demográfico descontrolado, sobre todo en los países menos desarrollados, y los métodos de producción en función de la ganancia, que han considerado pertinazmente los impactos ecológicos como externalidades del proceso productivo, han provocado además un acelerado y preocupante deterioro ambiental que se unen a los tradicionales problemas relacionados con la pobreza y reducen el nivel material y la calidad general de vida de la población.
- La sociedad mundial es cada día más consciente del valor del respeto al medio ambiente y hace notar su preferencia por productos, servicios, empresas que están comprometidas con su preservación.

## Anexo 5: Tendencias Tecnológicas

- Se está viviendo una etapa de alta velocidad de cambio tecnológico ligado particularmente a la revolución en la microelectrónica y manejo de la información.
- Mejoras tecnológicas de información y comunicación para incremento de la productividad. La era digital con la aparición de la computadora, el desarrollo de los lenguajes de programación y el internet hicieron posible el desarrollo de una serie de herramientas informáticas que han cambiado el quehacer humano con implicaciones directas en el hacer y el conocer del ser humano.
- Como la ciencia ha pasado a formar parte de las fuerzas productivas en mayor medida, ya que hoy se trata de un agente estratégico del cambio en los planes de desarrollo económico y social. (Fuente: Banco Mundial)



- La ciencia ha llegado a ser un factor clave para el desarrollo social, que ingresa cada vez más a fondo en los diversos sectores de la vida humana, principalmente en tecnología militar, computación, comunicaciones, y transporte. Hoy los gobiernos designan parte de su presupuesto a la investigación. (Fuente: Banco Mundial)



- El uso de la Internet se aceleró y masificó en el mundo. La conectividad en países emergentes aun es baja pero, se expande con celeridad. Los costos del servicio han tendido a bajar, Algunos gobiernos de la región han desplegado iniciativas para proveer acceso a Internet a los sectores de más bajos recursos.
- El comercio electrónico se ha incrementado en los últimos años logrando que las personas puedan comprar bienes y servicios fuera de la ciudad, región, país y continente donde se encuentren.

## Anexo 6: Tendencias Político Legales

- La actual tendencia que muestran los países es hacia la globalización en muchos aspectos (económica, social, política y cultural), los países promueven cambios en sus formas de organización y se integran en bloques económicos regionales que tienden a convertirse en fuerzas económicas y políticas.

- El año 2010 ha significado para los EEUU la confirmación de su declinación como primera potencia. Entre 2008 y 2010, tres circunstancias han mostrado el final de esta situación: en lo militar, la retirada de Irak (definida por Bush) y la de Afganistán por Obama; la crisis del mercado hipotecario de 2008, que precipitó la recesión de 2009, y la incertidumbre que no termina de resolverse, han sido el límite al rol de EEUU como la potencia económica hegemónica; y, por último, las filtraciones de Wikileaks evidenciaron el límite al poder que genera la supremacía científica y tecnológica. Las cuatro cumbres realizadas en noviembre (APEC, G20, OTAN y EEUU-UE) pusieron de manifiesto que se ha reducido sensiblemente la influencia global del Presidente de los EEUU.
- Las leyes laborales, antidiscriminación, protección de género y edad están incluidos en los acuerdos internacionales y son requisitos de competitividad de un país para ingresar a nuevos mercados.
- La crisis de Europa, tanto en lo político como en lo económico se muestra crisis más relevante, cuando la globalización y la competencia china hacen inviable su modelo de estado de bienestar, el euro está en riesgo y por ello también la Unión Europea. Alemania está exportando más a China que a Francia, su principal socio comercial en el continente. En el 2010 se salvara el euro, pero no se ha resuelto la incertidumbre sobre qué sucederá con la deuda de los PIGS.
- Asia, liderada por China, se consolidara en el 2010 como un actor creciente en lo económico y también en lo político. El acuerdo comercial firmado entre China e India implica que las dos economías emergentes más importantes del Asia empiezan a entender que se benefician más de la cooperación que de la rivalidad. El conflicto de Afganistán, cada día más enlazado con el de Pakistán, desgasta a los EEUU por su falta de resultados y ello beneficia a China, siempre que el terrorismo musulmán no entre dentro de sus fronteras.
- África y América Latina cierran el año beneficiándose de las ventajas del mundo emergente en un contexto en el cual las materias primas valen más. El continente africano ha comenzado a reducir la pobreza y un tercio de sus países muestran aptitud para integrarse con éxito en la economía global. Sudáfrica es el modelo por su organización económica, Nigeria y Angola la oportunidad por sus materias primas y Egipto sigue siendo el aliado clave de occidente en el norte del continente.
- En 2010, Lula terminará ocho años de gobierno como el Presidente más popular del mundo y por primera vez con más gente en la clase media que en la baja, siendo el país ya la octava economía del mundo. La izquierda populista ha entrado en crisis, siendo Cuba y Venezuela los dos países en recesión en un continente que crece. Al mismo tiempo, se aprecia la llegada al poder de dos presidentes de centroderecha (Piñera en Chile y Santos en Colombia), confirman que el continente se está alejando del populismo, a la vez que México crece aunque sin resolver el conflicto de la violencia narco.
- Se viene normando internacionalmente leyes y acuerdos económicos para fiscalizar el comercio electrónico, defensa de propiedad intelectual y barreras arancelarias en todo el mundo que protegen o promueven el comercio internacional de determinados productos entre países.

