



**Caso Apple Inc. 2010  
Estrategia de Crecimiento 2011 - 2013**

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

**Presentado por  
Juan Javier Cáceres Miranda  
Jorge Martin Doroteo Rojas**

**Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana  
[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

**Abril, 2012**

## Agradecimientos

A Dios por su apoyo celestial;

A mis padres que me otorgaron todo su amor,  
a Doris y Rosita los pilares de mi Fortaleza

Jorge

A mi esposa Giuliana y a mi hijo Enzo, por su  
enorme paciencia y constante apoyo. Ustedes  
son mi amor, mi luz y mi motivo.

A mis padres, por darme la vida y enseñarme  
todo lo que sé.

A Dios, por todo lo que tengo.

Javier

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo desarrolla el Caso Apple Inc. 2010. Utilizando las herramientas de análisis obtenidas en el desarrollo de la maestría, hemos identificado que la ventaja competitiva de la empresa se basa en la diferenciación, obtenida a partir de su gran habilidad para diseñar y vender productos tecnológicos de alto valor para sus consumidores.

Luego de elaborado un análisis interno y externo de la empresa, planteamos la visión, misión y objetivos corporativos para Apple, a la vez que proponemos una estrategia corporativa general de crecimiento para los próximos 3 años basados en el desarrollo de productos para su gama de móviles, y el desarrollo de mercado de sus productos Pc's y demás productos y servicios. Estimamos el horizonte de planeación no mayor a 3 años por la naturaleza de la industria donde opera.

Estas estrategias generales derivan a su vez en cuatro estrategias corporativas específicas que proponen introducir mejoras constantes a los productos, incremento de tiendas propias a nivel mundial, el fortalecimiento de las tiendas virtuales y los lazos con proveedores de contenido multimedia y aplicaciones. Estas estrategias corporativas específicas se decantan en toda la organización y generan planes funcionales y acciones para las áreas de marketing, tecnología e I+D, Responsabilidad Social Empresarial, Recursos Humanos, Logística y Operaciones, y Finanzas. Estas estrategias se analizaron financieramente y se realizó un análisis de sensibilidad considerando diferentes escenarios.

## Índice de materias

Resumen Ejecutivo.....	i
Índice de materias.....	ii
Introducción.....	1
Capítulo 1.- Análisis Interno y Externo.....	2
1.1 Análisis del Entorno Externo.....	2
1.1.1 Macroentorno.....	2
1.1.2 Análisis del sector industrial.....	3
1.1.3 Análisis del portafolio.....	6
1.1.4 Matriz EFE.....	9
1.2 Análisis Interno.....	10
1.2.1 Cadena de Valor.....	10
1.2.2 Análisis de recursos y capacidades.....	17
1.2.3 Ventaja Competitiva.....	21
1.2.4 Análisis con la matriz EFI.....	22
Capítulo 2.- Plan Estratégico.....	23
2.1 Visión.....	23
2.2 Misión.....	23

2.3 Objetivos y Estrategias.....	23
2.4 Estrategias Corporativas Generales.....	24
2.5 Estrategias Corporativas Específicas.....	26
Capítulo 3.- Plan de Marketing.....	28
3.1 Introducción.....	28
3.2 Objetivos de Marketing.....	29
3.3 Estrategia genérica de desarrollo de producto con dispositivos móviles .....	29
3.4 Estrategia genérica de desarrollo de mercado.....	30
3.5 Estrategia de Branding.....	31
3.6 Acciones de Marketing.....	31
3.6.1 Crecimiento de tiendas iStore en el mundo.....	31
3.6.2 Desarrollo de vínculos con proveedores de contenido multimedia y desarrolladores de apps.....	32
3.6.3 Alianzas con operadores de telefonía en el mundo.....	33
3.7 Mezcla de marketing.....	34
Capítulo 4.- Plan de tecnología (Investigación y Desarrollo).....	37
4.1 Introducción.....	37

4.2 Objetivos.....	37
4.2.1 Potenciar el área de I+D.....	37
4.2.2 Desarrollo de productos.....	38
4.2.2.1 Actualización anual de productos.....	38
4.2.2.2 Producto innovador cada dos o tres años.....	39
4.3 Estrategia.....	39
4.3.1 Virtualización de las computadoras.....	39
4.3.2 Convergencia de dispositivos PC/Móviles.....	40
4.3.3 Evolución tecnológica de la banda ancha móvil.....	40
4.3.4 Plataforma de sistemas inteligentes (hogar digital).....	41
Capítulo 5.- Plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	43
5.1 Introducción.....	43
5.2 Objetivos.....	43
5.3 Rubros de evaluación de responsabilidad social empresarial.....	44
5.4 Acciones a realizar.....	44
Capítulo 6.- Plan de Recursos Humanos.....	45
6.1 Introducción.....	45
6.2 Objetivos de Recursos Humanos.....	45

6.3 Estrategia de recursos humanos.....	45
6.4 Acciones.....	47
6.5 Plan de estructura.....	49
7.- Plan de Logística y operaciones.....	51
7.1 Introducción.....	51
7.2 Objetivos.....	51
7.3 Gestión logística y operaciones.....	51
7.4 Estrategia de operación y logística.....	53
7.5 Acciones a realizar.....	53
Capítulo 8.- Plan Financiero.....	55
8.1 Introducción.....	55
8.2 Objetivos.....	55
8.3 Acciones.....	55
8.4 Supuestos del plan financiero.....	58
8.5 Resultados de la evaluación financiera.....	58
8.6 Resultados del análisis de escenarios.....	58
Conclusiones.....	59

Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61
Anexos.....	68
Notas biográficas.....	84

## **Introducción**

Apple es una empresa global con sede en Cupertino, California, EEUU; que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de dispositivos de cómputo personal, dispositivos multimedia y de comunicaciones portátiles, reproductores portátiles de música digital, y vende una gran variedad de software relacionado, servicios, periféricos, soluciones de red, y aplicaciones y contenido digital de terceros.

La presente tesis se basa en el análisis del Caso Apple Inc. 2010 de Harvard Business School. Para ello se ha utilizado información financiera al cierre del año fiscal a Setiembre 2010, e información de diferentes fuentes secundarias hasta el 2010.

El caso plantea la situación de Apple a Abril 2010 en que enfrenta un escenario de competencia fuerte en Smartphones y Pc's; pero a la vez ha introducido un nuevo producto Tablet denominado iPad. Se tiene un entorno global de crisis económica y financiera pero a la vez muchas oportunidades de crecimiento. Finalmente, se genera incertidumbre por el delicado estado de salud de su CEO Steve Jobs, y el mercado tiene muchas dudas de la sostenibilidad de la empresa sin Jobs al frente.

En el presente trabajo propondremos un Plan Estratégico que busque guiar las decisiones de Apple en los próximos 3 años (2011-2013), tratando de superar la dura competencia en los mercados móviles y de Pc's, y dando a la empresa sostenibilidad y valor aún cuando Steve Jobs no esté al frente.

Sostenemos que se puede llevar adelante una estrategia de crecimiento basados en el desarrollo de productos móviles y el desarrollo de mercado para pc's y otros. Nuestro planteamiento se basa en la diferenciación a través de la innovación constante de productos y servicios, y una fuerte estrategia de marketing. Demostraremos que Apple puede conseguir los objetivos planteados en este plan estratégico.

## Capítulo 1: Análisis Interno y Externo

### 1.1 Análisis del entorno externo

**1.1.1 Macroentorno:** Dado el carácter de empresa global de Apple el análisis se centra en EEUU como país de origen y sede legal de la empresa, además de ser uno de sus principales mercados. En EEUU se centra el diseño de los productos y el desarrollo e investigación, en su sede de Cupertino, California. Cabe señalar que para el análisis de las ventas por región, se consideran las Américas como el resultado de todo el continente americano. También incluimos en el análisis a China por ser el país donde Apple fabrica la mayor cantidad de sus dispositivos y donde tiene a muchos de sus proveedores, siendo también un mercado importante para sus productos. Por las enormes economías de escala y capacidad de producción de las fábricas chinas, Apple tiene que recurrir a proveedores de este país para poder cumplir a tiempo con sus necesidades de fabricación a gran escala, lo cual no puede obtener en su país de origen<sup>1</sup>. Finalmente, analizamos también otros bloques de países como Europa, Japón, y Asia Pacífico (incluida China, Corea, Nueva Zelanda y Australia) por ser las regiones donde concentra sus ventas.

A continuación en el Anexo 1 graficamos el Análisis PESTEL para Apple.

De este análisis se concluye que gran parte de las amenazas que enfrenta Apple vienen dadas por el entorno económico y político mundial, por la encarnizada competencia de otros fabricantes presionando los precios y apurando mejoras tecnológicas, y por las demandas legales que surgen por el manejo de patentes y uso de tecnologías y estándares. Sin embargo, existen muchas oportunidades en los mercados emergentes, tanto para fabricar como para vender sus productos; además las mejoras tecnológicas permiten comercializar muy favorablemente software y contenidos multimedia, aprovechando los cambios culturales y los hábitos de consumo de las personas que usan la tecnología en su vida diaria.

---

<sup>1</sup> El porqué del "Designed by Apple in California. Assembled in China". (2012).

**1.1.2 Análisis del sector industrial:** A partir de la innovación, tanto en productos (iPhone, iPad) como en el modelo de negocio (iTunes), Apple ha logrado transformar la industria en la cual empezó desde sus inicios como fabricante de computadoras personales: ingresó a la industria de dispositivos electrónicos (audio/video) con el iPod, para luego enfocar su estrategia hacia los dispositivos móviles como el iPhone y el iPad, logrando a partir de la convergencia de tecnologías de dichas industrias definir un nuevo entorno en el cual competir.

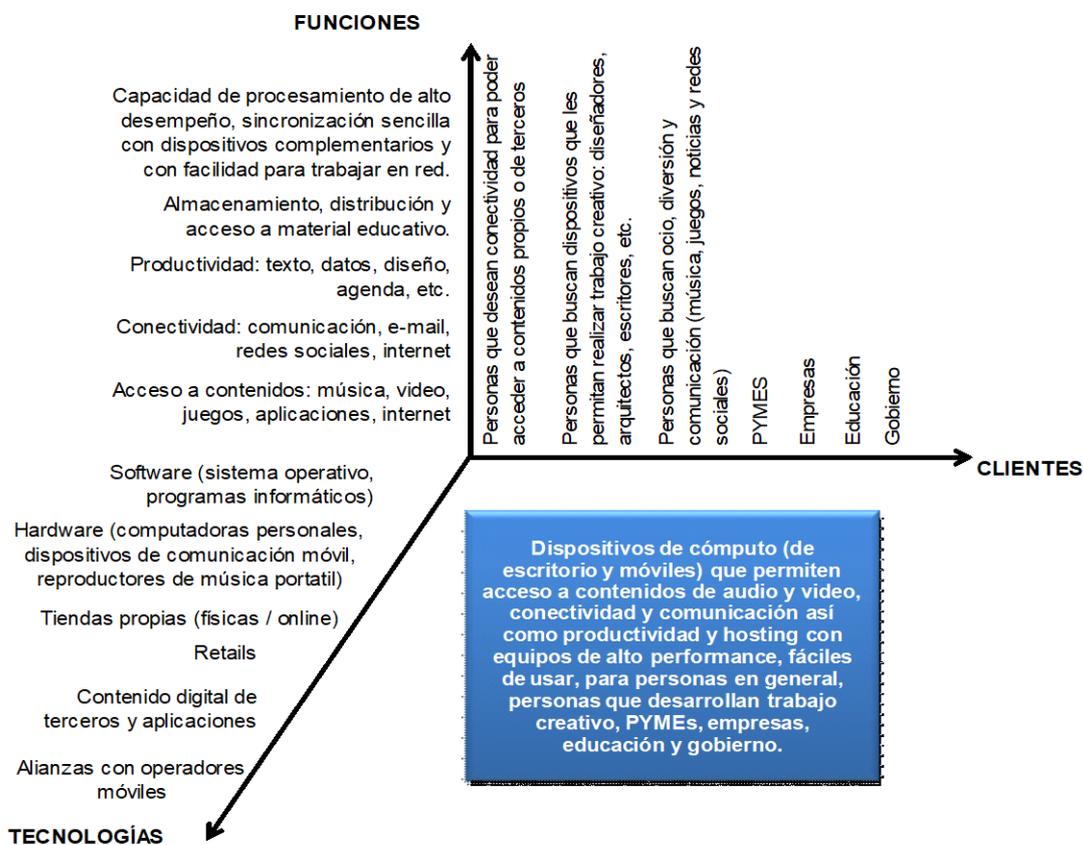
Dentro de este contexto podemos ver que los principales competidores dentro de la industria de dispositivos móviles son:

- ✓ Mercado de computadoras personales: Apple, Dell, Hewlett Packard, Acer, Lenovo, Toshiba
- ✓ Mercado de Tablets: iPad, Samsung Galaxy Tab
- ✓ Mercado de reproductores portátiles de música y video: iPod, Sony, Samsung, Microsoft, Sandisk, etc.
- ✓ Mercado de sistemas operativos: Google Android, Windows, Apple iOS, Symbian, RIM
- ✓ Mercado de música online: iTunes, Amazon, Napster, Walmart.com
- ✓ Mercado de descarga de software: App Store, Android Market, Ovi.
- ✓ Mercado de Smartphones con control de Hardware y Software: Apple, RIM, Palm, Nokia
- ✓ Mercado de Smartphones con Software de terceros: HTC, Samsung, LG, Motorola, Nokia

Para definir el entorno específico en el cual compete Apple usaremos el modelo de Abell, identificando quiénes son sus clientes, qué necesidades satisface y qué tecnología usa para satisfacer dichas necesidades.

Del análisis de Abell concluimos que Apple se ubica en el sector de dispositivos personales de cómputo que son utilizados para la productividad personal, la conectividad y comunicación, así como el uso de contenido digital diverso.

Figura 1.1 Diagrama de Abell para Apple Co.

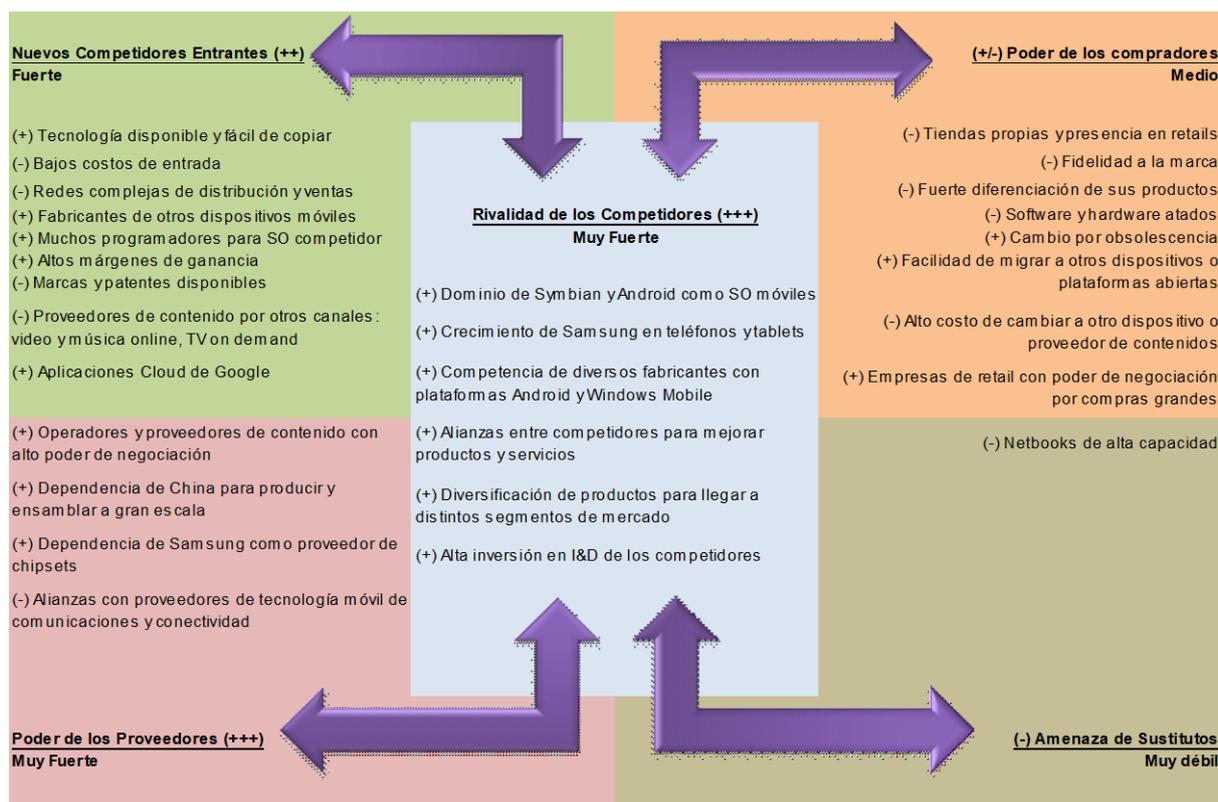


Elaboración propia

El sector donde opera Apple está caracterizado por una intensa competencia en cuanto a introducción de nuevos dispositivos, innovaciones tecnológicas rápidamente asimiladas y constante mejora de las capacidades para los usuarios. Además, se enfrenta a reducciones de precios por parte de sus competidores en su afán por ganar cuota de mercado, alianzas estratégicas entre proveedores de sistemas operativos y fabricantes de dispositivos móviles, y desarrollos tecnológicos independientes que pueden desafiar su supremacía en los mercados que opera. La sostenibilidad de Apple dependerá de su capacidad para permanecer en constante innovación, introduciendo nuevos dispositivos que atraigan a los consumidores, mayores potencialidades de uso de sus dispositivos actuales y una gran plataforma de aplicaciones y contenido disponible para sus usuarios.

Para analizar el sector específico y las fuerzas que lo afectan utilizaremos la metodología de las 5 Fuerzas de Porter señalando que se consideran en este análisis todos los dispositivos que fabrica la empresa.

Figura 1.2 Las 5 Fuerzas de Porter para Apple



Fuente: Elaboración propia

De este análisis, se desprende que Apple tiene clientes fieles y una fuerte posición de marca. Sin embargo, la fuerte competencia que enfrenta y la dependencia de proveedores clave tienden a presionar a la baja sus márgenes de ganancia, por lo que Apple debe apostar por innovar constantemente para diferenciarse y mantenerse un paso por delante de sus competidores, mantener sus márgenes de ganancia y la fidelidad de sus clientes.

### 1.1.3 Análisis del portafolio – Año 2010

Con el fin de obtener información útil de la posición de mercado de Apple en sus diferentes productos para el análisis externo, y así entender mejor qué oportunidades y amenazas enfrenta, realizaremos el análisis del portafolio de sus productos.

Según la información financiera de Apple disponible en su web ([www.apple.com](http://www.apple.com)) a Setiembre 2010 el 37% de las ventas de Apple se generan en las Américas y el 29% en Europa, mientras que el 15% se generan en el Retail (que agrupa las tiendas propias de Apple en el mundo). Por productos de su portafolio, el iPhone representa un 39% de las ventas netas, las Mac 27% y los iPods 12%. El iPad a pesar de haber sido introducido en Enero 2010, a Setiembre ya representaba el 7% de las ventas de Apple. En el mercado de Smartphones, el líder es Nokia con Symbian. Sin embargo, es muy notable la evolución de Android como SO preferido para los Smartphones, al igual que el iOS de Apple. Sobre el iOS, debe tomarse en cuenta también que el mismo iOS se encuentra presente no solamente en el iPhone, sino también en el iPod y iPad y comparten muchas aplicaciones móviles descargables desde la tienda virtual iTunes.

Cuadro 1.1 Ventas mundiales de Smartphones a usuarios finales por SO  
(como % de participación total de mercado)

SO	2006	2007	2008	2009	2010 (*)
Symbian	62.4%	63.5%	52.4%	46.9%	36.6%
Android	n.a.	n.a.	0.5%	3.9%	25.5%
iOS	n.a.	2.7%	8.2%	14.4%	16.7%
RIM	6.9%	9.6%	16.6%	19.9%	14.8%
Microsoft	9.8%	12.0%	11.8%	8.7%	2.8%
Linux	17.6%	9.6%	7.6%	4.7%	2.1%
Otros	1.3%	1.1%	2.9%	1.3%	1.5%

(\*) Al tercer trimestre 2010

Fuente: Información del caso, completada para 2010 con datos de: Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Grew 35 Percent in Third Quarter 2010; Smartphone Sales Increased 96 Percent. (2010). Recuperado el 14 de febrero de 2012 de <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1466313>

El iPod es prácticamente el único dispositivo de su género y no tiene mayores competidores que disputen su mercado (salvo Zune de Microsoft y Sansa de SanDisk)<sup>2</sup>.

El iPad tiene varios competidores, el principal es Samsung Galaxy y ahora varios fabricantes han anunciado próximos lanzamientos (HP, Sony, Blackberry, Nokia, etc.); sin embargo, al cierre del 2010 aún domina el mercado con mucha ventaja<sup>3</sup>.

Las tiendas virtuales iTunes y App Store son otros productos muy importantes para Apple, ya que dan soporte a todos sus dispositivos para la descarga de aplicaciones (apps), música, video, podcasts, libros electrónicos, etc. Su mayor ventaja es la gran cantidad de aplicaciones disponibles para todos los dispositivos de Apple (250,000) llegando a Setiembre 2010 a superar las 6,500 millones de descargas<sup>4</sup>, frente a los 100,000 apps de Android Market con 1,000 millones de descargas<sup>5</sup>. La otra gran ventaja es que se basan en el esquema de Cloud Computing (iCloud), donde la afiliación y descargas a través de todos los dispositivos Apple se hacen por internet y permite compartir los contenidos cargados y descargados en todos los dispositivos Apple que el usuario posea. Así mismo, las aplicaciones de Apple están sincronizadas con iCloud permitiendo total interactividad y productividad con sus usuarios.