Gráfico 1. Cambios en las políticas nacionales, 1992-2009 (%)

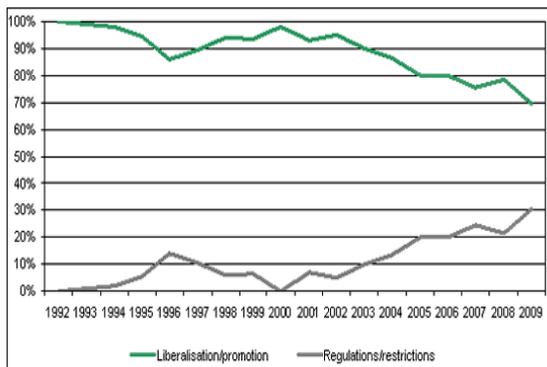
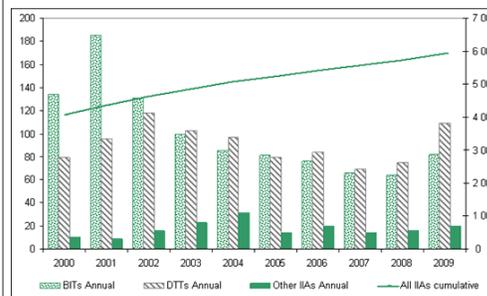


Gráfico 2. Tendencias de los tratados bilaterales de inversión, los tratados sobre doble imposición y los acuerdos internacionales de inversión, 2000-2009 (Cantidad: IIA acumulados en el eje derecho)



Fuente: UNCTAD, a partir de la base de datos de acuerdos internacionales de inversión.

Descargar [PDF]: | World Investment Report 2010 (solo en Inglés) [14'215 KB, 221 Pages] | Webflyer WIR 2010 (solo en Inglés)

## Anexo 7: Matriz Ciclo de Vida del Mercado

**Mercado de Electronica de Consumo**

Factores	Introduccion	Crecimiento	Madurez	Declinación
Mercado	Pequeño	En rapido crecimiento ✓	Estable: poco o nulo crecimiento	En contracción
Ventas	Bajas	En rapido crecimiento ✓	Estabilizadas	Descendiendo
Precios	Altos	Tendencia a la baja ✓	Bajos, debido a la competencia	Muy bajos
Beneficios	Negativos	Crecientes ✓	Altos	Bajos
Categoría de Consumidores	Innovadores	Primeros Adoptantes	Mayorías primera y tardía ✓	Tradicionalistas
Competencia	Poca	Creciente	Estabilizada en un alto numero ✓	Decreciente

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 8: Matriz Perfil Competitivo (Mercado de Reproductores de Música)

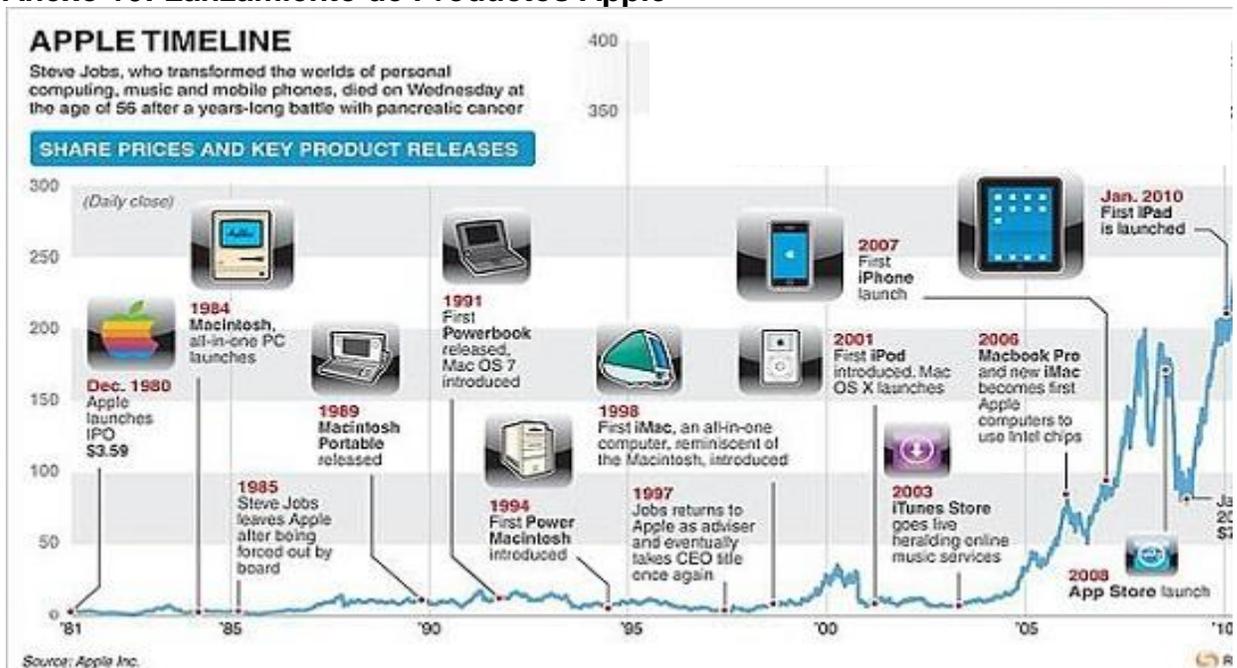
Factores Críticos de éxito	Ponderación	SanDisk		Creative		Apple	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60
Sistema de inventarios	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Posición Financiera	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Calidad de los productos	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Lealtad de los consumidores	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08
Innovación	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
Distribución de ventas	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Expansión global	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Estructura de la organización	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Comercio electrónico	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
Servicio al cliente	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Precio Competitivo	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Experiencia administrativa	0.01	3	0.03	3	0.03	3	0.03
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.16</b>		<b>2.16</b>		<b>3.93</b>