Finalmente, no debemos perder de vista que el SO es un componente muy importante en la estrategia de Apple y de cualquier competidor, ya que quien llegue a posicionar mejor su SO o establecerlo como el estándar de la industria tendrá la mayor ventaja para vender dispositivos personales y móviles, y a través de éstos generar mayor tráfico de descargas virtuales, las cuales generan importantes ganancias. En ese sentido, es importante ilustrar la forma como Apple concibe su negocio, en lo que se ha llamado el “ecosistema” de Apple:

---

2 Dediu, H. (2010)

3 Reisinger, D. (2010)

4 Rao, L. (2010)

5 June, L. (2010). Datos a Julio 2010

Figura 1.3 Ecosistema de Apple



Tomado de: Velarde, E. (2011)

Como conclusión del Análisis Externo, Apple debe enfrentar amenazas de sus principales competidores en los mercados donde opera, quienes solos o mediante alianzas tratan de quitarle cuota de mercado y reducir sus márgenes. Los ataques se dirigen hacia su SO tratando de que no se expanda y buscando nuevos estándares, copiando las funcionalidades y diseño de sus productos, e imitando su esquema Cloud de comercialización de contenidos multimedia y software. Así mismo, la crisis mundial e inestabilidad política generan incertidumbre en el escenario para los próximos 3 años. Sin embargo, existen muchas oportunidades en los cambios de patrones de consumo de dispositivos digitales (sobre todo los móviles) y los programas y contenidos multimedia disponibles para ellos (sobre todo en la forma de comercializarlos), las nuevas tecnologías en Software y Hardware que brindan mejor experiencia para el usuario y conectividad a altas velocidades, y la gran oportunidad de explorar los mercados emergentes en busca de diversificar la fabricación de sus productos así como venderlos a poblaciones jóvenes con altas tasas de crecimiento y mejoras sustanciales en sus ingresos.

### 1.1.4 Matriz EFE

De nuestro análisis basado en la matriz EFE que arroja un resultado de 2.93 concluimos que Apple tiene una respuesta adecuada ante las fuerzas externas que le afectan, aprovechando convenientemente las oportunidades y enfrentando o eludiendo las amenazas con éxito.

Cuadro 1.2 Matriz EFE

		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
OPORTUNIDADES	1.Comunidad de desarrolladores.	0.08	4	0.32
	2. Enorme potencial de la industria de dispositivos móviles y pc's	0.10	3	0.30
	3.Avances tecnologicos.	0.09	3	0.27
	4.Demanda creciente de servicios que convergen en un solo dispositivos: música, educación, entretenimiento, salud, financiero,etc.	0.09	4	0.36
	5.Explotar clusters tecnológicos a nivel mundial.	0.05	4	0.20
	6.Creciente demanda de productos eficientes en energía denominados productos ecológicos	0.03	3	0.09
	7.Paises Emergentes atractivos para fabricar y vender productos Apple	0.07	2	0.14
AMENAZAS	1.Precio Alto desincentiva demanda del segmento juvenil.	0.03	1	0.03
	2.Problemas Legales.	0.04	3	0.12
	3.Piratería y poder de compradores online.	0.04	2	0.08
	4.Poder de proveedores de contenidos Online.	0.07	3	0.21
	5.La competencia en la tecnología con otros gigantes de la industria de PC c y de la industria de dispositivos móviles.	0.09	3	0.27
	6.Salud de Steve Jobs	0.03	2	0.06
	7.Productos de alto efecto de sustitución en el mercado de tecnología.	0.06	3	0.18
	8.Crisis Economía Mundial y mayor desigualdad podría generar menor demanda	0.04	3	0.12
	9.Alta dependencia de proveedores para la fabricación de sus productos	0.09	2	0.18
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.93</b>

Fuente: Elaboración propia

### 1.2 Análisis Interno

Para identificar las ventajas competitivas de la empresa, se procede a realizar el análisis de la cadena de valor<sup>6</sup> y el análisis de recursos y capacidades<sup>7</sup>.

### 1.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de Apple (figura 1.4) a diferencia de sus competidores muestra la integración vertical del diseño sistema operativo, diseño de microprocesadores (excepto para sus iMacs), diseño de aplicaciones de usuario (iLife, iWork, etc.) y fabricación de las iMacs lo cual le permite lograr un mayor control de la customización de los productos por parte del usuario y una integración perfecta de Hardware, software y sistema operativo lo cual se refleja en una experiencia de uso simple e intuitiva por parte del usuario.

Figura 1.4 Cadena de Valor de Apple



Fuente: elaboración propia

<sup>6</sup> Porter, M. (2010)

<sup>7</sup> Barney, J. (2002)

Esta cadena de valor refleja la existencia de alianzas estratégicas con proveedores de contenidos para el caso de los iTunes, con operadores móviles para el caso de los iPhone, así como de contratos de adquisición de componentes (circuitos, microprocesadores Intel, discos duros, pantallas touch, cámaras) y de fabricación de equipos (iPad, iPod, iPhone), todo lo cual requiere una gestión compleja: logística, legal, económica, etc. Todo ello le permite lograr diferenciación al ofrecer la mayor biblioteca de canciones y de aplicaciones del mundo en el iTunes, potenciado por la penetración del iPhone en el mercado móvil con la participación de operadores móviles. Finalmente los contratos de adquisición y de fabricación le permiten lograr reducir los costos, con lo cual se incrementa su margen de rentabilidad.

### **Infraestructura**

- ✓ *Liderazgo de Steve Jobs*: Capacidad de innovación en productos y modelos de negocios, su imagen como fundador de Apple se vio fortalecida a su regreso en 1997. Posee habilidad para generar expectativas en los consumidores sobre los nuevos productos que la empresa desarrolla. La imagen de Steve hace que su aporte sea crucial en el desempeño de Apple lo cual se refleja en sus resultados económicos.
- ✓ *Sólida posición financiera*: Capitalización de mercado de \$ 219,250 millones (abril 2010), en el 2009 cerró con márgenes brutos de 40% (mayores a los de los fabricantes de PC), crecientes ratios de rentabilidad (ROS<sup>8</sup>: 19%, ROA<sup>9</sup>: 17%, ROE<sup>10</sup>: 31%) lo cual le permite tener mayor flexibilidad para poder implementar sus estrategias de crecimiento.
- ✓ *Apple Campus*: Local de aproximadamente 80,000 m<sup>2</sup> ubicado en Cupertino, California, Estados Unidos. Lugar donde se concentra la mayor parte de sus empleados y la plana corporativa, es similar a un campus universitario rodeado de áreas verdes. Este campus está compuesto por más de 30 edificios donde se encuentran oficinas, una tienda de ventas, auditorio, cafetería, restaurantes. Todo

---

<sup>8</sup> ROS (Return on sales): Retorno sobre ventas.

<sup>9</sup> ROA (Return on assets): Retorno sobre activos.

<sup>10</sup> ROE (Return on equity): Retorno sobre capital

acondicionado para trabajar adecuadamente. También cuenta con otros pequeños Campus en algunas partes del mundo.

- ✓ *Integración vertical:* Apple integra verticalmente las actividades de diseño de hardware, diseño y desarrollo de sistema operativo y software utilitario así como de las actividades de marketing y ventas. Esto les permite lograr un mayor control del proceso de creación de valor a sus clientes a través de productos diseñados y fabricados para ofrecer una experiencia superior al esperado por el usuario. Así también en el proceso de ventas, ellos diseñan la estrategia de posicionamiento y ofrecen la experiencia Apple a través de sus tiendas propias y de su tienda iTunes.
- ✓ *RSC (medio ambiente, proveedores):* Compromiso con el diseño y fabricación de productos que tengan el mínimo impacto en el medio ambiente: eficiencia energética, menos sustancias tóxicas (mercurio, arsénico, PVC<sup>11</sup>, BFR<sup>12</sup>). Auditorías a las fábricas<sup>13</sup> de ensamblado con el fin de verificar que no se permita el trabajo infantil, que no haya exposición de los trabajadores a agentes tóxicos, etc.
- ✓ *Tiendas a nivel mundial:* Cuenta con infraestructura dedicada a la venta y exhibición de los productos Apple, elimina intermediarios que no saben explicar las plataformas que utilizan los dispositivos que Apple comercializa.

### **Administración de Recursos Humanos**

- ✓ *Selección de personal:* el proceso busca contratar personal con competencias de trabajo en equipo, atención a los detalles, así como competencias específicas al puesto.
- ✓ *Capacitación de personal de tiendas Apple (Genius Bar):* Personal seleccionado y formado por Apple para que conozcan los productos que se exhiben en las tiendas y así puedan dar una atención de excelencia durante la venta como en la postventa.

---

<sup>11</sup> PCV: cloruros de polivinilo

<sup>12</sup> BFR: retardantes de llama bromados

<sup>13</sup> Responsabilidad de los proveedores: seguridad y salud. Página web de Apple. [http:// www.apple.com](http://www.apple.com).

- ✓ *Empowerment para propuestas de ideas para nuevos productos:* Steve Jobs da la visión del producto; él delega a su personal, que basados en su expertise logran en equipo soluciones que permitan el desarrollo de los productos.

### **Tecnológico**

- ✓ *Desarrollo de productos con innovación y diferenciación:* Apple no usa la investigación de mercado para decidir qué productos desarrollar, sino que confía en su capacidad innovadora a partir de la visión de su líder Steve Jobs el cual se apoya en su área de investigación y desarrollo para desarrollar productos de alto valor el cual se diferencie de sus competidores en calidad del producto y usabilidad de las funcionalidades.
- ✓ *Fuente inversión en I&D buscando mejorar la experiencia del cliente:* Apple asigna un ratio de I&D/Ventas entre 3 a 5%, cifra mayor a los de sus competidores en equipos de cómputo<sup>14</sup>, lo cual está en línea con su búsqueda continua de mejorar la experiencia de los clientes. Pero en general invierte menos que sus competidores en otros mercados. Se esmeran en el diseño del microprocesador y el sistema operativo, buscando la convergencia entre los distintos productos de Apple.
- ✓ *Búsqueda de convergencia digital en los productos:* Esto le ha permitido desarrollar productos como el iPhone que ha sido un éxito de ventas al ofrecer a los usuarios en un único equipo acceder a contenidos de audio y video, conectividad para hacer o recibir llamadas, e-mail, internet, juegos, visualizar Word, Excel, etc.
- ✓ *Desarrollo de software (sistema operativo) y hardware:* La diferencia de Apple frente a sus competidores es que busca ofrecer soluciones integrales a sus diferentes productos integrando el hardware y el software, logrando con ello construir dispositivos de alto rendimiento, con poca casuística de fallas.

---

<sup>14</sup> Anexo 5 del caso Apple Inc.

## Abastecimiento

- ✓ *Contratos de suministro de componentes de primera calidad con proveedores de Taiwán, Singapur y Estados Unidos.* Esto le permite lograr reducciones de costos importantes con el fin de mejorar sus márgenes operativos.
- ✓ *Contratos ODM<sup>15</sup> para los ensamblados de productos:* con Foxconn en China. Ello está en línea con su objetivo de mantener sus costos de fabricación en niveles competitivos.
- ✓ *Alianzas estratégicas con proveedores de contenidos y aplicaciones Multimedia para iTunes Store y App Store.* Sus principales socios son: Sony, BGM, Universal, Warner, EMI, Google, así como desarrolladores independientes, lo cual le permite incrementar el valor de sus productos para los usuarios al crear un ecosistema de contenidos y aplicaciones en los dispositivos.
- ✓ *Alianzas con operadores de telecomunicaciones.* Esto se realiza principalmente para la comercialización del iPhone, con ello le permite el acceso a base de clientes y contratos de exclusividad beneficiosos tanto para el operador como para Apple.