### Anexo 9: Matriz de D.C. Abell



Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 10: Lanzamiento de Productos Apple



## Anexo 11: Análisis Cage de Países Latinoamericanos (Mercado de tecnología electrónica)

### Brasil

Country List		Distance		Market Size and Growth Parameters					
	Country	Cage Distance	Geographic Distance (km)	GDP (USD bn.)	Cage Adj. GDP	GDP Growth Rate	Cage Adj. GDP Growth Rate	Industry Imports	Cage Adj. Industry Imports
1	China	0	17614	4985	0	11 %	0 %	208.44	0
2	United States	0	7694	14119	0	1 %	0 %	109.65	0
3	Hong Kong	0	18060	211	0	3 %	0 %	95.69	0
4	Germany	0	9848	3339	0	1 %	0 %	70.41	0
5	Singapore	0	16001	182	0	4 %	0 %	60.58	0
6	Japan	0	18550	5069	0	-1 %	0 %	46.99	0
7	South Korea	0	18365	833	0	3 %	0 %	45.68	0
8	Malaysia	0	15941	193	0	4 %	0 %	35.53	0
9	France	0	9408	2656	0	1 %	0 %	31.64	0
10	Mexico	0	7440	875	0	1 %	0 %	31.28	0

### México

Country List		Distance		Market Size and Growth Parameters					
	Country	Cage Distance	Geographic Distance (km)	GDP (USD bn.)	Cage Adj. GDP	GDP Growth Rate	Cage Adj. GDP Growth Rate	Industry Imports	Cage Adj. Industry Imports
1	China	933274	12467	4985	0	11 %	0 %	208.44	0
2	United States	0	3369	14119	0	1 %	0 %	109.65	0
3	Hong Kong	0	14148	211	0	3 %	0 %	95.69	0
4	Germany	0	9400	3339	0	1 %	0 %	70.41	0
5	Singapore	0	16624	182	0	4 %	0 %	60.58	0
6	Japan	0	11312	5069	0	-1 %	0 %	46.99	0
7	South Korea	0	12066	833	0	3 %	0 %	45.68	0
8	Malaysia	0	16641	193	0	4 %	0 %	35.53	0
9	France	0	9207	2656	0	1 %	0 %	31.64	0
10	United Kingdom	0	8938	2179	0	0 %	0 %	26.08	0

### Costa Rica:

Country List		Distance		Market Size and Growth Parameters					
	Country	Cage Distance	Geographic Distance (km)	GDP (USD bn.)	Cage Adj. GDP	GDP Growth Rate	Cage Adj. GDP Growth Rate	Industry Imports	Cage Adj. Industry Imports
1	China	0	14091	4985	0	11 %	0 %	208.44	0
2	United States	0	3565	14119	0	1 %	0 %	109.65	0
3	Hong Kong	0	15931	211	0	3 %	0 %	95.69	0
4	Germany	0	9222	3339	0	1 %	0 %	70.41	0
5	Singapore	0	18504	182	0	4 %	0 %	60.58	0
6	Japan	0	13182	5069	0	-1 %	0 %	46.99	0
7	South Korea	0	13836	833	0	3 %	0 %	45.68	0
8	Malaysia	0	18440	193	0	4 %	0 %	35.53	0
9	France	0	8919	2656	0	1 %	0 %	31.64	0
10	Mexico	0	1933	875	0	1 %	0 %	31.28	0