## Logística de Entrada

- ✓ *Componentes electrónicos de terceros,* Apple adquiere componentes electrónicos de principales fabricantes, especialmente las memorias flash, según el caso realizan compras anticipadas de productos que ellos consideran sensibles.
- ✓ *Tercerización de la distribución.* Con la finalidad de ser eficientes en el transporte de los componentes, los fabricantes de componentes remiten sus productos hacia las plantas ensambladoras.
- ✓ *Inventarios just in time,* con el fin de reducir los costos de almacenaje, todo lo fabricado es distribuido directamente hacia los compradores.
- ✓ *Control de Calidad del proceso de fabricación.* Se realiza el control de calidad en las fabricas ensambladoras, con la finalidad de optimizar los tiempos de entrega.

## Operaciones

---

<sup>15</sup> ODM: Original Designer manufacturer

- ✓ *Fabricación propia y por terceros.* Se busca la fabricación propia en los productos de mayor complejidad con el fin de asegurar la perfecta integración de hardware y software, en el resto de productos se terceriza el ensamblado con el fin de reducir costos de fabricación.

Fabricación propia: iMac fabricados por Apple en Irlanda

Fabricación por terceros: iPod, iPad y iPhone fabricados en China, República Checa, Corea.

- ✓ *Diseño hardware, software utilitario y sistema operativo propio*

Componentes electrónicos: comprado a terceros (Toshiba, Samsung, etc.)

Microprocesadores:

Mac: diseño y fabricación por Intel

iPod, iPhone, iPad: diseño propio, fabricación Samsung

Software utilitario propio: iLife

Sistema operativo propio: Mac OS X y iOS

Aplicaciones: propio y desarrolladores externos

Contenidos: proveedores de contenidos

- ✓ *Auditorías a centros de fabricación tercerizados:* Ejecución de auditorías durante el proceso productivo con el fin de asegurar el objetivo corporativo. Sanción, rescisión de contratos en caso de incumplimiento<sup>16</sup>.

### **Logística de Salida**

- ✓ *Tercerización de transporte y gestión logística* sobre todo en el extranjero, en el caso de los iPhone la coordinación se hace con los operadores móviles dado que son el principal canal de distribución.
- ✓ *Distribución principalmente por cargo aéreo*, para cumplir con el objetivo de evitar la rotura de stocks en las tiendas Apple, por ende evitar la insatisfacción de los clientes y realizar entregas oportunas.
- ✓ *Planificación adecuada de los pedidos.* Con la finalidad de evitar tener productos en obsolescencia, la empresa realiza exitosamente su plan de ventas y marketing

---

<sup>16</sup> Responsabilidad de los proveedores. Página web de Apple. <http://www.apple.com>

de tal forma que los lotes de algunos productos ya se encuentran vendidos en plena fabricación.

### **Márketing y Ventas**

- ✓ *280 tiendas en 10 países del mundo*, diseñadas de tal forma que permitan experimentar los productos Apple así como ofrecer toda la información necesaria para que el comprador pueda tomar la decisión de compra.
- ✓ *Posicionamiento de marca*: Apple es reconocida por ofrecer productos únicos, fáciles de usar y con diseño superior. Los usuarios son su principal fuente de márketing (evangelizadores), debido a la experiencia sobresaliente que sus productos ofrecen.
- ✓ *Canal virtual de ventas y Experiencia Clientes*: El iTunes y App Store permite el acceso a contenidos de audio y video, así como a aplicaciones para personalizar los productos Apple, lo cual además de generar ingresos adicionales a la empresa, incentiva la venta de los productos para poder acceder a estos contenidos y permite a Apple ver el comportamiento del consumo del cliente.
- ✓ *Ventas cruzadas entre líneas de productos*: Se incentiva a que los consumidores compren varios dispositivos Apple con el fin de lograr vivir la experiencia de uso del equipo, lo cual se logra al permitir la perfecta sincronización entre los equipos de Apple, Con ello se logra incrementar las ventas y por tanto los ingresos de la empresa.

### **Servicio al Cliente**

- ✓ *Compatibilidad de los diferentes productos e intuitivo*. Gracias a la tecnología integrada de software y hardware los productos Apple son compatibles entre sí, logrando así que la transferencia de datos entre ellos sea totalmente transparente y muy fácil de usar.
- ✓ *Servicio de asistencia en línea y asistencia técnica de alta calidad*. La asistencia técnica que ofrece Apple puede ser por línea telefónica o vía internet, o también en el centro técnico en los iStore, cubriendo de esa manera todos los caminos de comunicación y atendiendo las consultas de los clientes.
- ✓ *Garantía técnica a Nivel Mundial*.

Dentro de las actividades identificadas en la cadena de valor como fuente de ventaja competitiva destacan: **Liderazgo de Steve Jobs** conduciendo el desarrollo de productos desde **innovación interna** con una **fuerte inversión en I&D** enfocado en brindar una mejor experiencia al cliente mediante la **búsqueda de la convergencia digital en sus productos**. **Diseño de hardware, software utilitario y sistema operativo propio** permiten obtener productos con un rendimiento sobresaliente, simple de usar, atributos que a través de sus **tiendas iStore, iTunes, AppStore y su posicionamiento de marca** permiten atraer a compradores de sus mercados meta quienes están dispuestos a pagar un precio mayor a la competencia por lograr la experiencia iConsumer.

Finalmente las **alianzas estratégicas** con proveedores de contenido para iTunes, el soporte a desarrolladores de aplicaciones para el AppStore, le permiten ofrecer a los usuarios de sus productos un catálogo de contenidos que es tan valorado que se convierte en un fuerte inductor para la decisión de compra. Podemos concluir que la cadena de valor está diseñada para ofrecer una experiencia diferenciada con sus productos con relación a la competencia, por lo que logra una **ventaja competitiva de diferenciación**.

### 1.2.2 Análisis de Recursos y Capacidades

Siguiendo la metodología de Grant<sup>17</sup> se procede a identificar los recursos y capacidades de Apple. Se cuantifica su importancia estratégica dentro de la industria y a continuación la importancia relativa a sus competidores. Para ello se considera una escala de 1 a 10:

- ✓ *Importancia estratégica*: 1: poca importancia y 10: mucha importancia dentro de la industria.

---

<sup>17</sup> Grant, M.R. (2010).

- ✓ *Importancia relativa*: <5 = debilidades claves, >5 fortalezas claves, 5=paridad competitiva.

Cuadro 1.3 Análisis de Recursos

	<b><u>RECURSOS</u></b>	<b><u>Importancia Estratégica</u></b>	<b><u>Fortaleza Relativa</u></b>	<b><u>Comentario</u></b>
R1	Fabricas de ensamblado de Mac propias	6	5	Ensamblaje de Macs le permite lograr un control de integración de HW y SW
R2	Departamento de logística	9	8	Área importante de Apple que genera eficiencia en la distribución de los productos y costo, aumentando el margen de ganancia por producto
R3	Tienda físicas y online	8	6	280 tiendas propias, página web y iStore
R4	Recursos Financieros	9	7	Rentabilidad y capitalización bursátil creciente
R5	Departamento de investigación y desarrollo	7	9	Personal con know how en diseño, tecnología e innovación
R6	Marca	9	9	Marca más valiosa del mundo (219,250 MM en abril 2010)
R7	Patentes de productos y tecnología desarrollada	7	5	Sistema operativo propio (iOS, Mac OS X), hardware y software patentados en su mayoría
R8	Recursos Humanos	8	9	Directivos y empleados altamente competentes y comprometidos con la organización

Fuente: elaboración propia

Cuadro 1.4 Análisis de Capacidades

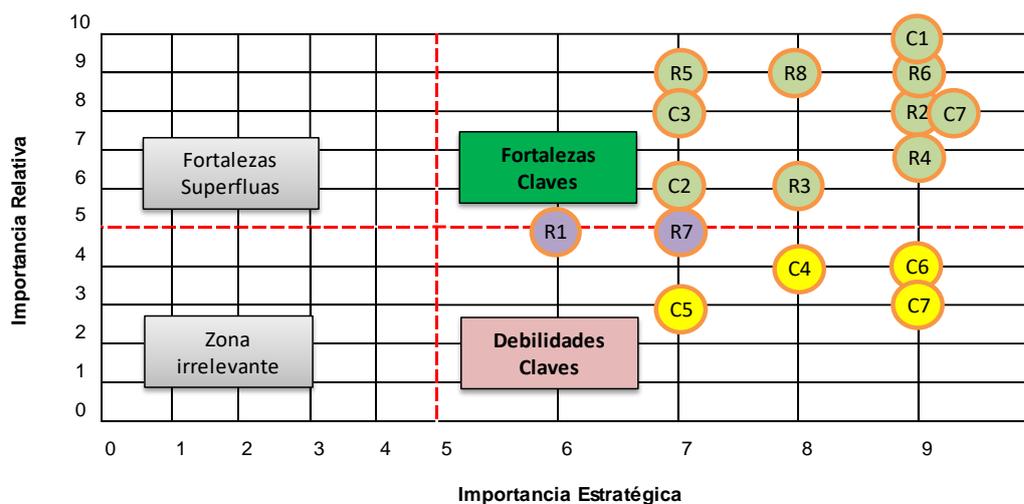
	<b><u>CAPACIDADES</u></b>	<b><u>Importancia Estratégica</u></b>	<b><u>Fortaleza Relativa</u></b>	<b><u>Comentario</u></b>
C1	Innovación constante de productos convergentes con diseño elegante y de alta calidad	10	9	Productos con diseño estilizado, con materiales de alta calidad, desempeño superior y fáciles de usar al integrar hardware y software.
C2	Desarrollo de Aplicativos a la educación	7	6	Entre los años 1985 al 1993 tuvo la mitad de la cuota de mercado en EEUU, tiene la experiencia para desarrollar contenidos de gran importancia y difusión
C3	Aplicativos iTunes/App Store y SW con mínimos problemas de Virus	7	8	Ecosistema creado alrededor de sus productos para darle mayor valor a los clientes
C4	Libertad del usuario para personalizar su equipo	8	4	Las aplicaciones permiten personalizar el equipo, sin embargo están limitadas a aplicaciones del App Store. Limitación para cambio de memoria flash, baterías, etc.
C5	Internacionalización	7	3	Presencia mayoritaria en EEUU, poca presencia en China, Sudamérica
C6	Capacidad de generar ingresos con poca inversión en I&D	9	4	Inversión de I&D fue poca en comparación de los competidores de la misma industria, uso eficiente de los recursos
C7	Capacidad de Liderazgo de Steve Jobs (*)	9	8 y 3	El liderazgo de Steve Jobs ha logrado hacer crecer nuevamente a Apple, sin embargo su estado de salud es grave*

\* En abril del 2009 Steve Jobs fue sometido a un trasplante de hígado, previamente habiendo sido detectado de cáncer de páncreas

Fuente: Elaboración propia

A partir de los recursos y capacidades identificados se procede a elaborar el siguiente mapa de fortalezas y debilidades claves de Apple:

Figura 1.5 Mapa de Fortalezas y Debilidades Clave de Apple



Fuente: Elaboración propia

Por tanto se tiene lo siguiente:

<b>FORTALEZAS CLAVES (de mayor a menor importancia relativa)</b>	
C1	Innovación constante de productos convergentes con diseño elegante y de alta calidad
R6	Marca
R2	Departamento de logística
C7	Capacidad de Liderazgo de Steve Jobs
R4	Recursos Financieros
R8	Recursos Humanos
R3	Tiendas físicas y online
R5	Departamento de Investigación y desarrollo
C3	Aplicativos iTunes/App Store y SW con minimos problemas de Virus
C2	Desarrollo de Aplicativos a la educación

<b>DEBILIDADES CLAVES (de mayor a menor importancia relativa)</b>	
C6	Capacidad de generar ingresos con poca inversión en I&D
C7	Capacidad de Liderazgo de Steve Jobs
C4	Libertad del usuario para personalizar su equipo
C5	Internacionalización

<b>PARIDAD COMPETITIVA</b>	
R1	Fábricas de ensamblado de Mac propias
R7	Patentes de productos y tecnología desarrollada

La combinación de las fortalezas clave, le permite obtener a Apple las siguientes Core Competences:

- ✓ A través de la convergencia tecnológica la creación de un ecosistema alrededor del iMac/iTunes junto con el poder de la marca Apple creando la necesidad a sus usuarios de vivir la experiencia Apple, permitiéndole generar ingresos por ventas cruzadas.

- ✓ Innovación con diseños elegantes y de alta calidad, controlando la integración de hardware y software propio para dar la mejor experiencia a sus usuarios, logrando por ello altos márgenes en precios de venta, y ganancias para sus aliados estratégicos, estableciendo siempre la diferenciación.
- ✓ La visión de Steve Jobs, su capacidad de "crear" nuevos mercados y su presencia como líder directivo de Apple le permite lograr el lanzamiento de productos exitosos, logrando el liderazgo en los mismos.
- ✓ La marca tiene una posición muy fuerte en el mundo tecnológico, las personas asocian a la marca con productos altamente sofisticados y confiables.
- ✓ El manejo de la logística de entrada y salida es fundamental para mantener el margen de utilidad.
- ✓ Recurso humano altamente competente, las distintas áreas de la empresa comprometidos con la visión de Apple.

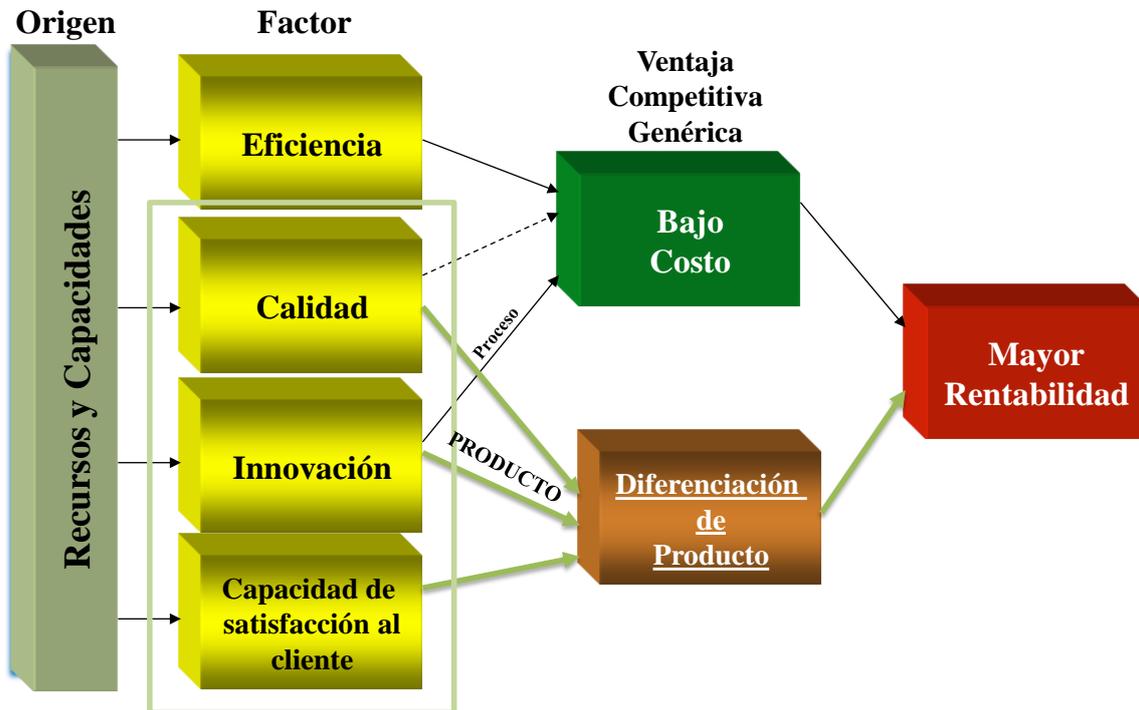
Estas competencias distintivas son la fuente de su ventaja competitiva, a través de los factores de calidad, innovación y satisfacción del cliente.

### **1.2.3 Ventaja Competitiva**

Habiéndose identificados los recursos y capacidades que son fortalezas clave de Apple, así como los factores a través de los cuales crea valor, y basándonos en la metodología de Navas, J. y Guerras L. (1988) podemos concluir cuál es la ventaja competitiva genérica de la empresa.

Al igual que con el análisis de la cadena de valor se concluye que las competencias distintivas de la empresa son fuente de ventaja competitiva de DIFERENCIACIÓN.

Figura 1.6 Ventaja Competitiva de Apple



Fuente: elaboración propia

#### 1.2.4 Análisis con la Matriz EFI

De este análisis concluimos que Apple tiene un resultado de 3.9 lo que significa que aprovecha muy bien sus fortalezas y mitiga adecuadamente sus debilidades en un entorno muy competitivo, lo cual le permite desarrollar sus ventajas competitivas con mayor fuerza.

Cuadro 1.5 Matriz EFI

		PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTUACIONES
<b>Fortalezas</b>	1.Estrategia coherente y consistente con su estructura y cultura.	0.04	4	0.16
	2.Pioneros en creatividad y diseño de sus productos.	0.06	4	0.24
	3.Pioneros en innovación y uso de tecnología de punta.	0.06	4	0.24
	4.Lider en descargas de contenido digital.	0.05	3	0.15
	5.Productos de uso facil e intuitivo para el usuario.	0.07	4	0.28
	6.Estabilidad y convergencia en el diseño de Hardware y Software	0.07	4	0.28
	7.Capacidad de generación de recursos propios y apalancamiento	0.08	4	0.32
	8.Habilidades de Marketing.	0.06	3	0.18
	9.Cultura de empoderamiento para la innovación.	0.05	3	0.15
	10.Recurso Humano talentoso y creativo.	0.05	3	0.15
	11.Marca reconocida a nivel mundial con clientes fieles a la "cultura Apple"	0.07	4	0.28
	12.Red propia de tiendas minoristas que ofrecen los productos Apple y experiencia al cliente	0.03	3	0.09
	13.Visión y liderazgo de Steve Jobs.	0.03	3	0.09
	14.Excelente manejo de la logística de entrada, producción y salida de los productos que vende	0.05	4	0.20
	15.Tecnología de informacion orientada hacia los empleados y consumidores.	0.04	3	0.12
<b>Debilidades</b>	1.Incompatibilidad.	0.03	1	0.03
	2.Alto precio de productos respecto a la competencia.	0.03	2	0.06
	3.Intolerancia a la críticas.	0.01	2	0.02
	4.Alta dependencia de proveedores y fabricantes.	0.05	3	0.15
	5.Fortaleza de la empresa asociado a Steve Jobs.	0.03	2	0.06
	6.Poca penetración en mercados emergentes.	0.04	1	0.04
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3.29</b>

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 2: Plan Estratégico

### 2.1 Visión

*Cambiar el mundo a través de la tecnología proporcionando herramientas que contribuyan al avance del ser humano.*

### 2.2 Misión

*Crear productos de cómputo personal excepcionales y fáciles de utilizar, con servicios y software innovadores, usando la mejor tecnología, que transformen la forma de trabajar, aprender y comunicarse de las personas*

### 2.3 Objetivos Corporativos

- Incrementar tasa de crecimiento de Ventas: Crecer a un ritmo de 60% por año para los próximos 3 años. Ver sustento en el anexo 19-a.
- Incrementar presencia en el Mercado Asiático: Según la estrategia que se ha planteado en el presente trabajo los ingresos provenientes de Asia deben representar el 30% del ingreso total hacia el año 2013. Ver anexo 19-b.
- Enfoque en Dispositivos Móviles: La tendencia Mundial en Comunicaciones está orientada hacia la Movilidad y Portabilidad; por lo tanto, estimamos que el 80% de nuestras ventas hacia el año 2013 deben proceder de los dispositivos móviles. Ver anexo 19-c.
- Potenciar las Tiendas Virtuales: Las descargas de las tiendas virtuales incrementan el valor de los productos de Apple, de allí la importancia de su potenciación. Estimamos triplicar las descargas de las tiendas virtuales en 3 años, ello se detalla en el Plan funcional de Marketing. Ver Cuadro 3.1 página 33 de este trabajo.

Estos objetivos aprovechan las fortalezas y minimizan las debilidades de la empresa, además de explotar las oportunidades y eludir las amenazas detectadas en el análisis FODA. Así mismo, explotan todos los elementos de la cadena de valor y contemplan los aspectos analizados en el PESTEL para generar ganancias sostenibles para la empresa en los próximos 3 años. Además, estos objetivos son coherentes con las tendencias mundiales analizadas.

### 2.4 Estrategias Corporativas Generales

- Desarrollo de producto en equipos móviles (iPhone, iPad, iPod)
- Desarrollo de mercado de tiendas virtuales, Apple TV, y familia Mac

Estas Estrategias Corporativas Generales se deducen del análisis efectuado a los productos de Apple con la matriz Ansoff. Sin embargo, cabe señalar que Apple no siempre sigue las estrategias que se deducen de las herramientas consultadas, siguiendo en muchos casos sus propias reglas y apartándose de la premisa de ganar cuota de mercado.

Cuadro 2.1: Análisis con la Matriz de Ansoff

		Productos			
		Existentes		Nuevos	
Mercados	Existentes	<b>A Proteger / Construir</b> - Consolidación - Penetración de mercado	<b>iPod, iPhone, iMac, MacBook Pro, MacBook Air, Mac Pro</b>	<b>B Desarrollo de Producto</b> - Con capacidades existentes - Con nuevas capacidades - Más allá de las expectativas actuales	<b>iTunes, App Store</b>
	Nuevos	<b>C Desarrollo de Mercado</b> - Nuevos segmentos - Nuevos territorios - Nuevas aplicaciones - Con nuevas capacidades - Más allá de las expectativas actuales	<b>MacMini</b>	<b>D Diversificación</b> - Con capacidades existentes - Con nuevas capacidades - Más allá de las expectativas actuales	<b>iPad, Apple TV</b>

Fuente: elaboración propia

Esta herramienta nos muestra las posibles estrategias que Apple debe seguir para cada uno de sus productos, con el fin de conseguir la diferenciación de que le permita obtener mayores márgenes de ganancia. Sin embargo, en la práctica Apple no utiliza necesariamente estas estrategias.