## Chile:

Country List		Distance		Market Size and Growth Parameters					
	Country	Cage Distance	Geographic Distance (km)	GDP (USD bn.)	Cage Adj. GDP	GDP Growth Rate	Cage Adj. GDP Growth Rate	Industry Imports	Cage Adj. Industry Imports
1	China	0	19080	4985	0	11 %	0 %	208.44	0
2	United States	0	8271	14119	0	1 %	0 %	109.65	0
3	Hong Kong	0	18697	211	0	3 %	0 %	95.69	0
4	Germany	0	12098	3339	0	1 %	0 %	70.41	0
5	Singapore	0	16403	182	0	4 %	0 %	60.58	0
6	Japan	0	17247	5069	0	-1 %	0 %	46.99	0
7	South Korea	0	18375	833	0	3 %	0 %	45.68	0
8	Malaysia	0	16562	193	0	4 %	0 %	35.53	0
9	France	0	11663	2656	0	1 %	0 %	31.64	0
10	Mexico	0	6621	875	0	1 %	0 %	31.28	0

## Colombia:

Country List		Distance		Market Size and Growth Parameters					
	Country	Cage Distance	Geographic Distance (km)	GDP (USD bn.)	Cage Adj. GDP	GDP Growth Rate	Cage Adj. GDP Growth Rate	Industry Imports	Cage Adj. Industry Imports
1	China	0	14937	4985	0	11 %	0 %	208.44	0
2	United States	0	4021	14119	0	1 %	0 %	109.65	0
3	Hong Kong	0	16876	211	0	3 %	0 %	95.69	0
4	Germany	0	9063	3339	0	1 %	0 %	70.41	0
5	Singapore	0	19364	182	0	4 %	0 %	60.58	0
6	Japan	0	14263	5069	0	-1 %	0 %	46.99	0
7	South Korea	0	14817	833	0	3 %	0 %	45.68	0
8	Malaysia	0	19098	193	0	4 %	0 %	35.53	0
9	France	0	8708	2656	0	1 %	0 %	31.64	0
10	Mexico	0	3089	875	0	1 %	0 %	31.28	0

## Perú:

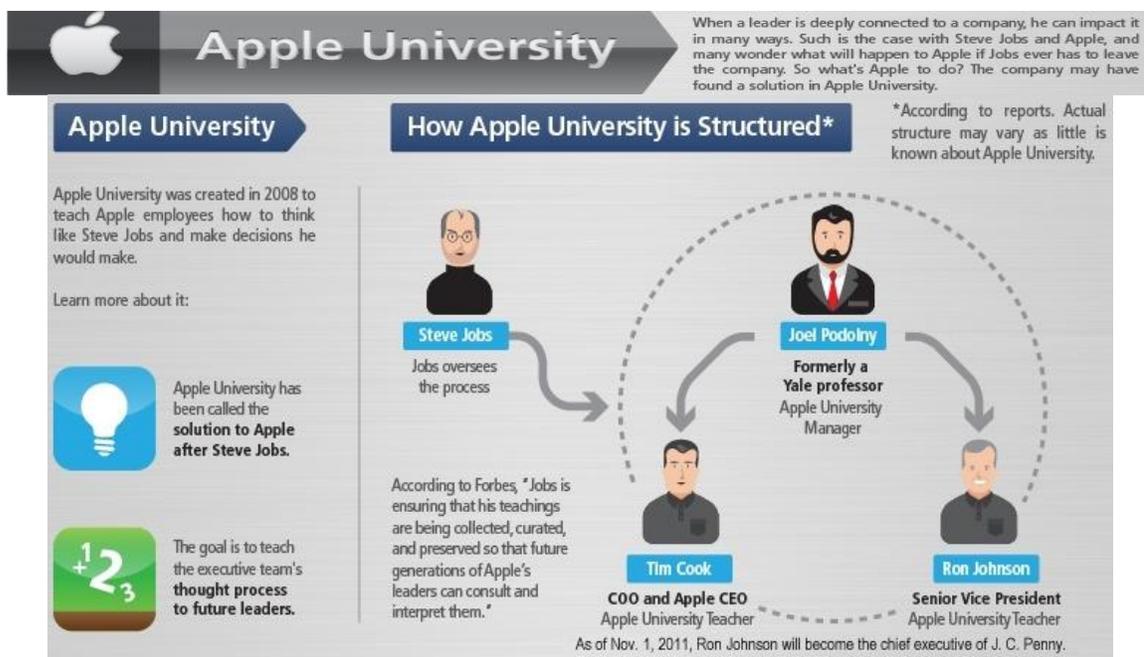
Country List		Distance		Market Size and Growth Parameters					
	Country	Cage Distance	Geographic Distance (km)	GDP (USD bn.)	Cage Adj. GDP	GDP Growth Rate	Cage Adj. GDP Growth Rate	Industry Imports	Cage Adj. Industry Imports
1	China	28442	16666	4985	0	11 %	0 %	208.44	0
2	United States	0	5891	14119	0	1 %	0 %	109.65	0
3	Hong Kong	0	18393	211	0	3 %	0 %	95.69	0
4	Germany	0	10660	3339	0	1 %	0 %	70.41	0
5	Singapore	0	18826	182	0	4 %	0 %	60.58	0
6	Japan	0	15506	5069	0	-1 %	0 %	46.99	0
7	South Korea	0	16330	833	0	3 %	0 %	45.68	0
8	Malaysia	0	19026	193	0	4 %	0 %	35.53	0
9	France	0	10268	2656	0	1 %	0 %	31.64	0
10	Mexico	19	4264	875	0	1 %	0 %	31.28	0