De acuerdo a la forma de gestionar de Apple, la matriz de Ansoff que tomaremos en cuenta para las estrategias corporativas es:

Cuadro 2.2: Matriz de Ansoff propuesta para Apple

		Productos			
		Existentes		Nuevos	
Mercados	Existentes	<b>A Proteger / Construir</b> - Consolidación - Penetración de mercado		<b>B Desarrollo de Producto</b> - Con capacidades existentes - Con nuevas capacidades - Más allá de las expectativas actuales	iPod, iPhone, iPad
	Nuevos	<b>C Desarrollo de Mercado</b> - Nuevos segmentos - Nuevos territorios - Nuevas aplicaciones - Con nuevas capacidades - Más allá de las expectativas actuales	iTunes, App Store, Apple TV, iMac, MacBook Pro, MacBook Air, Mac Pro, MacMini	<b>D Diversificación</b> - Con capacidades existentes - Con nuevas capacidades - Más allá de las expectativas actuales	

Fuente: elaboración propia

Esto debido a que Apple no gestiona sus estrategias basados en Penetración de mercado, y con productos nuevos en mercados nuevos no hace Diversificación. Por ello, proponemos esta otra matriz para explicar mejor el enfoque dado a las estrategias de la empresa.

Proponemos que Apple haga Desarrollo de Productos con iPod, iPad e iPhone (a los que llamaremos “móviles” en general) dada la enorme competencia y la alta tasa de cambio de estos productos, así como la vida útil de los mismos. Es muy importante que en estos productos se efectúen mejoras frecuentes para sostener sus incrementos de ventas y márgenes en el tiempo.

Por otro lado, con iTunes, la familia Mac y Apple TV proponemos que se siga la estrategia de Desarrollar el mercado, invirtiendo en nuevos segmentos a los que dirigir estos productos, nuevos países, con nuevas y mejores aplicaciones (soportadas en las mejoras frecuentes de hardware).

Estimamos que con esta focalización en dos estrategias corporativas generales podremos establecer estrategias corporativas específicas, las cuales consideramos que son las que deben guiar el destino de la empresa para los próximos 3 años.

## 2.5 Estrategias Corporativas Específicas

Partiendo de los Objetivos Corporativos y las Estrategias Corporativas Generales propuestas en las dos secciones anteriores, proponemos 4 Estrategias Corporativas Específicas, las cuales se detallan a continuación:

- **Introducir mejoras tecnológicas en los dispositivos Apple cada año:** La dura competencia, la rápida obsolescencia de productos y tecnologías, la tasa de reemplazo de móviles, la adopción de innovaciones y la necesidad de mantenerse a la delantera de la innovación tecnológica, hacen que propongamos mejoras a los productos por lo menos 1 vez al año. Estas mejoras provienen de software y hardware, ya que el desarrollo de ambos es paralelo y controlado por la empresa.
- **Incrementar tiendas iStore a nivel mundial:** El crecimiento de tiendas propias (unidad de negocio Retail) permite brindar la Experiencia Apple a los nuevos usuarios y dar soporte a los usuarios frecuentes, incrementando las ventas. Esto acelera la curva de aprendizaje de los productos y logra su máximo aprovechamiento más rápido, lo cual genera nuevas compras, fidelidad del usuario, posicionamiento de la marca y posibilidad de crecimiento enorme.
- **Fomentar el crecimiento de comunidades de desarrolladores de apps (educación, negocios, consumo, y creativos):** Para el futuro de Apple es fundamental el binomio software/hardware, ya que los dispositivos móviles permiten descargas de aplicaciones de las tiendas virtuales, así como la familia Mac, creando un círculo virtuoso que refuerza mutuamente su valor para el usuario. Contar con una comunidad de desarrolladores le da a la empresa una gran oferta de programas y contenidos multimedia para descargar en los diferentes dispositivos, lo cual fideliza a los usuarios y genera nuevos consumidores que optarán por Apple por tener mayores ventajas en estos campos.
- ✓ **Alianzas con proveedores de contenido multimedia a largo plazo:** Los contenidos multimedia pueden ser descargados a los dispositivos móviles de Apple, a las Mac's, e incluso a PC's con Windows y otros dispositivos reproductores multimedia. Dado que este contenido se rige por licencias de uso y es manejado por pocos proveedores, es necesario reforzar los lazos con estos

proveedores para contar con la mejor oferta disponible en el mercado que nos permita consolidar el negocio de descarga de contenido multimedia. Como ya hemos visto, una mayor oferta de contenidos genera valor al software y hardware de Apple, y por ende mayores ventas y posibilidades de generar mejores márgenes.

Estas Estrategias Corporativas Específicas se concretan en las siguientes Acciones para cada una de las áreas analizadas:

Cuadro 2.3: Acciones específicas para cada área



Fuente: elaboración propia

### **Capítulo 3: Plan de Marketing**

#### **3.1 Introducción:**

Apple ha sido reconocida en el 2010 como la “Marca más Valiosa del Mundo” por diversas publicaciones<sup>18</sup> debido a su gran capacidad de innovación y por la gran fidelidad de sus usuarios hacia la marca. Los anuncios de lanzamientos de productos Apple siempre van acompañados de un gran despliegue publicitario y distintas acciones de marketing con el objetivo de crear el mayor impacto posible en el mercado, consiguiendo captar la atención de la prensa especializada y de toda la industria. La sola especulación sobre los nuevos productos de la empresa genera repercusiones en el valor de su acción.

Los planes de marketing que desarrollaremos buscan, por una parte, ayudar a que la empresa logre sus objetivos corporativos, y por otra parte, reforzar constantemente la marca Apple como un esfuerzo permanente creador de valor para todos los stakeholders. A continuación definiremos el público objetivo y la oferta de valor:

- ✓ **Público Objetivo:** Apple vende sus productos a mercados de consumo, pequeños y medianos negocios, educación, empresas, gobierno y creativos<sup>19</sup>. De acuerdo a la teoría de difusión de la innovación de Rogers<sup>20</sup> postulamos que Apple se dirige a los consumidores Innovadores y Adaptadores Tempranos, quienes se caracterizan por querer ser los primeros en obtener los productos innovadores, los que más uso les dan, los que están dispuestos a asumir el alto costo del producto innovador, y los más fieles a la marca. Para ellos Apple entrega productos de alta calidad y diseño, tecnológicamente superiores, y por ellos cobra precios mayores que los de sus competidores con lo cual obtiene márgenes superiores en su industria<sup>21</sup>.
- ✓ **Oferta de Valor:** Estimamos que la fortaleza de marca se basa en la promesa de valor que Apple entrega al cliente, y la cual se empeña en cumplir cabalmente: Productos con diseño elegante, innovadores, intuitivos, gráficos, e integrados. Desarrollaremos más este tema en el acápite 3.5 sobre la estrategia de Branding.

---

<sup>18</sup> Fuentes: Badenhausen, K. (2010). Además Tkaczyk, C. (2010)..

<sup>19</sup> Fuente: Apple. Informe 10-K para la SEC, por el año fiscal terminado en Setiembre 2010. Página 1

<sup>20</sup> Ver Anexo 2 y también [http://es.wikipedia.org/wiki/Difusi%C3%B3n\\_de\\_innovaciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Difusi%C3%B3n_de_innovaciones)

<sup>21</sup> Ver anexo 4.

### 3.2 Objetivos de marketing

- ✓ Incrementar las ventas y abrir nuevos mercados
- ✓ Fortalecer la marca
- ✓ Reforzar el ecosistema de Apple

### 3.3 Estrategia Genérica de Desarrollo de Producto con dispositivos Móviles

Se busca una constante diferenciación que permita sostener los altos márgenes de la empresa así como la sostenibilidad en el tiempo de su oferta de valor. Se han elegido los productos móviles (iPod, iPad y iPhone) para aplicar esta estrategia por los siguientes motivos:

- ✓ Los mercados de Smartphones<sup>22</sup> y Tablets<sup>23</sup> tienen fuertes perspectivas de crecimiento,
- ✓ Estos productos tienen altos márgenes operativos y contribuyen fuertemente con el incremento de las ventas totales.
- ✓ Se necesitan constantes mejoras e innovaciones para cubrir las expectativas de los usuarios, diferenciarse de la competencia y para estar a la vanguardia de la tecnología.
- ✓ La obsolescencia y la tasa de cambio de los productos móviles es muy alta
- ✓ El iPod, a pesar que no está en un mercado en fuerte crecimiento, requiere de un desarrollo para mantenerlo en capacidad de explotar las tiendas virtuales, añadiéndole nuevas capacidades. Se tiene una gran base de dispositivos con potencial acceso a las tiendas virtuales.

Proponemos generar mejoras a los productos por lo menos 1 vez cada año; y cada 3 años como máximo debe lanzarse una mejora radical o muy significativa, o un nuevo producto, que permita a la empresa **sostener sus altos márgenes y su promesa de valor**. Estos periodos coinciden con los tiempos en que se espera copar los mercados

---

<sup>22</sup> Fuente: Business Insight (2011-1). Pg 24.

<sup>23</sup> Fuente: Business Insight (2010-1). Pg 47

de innovadores y adaptadores tempranos, ya que los demás segmentos no son el foco de los esfuerzos de la empresa. Estas mejoras y nuevos productos vienen dadas por el área de tecnología y de I&D.

### **3.4 Estrategia Genérica de Desarrollo de Mercado**

Se ha elegido esta estrategia para las Tiendas Virtuales (iTunes, App Store, iBooks, etc. agrupadas en el iCloud), las PC's y el Apple TV debido a:

- ✓ Se requiere mayor oferta de software y contenidos multimedia que descargar en los dispositivos que se planea vender. Al estar unidos el dispositivo y su acceso a las tiendas virtuales, ambos productos se refuerzan y se añaden valor mutuamente.
- ✓ Para ello digitalizaremos mercados de contenidos aún no explotados digitalmente (libros de texto para escuelas y universidades, aplicaciones para negocios, medicina, deportes, redes sociales, geo referenciación, salud, viajes, compras, etc.)
- ✓ En las Mac, se pretende llegar a nuevos mercados de consumidores creativos y productivos, que puedan apreciar más las capacidades y estilo de los productos Mac. Mejoras como el iCloud y las capacidades gráficas de las Mac son las principales fuentes de nuevos usos y mayores ventas.
- ✓ El Apple TV se mantiene como un producto en espera que el mercado mejore en velocidad de conexión de banda ancha y mayor oferta de contenidos multimedia.

Proponemos desarrollar los mercados Asiáticos y mayor presencia en EEUU y Europa, mediante la apertura de tiendas iStore y mayor difusión de nuestros productos por los canales que actualmente explotamos.

### **3.5 Estrategia de Branding**

La estrategia de Branding de Apple se basa en las emociones<sup>24</sup>: en conectarse con las personas, con su estilo de vida, su creatividad, sus sueños, su pasión y sus aspiraciones. Desarrollan esta conexión a través de la tecnología, ofreciendo innovación, diseño superior, facilidad de uso, simplicidad e integración. Cuentan con un portafolio de productos que encarnan la promesa de valor de Apple y su filosofía, su forma de ser<sup>25</sup>. Apple tiene una marca muy fuerte y muy querida por sus seguidores, porque su filosofía sintoniza adecuadamente con la de ellos, y porque sus productos encarnan perfectamente con la oferta de valor que proponen.

El objetivo en este punto es continuar reforzando la marca Apple mediante las estrategias comunicativas y de marketing utilizadas actualmente<sup>26</sup>.

### **3.6 Acciones de marketing**

A fin de cumplir con los objetivos corporativos de crecimiento, y aprovechando el análisis del capítulo anterior, se establecen tres acciones principales de marketing:

**3.6.1 Crecimiento de tiendas iStore en el mundo:** Para Apple las tiendas iStore tienen importancia estratégica porque permiten darle al cliente la “Experiencia Apple” mostrándole todos los productos y su potencial de uso, experimentando la oferta de valor y acelerando la curva de aprendizaje, aumentando la usabilidad del producto<sup>27</sup>. Esto crea más usuarios fieles, los que luego son sus mejores vendedores o “evangelizadores”. Por ello las nuevas tiendas se ubicarán en aquellos países y ciudades donde no se tenga presencia aún y sean lugares estratégicos para el crecimiento de la empresa.

Proponemos ingresar fuertemente al mercado asiático, principalmente China, India y Rusia, por ser los mercados más grandes y de más altas perspectivas de crecimiento

---

<sup>24</sup> Fuente: Brand Business (2012).

<sup>25</sup> Ver Anexo 4

<sup>26</sup> Ver Anexo 5

<sup>27</sup> Hill, Ch. (2011) Pg. 188.

futuro<sup>28</sup>. El ingreso a través de tiendas iStores es fundamental para desarrollar estos mercados y acelerar la curva de aprendizaje de los nuevos consumidores.

**3.6.2 Desarrollo de vínculos con proveedores de contenido multimedia y desarrolladores de apps:** La posibilidad de que los productos Apple descarguen contenido multimedia (música, video, podcasts, programas de tv, etc.) y aplicaciones (juegos, libros, programas, utilitarios, material educativo, etc.) les añade valor, multiplica sus ventas y multiplica los ingresos de la empresa por las descargas de pago. Esto unido al potencial de la tienda virtual iTunes Store para generar convergencia en distintos campos (salud, publicidad, deportes, educación, etc.) hace de la nube un canal de venta estratégico para la empresa. Esta acción busca:

- ✓ Estrechar acuerdos con proveedores de contenidos multimedia para adquirir material exclusivo y efectuar lanzamientos mundiales a través de la tienda virtual estableciendo para ello bandas de precios en función a su popularidad.
- ✓ Trabajo conjunto con el área de Tecnología para mejorar constantemente las capacidades de los dispositivos móviles y pc's para que soporten mayor exigencia de video y audio, mayor procesamiento de información, facilidad de uso y capacidad de almacenamiento, mejorando constantemente la experiencia del usuario.
- ✓ Buscar alianzas con las principales editoriales de libros y material educativo para digitalizar sus contenidos y comercializarlos por iTunes para nuestros móviles y pc's. Contenidos educativos y tecnológicos que tradicionalmente se difunden por otros medios se integran como nuevas líneas de productos y mercados.
- ✓ Especial interés en desarrollo de apps de productividad y redes sociales donde no se tiene mucha presencia, sin dejar los juegos, ocio, deportes y utilitarios<sup>29</sup>
- ✓ Foco en los apps para móviles (iPhone, iPad y iPod Touch).

---

<sup>28</sup> Fuente: Business Insights. (2010-5).Págs. 33-67. Asumimos el análisis efectuado por esta consultora y tomamos los países referidos para nuestro plan estratégico de penetrar en Asia.

<sup>29</sup> Ver anexo 3

- ✓ Garantizar un máximo de días para probar y sacar a la venta los apps que le envíen los desarrolladores
- ✓ Proveer mejores SDK (kit de desarrollo de software) y transferencia de tecnologías propias para mejorar los desarrollos de terceros.
- ✓ Acuerdos de confidencialidad para otorgar a los desarrolladores acceso a los nuevos dispositivos por lanzar para contar con una importante oferta de contenidos y apps exclusivos para dichos dispositivos al momento del lanzamiento.
- ✓ Servicio post venta y control de calidad debe ser parte integral de esta acción. Explotar tecnologías de redes sociales para dar soporte a los usuarios y obtener retroalimentación.

Aquí se aprecia el potencial actual de las tiendas virtuales:

Cuadro 3.1 Tiendas Virtuales y descargas de Apps a 2010

	Número de Desarrolladores (1)	Aplicaciones disponibles (2)	Número de Descargas (3)
<b>Apple App Store</b>	<b>43,000</b>	<b>225,000</b>	<b>6.5 Billones</b>
<b>Android Market</b>	<b>10,000</b>	<b>70,000</b>	<b>1 Billón</b>

(1) A Julio 2010. Fuente: Duarte, A. (2010)

(2) A Setiembre 2010. Fuente: Bhandari D. (2010)

(3) A Julio 2010. Fuente: June, L. (2010).

Elaboración propia

**3.6.3 Alianzas con operadores de telefonía en el mundo:** Deben buscarse nuevas alianzas con un segundo y hasta un tercer operador de telefonía en EEUU para ampliar la oferta de iPhones e impulsar el nuevo iPad. En la selección del proveedor se tomarán en cuenta criterios tales como: calidad y estabilidad de la señal, ancho de banda, servicio técnico, precio, posibilidades de subsidiar los dispositivos asociándolos a planes tarifarios, tamaño de su mercado, tasa de crecimiento de su cobertura, etc. De preferencia, deben buscarse proveedores que exploten la tecnología 3G o 3.5G y que ya vengán implementando su adecuación a la 4G donde se lograrán mejores anchos de banda y velocidades de conexión.

Así mismo, estas alianzas con operadores deben buscarse en todos los mercados meta tanto en aquellos donde se busca incrementar la presencia de la empresa como en aquellos nuevos territorios y países donde se incursione. Para seleccionar los países deberá efectuarse un estudio a profundidad donde se contemplen con detalle criterios generales tales como: edad promedio de la población, tasa de crecimiento de la misma, crecimiento del PBI local y regional, ingresos promedio, tasa de crecimiento de la penetración del internet, velocidad de crecimiento de la cobertura telefónica, etc.

### **3.7 Mezcla de Marketing**

**Producto:** Los productos que se venden en todos los mercados existentes o nuevos son los mismos, y son toda la línea de **Móviles** (iPhone, iPad, iPod), **PC's** (Mac's), **Periféricos** (monitores, teclado, etc.), **Apple TV**, **Accesorios** (maletines, skins, etc.) y **Software** (iTunes, OS X, productividad, etc.). No se hace diferencia de productos por mercado.

**Precio:** Apple determina el precio de sus principales productos móviles (iPhone, iPad) en función a las capacidades mínimas y máximas de los equipos, y éstas a su vez vienen dadas por el principal costo de los mismos: memoria y capacidad de conexión 3G. En el iPhone y iPod se diferencian precios básicamente por la capacidad de almacenamiento. En el caso del iPad, se crean 6 precios en base a la combinación de 3 capacidades de almacenamiento combinadas con acceso a red 3G o a Wi-Fi. Si alguna de estas combinaciones no tiene una gran aceptación del público se discontinúa para focalizar la producción en los segmentos que más prefiere el público. Los precios pueden variar de acuerdo a condiciones propias de cada mercado, tales como costos de transporte, impuestos, embalaje, capacidad de subsidio de operadoras telefónicas, etc.

**Plaza:** se continúa con el plan de expansión de Apple en diferentes países, ampliando la presencia en aquellos donde se espera mayor demanda, y focalizando la entrada a más países del Asia. En particular, China e India son los países donde se ingresará con mayor fuerza, sobre todo enfocado en los segmentos altos de la población que

conocen los productos y que se espera les dará un uso intensivo. En otros países se continuará con el modelo de franquicias de vendedores autorizados, los cuales deben brindar soporte técnico además de estar capacitados para las ventas.

**Promoción:** Apple establece en todos los mercados donde va la misma estrategia de comunicación y publicidad, usando los mismos canales y la misma forma de comunicación. En aquellos países donde se pondrán tiendas iStore se busca que la tienda genere nuevos consumidores a través de la Experiencia Apple donde los clientes prueban directamente los productos y sus funcionalidades, logrando así acelerar la curva de aprendizaje del producto y consiguiendo nuevos clientes fieles que, por efecto de red, recomiendan los productos.

**Presentación:** El empaque de los productos Apple es uno de los aspectos muy valorados por los usuarios, quienes alaban el acabado y la presentación del empaque, la calidad del material, reciclable, etc. Apple destina mucho esfuerzo en lograr un excelente empaque, que impresione a sus compradores y que anticipen lo bueno que será el producto que encontrarán dentro. Los empaques podrán variar en el diseño del motivo publicitario aplicado externamente dependiendo de alianzas con proveedores de contenido o con acuerdos publicitarios regionales. No se harán empaques de tamaño diferente para cada país porque se trata de obtener eficiencias en el empaque y transporte del producto, así como para lograr una homogeneidad en el mensaje.

**Personal:** Se requiere una capacitación especial para el personal de ventas de las tiendas iStore por abrirse pues son los encargados de brindar a los consumidores la Experiencia Apple. Así mismo, el personal de post venta y servicio técnico está capacitado para atender cualquier solicitud del usuario. Para ello se cuenta con diferentes plataformas de atención: Call Centers, Genius Bar, Servicio de Asistencia online, y Express Lane. Además se suman los proveedores autorizados de servicio en países que solamente cuentan con tiendas en franquicia

**Procesos:** Los procesos logísticos actuales permiten distribuir los productos Apple en todo el mundo con oportunidad y evitando mantener excesivos inventarios pasibles de obsolescencia, los cuales también consumen recursos financieros. Así mismo, los procesos de facturación y ventas en las tiendas iStore están organizados de tal manera que cualquiera de los vendedores puede facturar y cerrar una venta completa sin necesidad de requerir en la tienda un cajero o un espacio para facturación. Para ello se disponen de impresoras debajo de las mesas de exhibición sincronizadas con iPhones que los vendedores tienen implementados con lo necesario para esta labor. Todos los procesos de Apple están destinados a representar la oferta de valor que la marca ofrece a sus usuarios.

## **Capítulo 4: Plan de Tecnología (Investigación y Desarrollo)**

### **4.1 Introducción**

La industria de Computadoras y Dispositivos Móviles es una industria que se caracteriza por los continuos avances tecnológicos. Para ello debemos tener la capacidad de garantizar un flujo continuo y oportuno de productos para enfrentar a la competencia y estar actualizado con los avances tecnológicos.

Para estar en línea con las estrategias corporativas y las generales la empresa deberá continuar desarrollando nuevos productos y utilizar lo último en tecnología para mejorar los productos existentes, los cuales podemos clasificar en:

- ✓ Hardware y Periféricos
- ✓ Software: Sistema Operativo, aplicaciones de software, redes y software de comunicaciones e Internet.

Con ello aumentaremos el ritmo de la innovación y el desarrollo de productos de tal forma que responderemos de mejor manera a las exigencias de los consumidores fieles de Apple y establecer la diferencia en la industria con productos innovadores y fáciles de utilizar. De esa forma seguiremos posicionando a la empresa entre las más rentables del Mercado.