## Anexo 12: Ranking 2009 (Grate Place to Work)

Compañía	Ranking	Porcentaje
Google	1	19.67%
Amazon.com	2	12.74%
Apple Inc.	3	8.90%
Cisco Systems	4	7.89%
Goldman Sachs Group	5	7.67%
Microsoft	6	6.63%
3M	7	6.59%
Abbot Laboratories	8	5.76%
Accenture	9	5.14%
American Express	10	5.04%
Dell	15	4.06%
HP	21	3.18%

Fuente: Revista Fortune 2010

## Anexo 13: Apple University



## Anexo 14: Ranking de Empresas Socialmente Responsables de EEUU

Rank	Company	CSRI	Rank	Company	CSRI
1	Johnson & Johnson	82.67	26	Dell	74.92
2	The Walt Disney Company	81.33	27	Amazon.com	74.78
3	Kraft Foods Inc.	80.56	28	Avon Products	74.69
4	Microsoft	80.18	29	Lowe's Home Improvement	74.67
5	PepsiCo	80.15	30	Advanced Micro Devices - AMD	74.58
6	Apple	80.11	31	Unilever	74.50
7	Hershey Company	78.24	32	Goodyear	74.40
8	SC Johnson	77.62	33	Dunkin' Brands, Inc.	74.38
9	Kellogg	77.60	34	Sara Lee	74.38
10	Google	77.35	35	Yahoo!	74.38
11	Caterpillar	77.24	36	Coca-Cola Bottlers	74.30
12	Intel	76.98	37	Deere & Co.	74.23
13	Publix Super Markets Inc.	76.38	38	Procter & Gamble	73.91
14	JC Penney	75.86	39	FedEx	73.57
15	Green Mountain Coffee Roasters	75.77	40	General Electric	73.42
16	Campbell Soup Company	75.74	41	New Balance	73.29
17	Marriott International	75.49	42	The Coca-Cola Company	73.10
18	Anheuser-Busch InBev	75.41	43	Southern Company	73.01
19	UPS	75.22	44	Southwest Airlines	72.98
20	Adobe	75.17	45	Texas Instruments	72.94
21	AmerisourceBergen	75.17	46	Medtronic	72.86
22	General Mills	75.13	47	Starbucks Coffee Company	72.81
23	Clorox	75.12	48	Hewlett-Packard	72.80
24	Eastman Kodak	75.12	49	eBay	72.57
25	Fidelity Investments	75.06	50	3M	72.52

Fuente: Boston College Center for Corporate Citizenship

## Anexo 15: Ranking de Marcas más valiosas

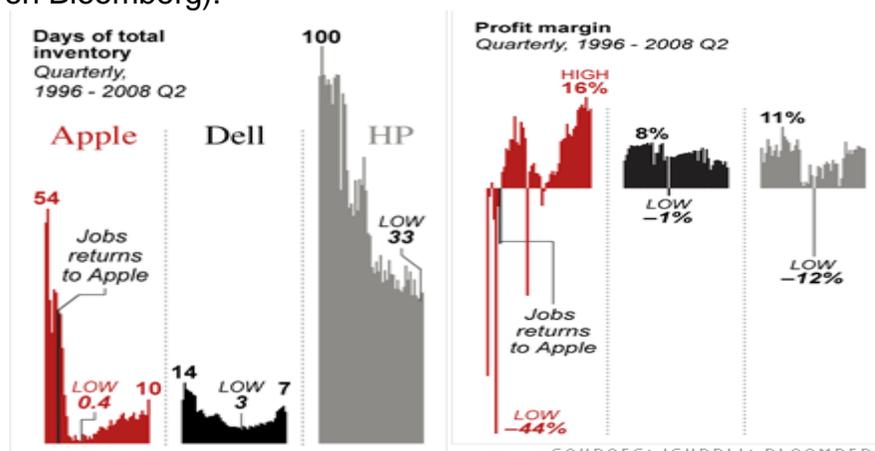
### LAS 100 MARCAS MÁS PODEROSAS DEL MUNDO

Posición	Variación en Ranking	Marca	Valor 2010 (\$m)	Valor 2009 (\$m)	Valor 2008 (\$m)	% Variación del valor 10 vs. 09
1	=	Google	114.260	100.039	86.057	14%
2	2	IBM	86.383	66.622	55.335	30%
3	3	Apple	83.153	63.113	55.206	32%
4	-2	Microsoft	76.344	76.249	70.887	0%
5	-2	Coca-Cola <sup>1</sup>	67.983	67.625	58.208	1%
6	-1	McDoN/Ald's	66.005	66.575	49.499	-1%
7	3	Marlboro	57.047	49.460	37.324	15%
8	-1	ChiN/A Mobile	52.616	61.283	57.225	-14%
9	-1	GE	45.054	59.793	71.379	-25%
10	-1	Vodafone	44.404	53.727	36.962	-17%
11	1	ICBC	43.927	38.056	28.004	N/A
12	5	HP	39.717	26.745	29.278	19%
13	-2	Walmart	39.421	41.083	34.547	1%
14	2	BlackBerry	30.708	27.478	13.734	107%
15	11	Amazon	27.459	21.294	11.511	46%
16	-1	UPS	26.492	27.842	30.492	5%
17	4	Tesco	25.741	22.938	23.208	13%
18	18	Visa	24.883	16.353	N/A	N/A
19	6	Oracle	24.817	21.438	22.904	16%
20	14	Verizon Wireless	24.675	17.713	19.202	13%

Fuente: [http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2010\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2010_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)

## Anexo 16: Días de inventario

En los siguientes cuadros vemos los días de inventario y los márgenes de utilidad (basados en Bloomberg).



## Anexo 17: Flujos de Caja por estrategia

Flujo de caja sin cambiar la estrategia (incluye estrategia de desarrollo de productos)							
Valores expresados en Millones de dólares americanos.							
Período	1	2	3	4	5	Perpetuidad	
Año	2011	2012	2013	2014	2015		
<b>Ingresos</b>							
Ventas	79,086	101,846	121,826	133,121	144,302		
Otros ingresos no operacionales	323	355	391	430	473		
<b>Egresos</b>							
Costo de ventas	-47,451	-61,107	-73,096	-79,873	-86,581		
<b>Margen Bruto</b>	<b>31,957</b>	<b>41,093</b>	<b>49,121</b>	<b>53,678</b>	<b>58,193</b>		
Gastos de Administración y Ventas	-7,909	-10,185	-12,183	-13,312	-14,430		
Gastos de Investigación y Desarrollo	-2,373	-3,055	-3,655	-3,994	-4,329		
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>21,676</b>	<b>27,853</b>	<b>33,284</b>	<b>36,372</b>	<b>39,434</b>		
Impuesto a la Renta	-7,587	-9,749	-11,649	-12,730	-13,802		
Cambios en el Capital de Trabajo	854	1,366	1,199	678	671		
Cambios en activos tangibles	-1,430	-1,860	-2,417	-3,143	-4,085		
Cambios en activos intangibles	-217	-520	-364	-873	-611		
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>13,296</b>	<b>17,091</b>	<b>20,052</b>	<b>20,304</b>	<b>21,606</b>		<b>216,063</b>
<b>Evaluación</b>							
COK 10.24%							
<b>Supuestos:</b>							
Horizonte de tiempo	5 años implícito mas periodo de perpetuidad igual a 10 veces el año 2015.						
Metodo de Evaluación	Moneda constante, sin efecto de inflación porque el precio se mantiene constante. Método incremental porque es una empresa en marcha (dif. de flujos de caja).						
Tasa de Descuento	Igual al COK= 10.24% correspondiente al año 2010.						
Capital de Trabajo	Se calcula por el método del periodo de desfase, empezando en el año 2010.						
Financiamiento	Con recursos propios, no se adquiere deuda Kd=0 (COK = WACC).						
Inversión	Incluida en gastos de I+D y capital de trabajo.						
Aumento de ventas	Depende del producto y su ciclo de vida, precios constantes.						
Costo de ventas	Representa el 60% de las ventas.						
Gasto Gral Adm. y Ventas	Representan el 10% de las ventas (los gastos de marketing son el 5%).						

Flujo de caja implementando la estrategia de ampliación de cobertura de Apple Store							
Valores expresados en Millones de dólares americanos.							
Período		1	2	3	4	5	
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Ingresos</b>							
Ventas		79,601	102,580	122,776	134,261	145,553	
Otros ingresos no operacionales		318	410	491	537	582	
<b>Egresos</b>							
Costo de ventas		-47,760	-61,548	-73,666	-80,556	-87,332	
<b>Margen Bruto</b>		<b>32,159</b>	<b>41,442</b>	<b>49,602</b>	<b>54,241</b>	<b>58,803</b>	
Gastos de Administración y Ventas		-7,960	-10,258	-12,278	-13,426	-14,555	
Gastos de Investigación y Desarrollo		-2,373	-3,055	-3,655	-3,994	-4,329	
Depreciación		-30	-30	-30	-30	-30	
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>21,796</b>	<b>28,099</b>	<b>33,639</b>	<b>36,792</b>	<b>39,889</b>	
Impuesto a la Renta		-7,629	-9,835	-11,774	-12,877	-13,961	
Depreciación		30	30	30	30	30	
Cambios en el Capital de Trabajo		925	1,378	1,211	689	677	
Cambios en activos tangibles		-1,440	-1,873	-2,436	-3,169	-4,121	
Cambios en activos intangibles		-218	-524	-367	-881	-617	
Inversión en Apple Store	-150	-150	-150	-150	-150		
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-150</b>	<b>13,315</b>	<b>17,126</b>	<b>20,154</b>	<b>20,433</b>	<b>21,898</b>	<b>218,976</b>
<b>Flujo de Caja Incremental</b>	<b>-150</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>102</b>	<b>129</b>	<b>291</b>	<b>2,914</b>
Evaluación							
COK 10.24%							
Valor Actual Neto (VAN)				\$1,861		TIR 80%	
<b>Supuestos:</b>							
Horizonte de tiempo	5 años implícito más periodo de perpetuidad igual a 10 veces el año 2015						
Metodo de Evaluación	Moneda constante, sin efecto de inflación porque el precio se mantiene constante Método incremental porque es una empresa en marcha (dif. de flujos de caja)						
Tasa de Descuento	Igual al COK = 10.24% correspondiente al año 2010						
Capital de Trabajo	Se calcula por el método del periodo de desfase, empezando en el año 2010						
Financiamiento	Con recursos propios, no se adquiere deuda $K_d=0$ (COK = WACC)						
Inversión	10 millones por cada tienda (15 tiendas por año). Total 150 millones						
Impuesto a la renta	Se asume una tasa de 35%						
Aumento de ventas	Depende del producto y su ciclo de vida a partir del 2011, precios constantes						
Costo de ventas	Representa el 60% de las ventas						
Gasto Gral Adm. y Ventas	Representan el 10% de las ventas (los gastos de marketing son el 5%)						

**Flujo de caja implementando la estrategia de outsourcing de producción en Brasil**  
**Valores expresados en Millones de dólares americanos.**

Período		1	2	3	4	5	
Año		2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Ingresos</b>							
Ventas		79,086	101,846	127,338	139,328	151,916	
Otros ingresos no operacionales		323	355	382	418	456	
<b>Egresos</b>							
Costo de ventas		-47,451	-61,107	-73,856	-80,810	-88,111	
<b>Margen Bruto</b>		<b>31,957</b>	<b>41,093</b>	<b>53,864</b>	<b>58,936</b>	<b>64,261</b>	
Gastos de Administración y Ventas		-7,909	-11,203	-14,007	-15,326	-16,711	
Gastos de Investigación y Desarrollo		-2,373	-3,055	-3,655	-3,994	-4,329	
Desarrollo proveedor en Brasil			-100				
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>21,676</b>	<b>26,735</b>	<b>36,202</b>	<b>39,616</b>	<b>43,221</b>	
Impuesto a la Renta		-7,587	-9,357	-12,671	-13,866	-15,127	
Cambios en el Capital de Trabajo		854	1,366	1,327	708	741	
Cambios en activos tangibles		-1,430	-1,860	-2,527	-3,289	-4,301	
Cambios en activos intangibles		-217	-520	-380	-914	-644	
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>13,296</b>	<b>16,364</b>	<b>21,952</b>	<b>22,255</b>	<b>23,890</b>	<b>238,904</b>
<b>Flujo de Caja Incremental</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-727</b>	<b>1,900</b>	<b>1,951</b>	<b>2,284</b>	<b>22,841</b>
Evaluación		COK 12.87%					
Valor Actual Neto (VAN)		\$14,247			TIR		298%

**Supuestos:**

Horizonte de tiempo	5 años implícito más periodo de perpetuidad igual a 10 veces el año 2015
Método de Evaluación	Moneda constante, sin efecto de inflación porque el precio se mantiene constante Método incremental porque es una empresa en marcha (dif. de flujos de caja)
Riesgo País Brasil 2010	2.63% (fuente: Damodaran Online)
Tasa de Descuento	Igual al COK = 12.87% correspondiente al año 2010 (incluye el riesgo país de Brasil)
Capital de Trabajo	Se calcula por el método del periodo de desfase, empezando en el año 2010
Financiamiento	Con recursos propios, no se adquiere deuda $K_d=0$ (COK = WACC)
Inversión	Incluida en gastos de I+D y capital de trabajo
Impuesto a la renta	Se asume una tasa de 35%
Aumento de ventas	Depende del producto y su ciclo de vida a partir del 2013, precios constantes
Costo de ventas	Representa el 60% de las ventas hasta el 2012 y 58% desde el 2013
Gasto Gral Adm. y Ventas	Representan el 10% de las ventas (los gastos de marketing son el 5%)

<b>Flujo de caja implementando la estrategia de diversificación relacionada (iTV y iPlay)</b>						
<b>Valores expresados en Millones de dólares americanos.</b>						
Período		1	2	3	4	5
Año		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ingresos</b>						
Ventas		79,086	107,246	128,846	144,647	159,766
Otros ingresos no operacionales		323	429	515	579	639
<b>Egresos</b>						
Costo de ventas		-47,451	-64,347	-77,308	-86,788	-95,860
<b>Margen Bruto</b>		<b>31,957</b>	<b>43,327</b>	<b>52,054</b>	<b>58,437</b>	<b>64,546</b>
Gastos de Administración y Ventas		-7,909	-10,725	-12,885	-14,465	-15,977
Gastos de Investigación y Desarrollo		-2,373	-3,055	-3,655	-3,994	-4,329
Gastos Adicionales de I+D		-791		-1,218		
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>20,885</b>	<b>29,547</b>	<b>34,296</b>	<b>39,979</b>	<b>44,240</b>
Impuesto a la Renta		-7,310	-10,342	-12,004	-13,993	-15,484
Cambios en el Capital de Trabajo		895	1,676	1,292	937	897
Cambios en activos tangibles		-1,430	-1,958	-2,557	-3,415	-4,523
Cambios en activos intangibles		-217	-547	-385	-949	-677
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>12,823</b>	<b>18,376</b>	<b>20,643</b>	<b>22,560</b>	<b>24,453</b>
<b>Flujo de Caja Incremental</b>	<b>0</b>	<b>-473</b>	<b>1,286</b>	<b>591</b>	<b>2,256</b>	<b>2,847</b>
Evaluación		COK 20.30%				
Valor Actual Neto (VAN)		\$12,434		TIR		279%
<b>Supuestos:</b>						
Horizonte de tiempo	5 años implícito más periodo de perpetuidad igual a 10 veces el año 2015					
Metodo de Evaluación	Moneda constante, sin efecto de inflación porque el precio se mantiene constante Método incremental porque es una empresa en marcha (dif. de flujos de caja) Beta = 0.89 Tasa libre de riesgo = 3.98 % Riesgo de mercado = 22.33%					
Tasa de Descuento	Igual al COK= 20.30% correspondiente al año 2010					
Capital de Trabajo	Se calcula por el método del periodo de desfase, empezando en el año 2010					
Financiamiento	Con recursos propios, no se adquiere deuda Kd=0 (COK = WACC)					
Inversión	Incluida en gastos de I+D y capital de trabajo					
Impuesto a la renta	Se asume una tasa de 35%					
Aumento de ventas	Depende del producto y su ciclo de vida a partir del 2012, precios constantes					
Costo de ventas	Representa el 60% de las ventas					
Gasto Gral Adm. y Ventas	Representan el 10% de las ventas (los gastos de marketing son el 5%)					

## Anexo 18: Cumplimiento de Objetivos Funcionales

Con los resultados obtenidos, a continuación se detallan algunos objetivos cumplidos de los planes funcionales:

### Plan de Operaciones:

- ✓ **Incremento de cobertura Apple Store: Se cumple con el objetivo**

Apple Store	Actual	2011	2012	2013	2014	2015
# Tiendas	285	300	315	330	345	360
Incremento	0	15	15	15	15	15
% vs 2010		5%	11%	16%	21%	26%

- ✓ **Reducción de costo DDP**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
%	28%	28%	28%	28%	28%	
C/estrat		27%	27%	26%	26%	26%
Reducción vs 2010		-1%	-1%	-2%	-2%	-2%

**Plan de Marketing:**

- ✓ **Incremento de ventas respecto al 2010**

2011	2012	2013	2013	2014
24%	68%	116%	143%	169%

**Plan de Finanzas:**

- ✓ **Generación de Valor:** Las estrategias propuestas generan valor al hacer consistentemente que el capital invertido produzca rendimientos que superan el costo de capital durante la vida esperada de la misma.
- ✓ **Evaluación del ROE:** Los flujos de las estrategias generan una TIR siempre mayor que el ROE.

## NOTA BIOGRÁFICA

**Gissela Janet Carlos Aduvire** (Lima, 1980)

Administrador de Empresas. Universidad Nacional Federico Villareal.

Experiencia profesional en el área de gestión de créditos y microfinanzas.

Cargos desempeñados:

**Mi Banco**

2005 – A la fecha Jefe de Créditos.

**Notaria Cragg**

2004-2005 Asistente de Administración.

**Josué Arturo Aguirre Alvarado** (Huancayo, 1978)

Administrador de Empresas. Universidad de Lima.

Experiencia profesional en el área de administración y logística para empresas industriales y de servicios.

Cargos desempeñados:

**Corporación Radial del Perú SAC.**

2011 – A la fecha. Jefes de Logística.

**Grupo La Republica Publicaciones SA.**

2006 – 2011 Jefe de Logística.

**BSH Electrodomésticos SAC.**

2002 - 2006 Analista de Compras.