**4.2 Objetivos :** Los objetivos en Tecnología son:

**4.2.1 Potenciar el área de I+D:** El presupuesto asignado para el área de Investigación y Desarrollo se ha dividido en: 50% para el desarrollo de Hardware y el otro 50% destinado para el desarrollo de Software (Ver Figura 4.1), dentro de ello incluiremos el desarrollo del Sistema Operativo, programas y las aplicaciones. Este aporte es importante ya que en los próximos 3 años los competidores buscarán consolidarse y posicionar sus sistemas operativos para dispositivos móviles, así como el desarrollo de servicios, interfaz de usuario y aplicaciones en la nube de internet. A continuación

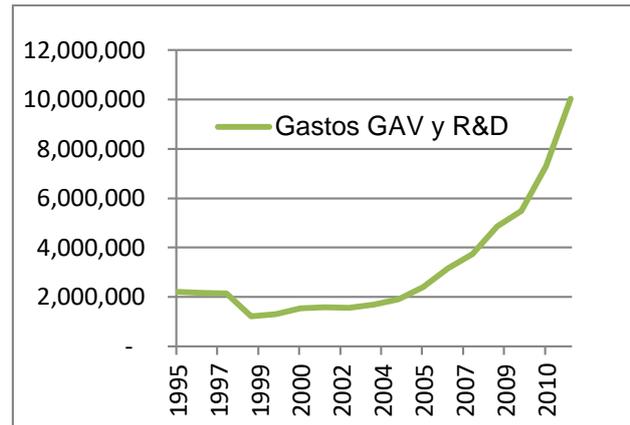
en la Figura 4.2 se expone el presupuesto asignado para el área de investigación y desarrollo para los próximos 3 años que será el 4% de las ventas totales cada año como promedio. En caso de existir necesidad de un presupuesto adicional se discutirá el gasto en el presupuesto del siguiente año.

Figura 4.1 Distribución del Presupuesto de I+D



Fuente: Apple. Elaboración propia

Figura 4.2 Gasto en I+D



Fuente: Elaboración propia

**4.2.2 Desarrollo de productos:** El área desarrollará productos utilizando lo mejor de la tecnología existente, de forma que los equipos se adapten fácilmente a las necesidades del cliente, además de lanzar cíclicamente productos al mercado y productos innovadores con intervalos de 2 a 3 años. Tal como se describe a continuación:

**4.2.2.1 Actualización anual de los productos** Con la finalidad de mantener la ventaja competitiva de nuestros productos hemos decidido seguir manteniendo la estrategia de realizar innovaciones cada año a nivel de Hardware, paralelamente también actualizaciones de Software pero con más frecuencia para potenciar el uso de los dispositivos. Ello con la finalidad de que nuestros productos no pierdan valor de mercado por la obsolescencia tecnológica en el periodo de un año. A la vez nos permitirá utilizar tecnologías más actualizadas de las que se utilizaron en el diseño original, aprovechando que los componentes se van abaratando por evolución tecnológica.

**4.2.2.2 Producto innovador cada dos o tres años** Ya que el cambio tecnológico y la innovación tienden a seguir un patrón cíclico es necesario lanzar al mercado productos que cambien el paradigma tecnológico cada 24 o 36 meses; ello está asociado a la identificación de oportunidades que puede ofrecernos el entorno de la industria en la cual nos desarrollamos y la factibilidad tecnológica para concretar la idea de un producto innovador.

### **4.3 Estrategia**

Seguiremos innovando en todas las gamas de productos. Por ejemplo, la línea Mac es un mercado maduro, pero como estrategia nos enfocaremos principalmente en el desarrollo de productos móviles. A continuación detallaremos en que tendencias tecnológicas enfocaremos nuestros desarrollos.

**4.3.1 Virtualización de las Computadoras:** este concepto se deriva de tener almacenado y acceder a la información a través de una amplia gama de dispositivos móviles. Las clases de información pueden ser: Sistemas Operativos, programas ejecutables, compras y descargas online, archivos personales, video juegos, música, películas y todo tipo de documentos que pueden ser almacenados en un servidor internacional al cual puede considerarse "Disco Virtual". Según el análisis de "Consumers and the Cloud"<sup>30</sup> se concluye lo siguiente desde la perspectiva del consumidor:

- Los dispositivos utilizados por los clientes serán cada vez más dependientes de los contenidos de la nube<sup>31</sup>.
- La información almacenada y software utilizado y almacenado en la nube será cada vez más personalizado.
- La descargas de contenidos y recuperación de archivos será almacenado más frecuentemente en la nube.

---

<sup>30</sup> Business Insight (2010-1).

<sup>31</sup> Nube: terminología utilizada para denominar a los datos almacenados fuera del dispositivo que se está utilizando, dichos datos pueden ser almacenados en servidores de Internet, empresas o domesticas.

**4.3.2 Convergencia de los Dispositivos PC/Móviles:** Esta tendencia sustentada por el estudio de Business Insights<sup>32</sup> donde indica que existen 10 factores que influyen en la convergencia de los dispositivos PC/móviles, tal como se muestra a continuación:

Figura 4.3 Factores de Convergencia de dispositivos PC / Móviles



Fuente: Business Insights (2010-2). Pág. 134.

En los próximos años el desarrollo de la Banda Ancha Móvil permitirá el uso del Internet y sus múltiples aplicaciones en cualquier lugar con velocidades tan igual o mayores a lo que las operadoras ofrecen actualmente. Ello ocasionará un cambio paulatino en el uso tradicional y acceso a internet, por ello los usuarios necesitarán dispositivos móviles con mayor poder de cómputo.

**4.3.3 Evolución Tecnológica de la Banda Ancha Móvil:** La tasa de crecimiento de clientes que se suscribirán a los servicios de la Banda Ancha Móvil crecerá alrededor de 36.3% anual (Ver Anexo 6) y la tecnología que impulsara esta demanda será la **4G LTE** (Ver Anexo 7), razón por la cual en esta gama de productos los diseños de los

<sup>32</sup> Business Insights (2010-2).

dispositivos adoptarán estas tecnologías. Para tal efecto nuestros equipos poseerán las siguientes características tal como detalla en la figura 4.4:

Figura 4.4 Características de los equipos 4G



Fuente: Kim, Y.K. (2006). Pág. 218.

**4.3.4 Plataforma de Sistemas Inteligentes (Hogar Digital):** El desarrollo de las tecnologías inalámbricas, implementación del Ipv6<sup>33</sup>, gran ancho de banda y el desarrollo de aplicaciones en el iCloud (Nube de Internet) permitirán crear un ecosistema de control del hogar de manera remota dentro y fuera de la casa. Aprovechando esta oportunidad vamos a desarrollar servicios orientados a esta tendencia tecnológica, para ello aprovecharemos productos ya desarrollados como el Apple TV, iCloud, iPad, iPod que permitirá la convergencia de servicios que aún no se

<sup>33</sup> Ipv6: nuevo protocolo de Internet a implementarse a partir de Junio del 2012

ha explotado lo suficiente. A continuación la figura 4.5 que muestra el control del hogar digital.

Figura 4.5 Control del Hogar Digital



Fuente: elaboración propia

## **Capítulo 5: Plan de Responsabilidad Social Empresarial**

### **5.1 Introducción.**

El Tema de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) fue identificado en la Cadena de Valor del Capítulo de Análisis Interno. Por ello es necesario mejorarlo, ampliarlo y sostenerlo con la finalidad de concatenar la RSE con la estrategia. Cabe mencionar que Apple al ser una empresa de dimensión internacional y con su proceso de manufactura tercerizado debe tener presente la siguiente frase “Aumentar la capacidad de los proveedores y la fidelidad de los actores<sup>34</sup>” esto significa que ayudando a los proveedores y fortaleciéndolos permitiría a Apple tener una Cadena de Valor más cualificada y eficiente y mantener la ventaja competitiva.

### **5.2 Objetivos**

Debido a que Apple tiene procesos Operativos y ventas importantes dentro de Estados Unidos y fuera de él, nos hemos propuesto **los siguientes objetivos**:

- ✓ Llegar a ser reconocida como la primera empresa más socialmente responsable dentro de los Estados Unidos. Según la publicación del Boston College (2010) el año 2010 ocupa el sexto lugar (**Ver Anexo 8**).
- ✓ Fortalecer las auditorías que se realizan anualmente en todas las empresas que vendan insumos o brinden servicios de ensamblaje, fabricación de accesorios y componentes a Apple Inc. De tal forma que se garantice las condiciones laborales de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente. Ello será un condicionante para que las empresas sigan brindando sus servicios a Apple, con las mejor evaluadas se fortalecerán los acuerdos comerciales.

---

<sup>34</sup> Strandberg, L. (2010). Pág 8.

### 5.3 Rubros de Evaluación de Responsabilidad Social Empresarial

Todos los aspectos que se evalúan (**Ver anexo 9**) mediante auditorías en el tema de responsabilidad social a los proveedores de Apple Inc. involucran a toda la Cadena de Valor. En los resultados de las Auditorías realizadas en los años 2009 y 2010 no arrojaron resultados satisfactorios en los rubros de **“Compromiso de la dirección”** y **“Trabajo y Derechos Humanos”** donde tuvieron resultados de cumplimiento de **61% y 67% respectivamente**<sup>35</sup>. Otro punto a recalcar es que todos los proveedores evaluados tuvieron buenos resultados en el rubro de **Ética**.

### 5.4 Acciones a Realizar

Para lograr los objetivos planteados vamos a realizar las siguientes acciones:

- ✓ Incrementar el número de empresas a auditar progresivamente cada año hasta alcanzar el 100% en los próximos 3 años.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las observaciones encontradas en las auditorías realizadas a las empresas auditadas.
- ✓ Crear un canal de comunicación vía web para denuncias.
- ✓ Obtener los siguientes indicadores para los próximos tres años:

Cuadro 5.1 Indicadores de Auditorías para los próximos 3 años

	2010	2011	2012	2013
<b>Trabajo y Derechos Humanos</b>	67%	70%	72%	78%
<b>Salud y Seguridad</b>	74%	78%	79%	85%
<b>Impacto Ambiental</b>	73%	77%	80%	85%
<b>Compromiso de la dirección</b>	61%	65%	67%	72%
<b>Ética</b>	86%	87%	89%	90%

Indicadores a Marzo de cada año

Año 2010 (Información de la empresa)

<sup>35</sup> Página web de Apple: <http://www.apple.com/supplierresponsibility/>

Fuente: elaboración propia

## **Capítulo 6: Plan de Recursos Humanos**

### **6.1 Introducción**

Cabe mencionar que la estrategia de Apple siempre está asociada con Steve Jobs y su visión de la empresa, pero en la estrategia de gestión de los recursos humanos siempre se debe reconocer la importancia de la estructura organizativa y de las personas que la conforman. La estrategia debe tener una respuesta oportuna a los retos de la organización tales como la creatividad, la competencia y también a las limitaciones que los empleados como seres humanos traen consigo a su equipo de trabajo. La fuerza del trabajo es la fuente de todo valor e impacta directamente en las actividades de la empresa mejorando la calidad, eficiencia, capacidad de respuesta e innovación (pilar fundamental en Apple Inc.).

### **6.2 Objetivos de Recursos Humanos**

Con la finalidad de alinear el área de recursos humanos con la estrategia se han formulado los siguientes objetivos:

- Integrar a la empresa personal de primer nivel y competitivo.
- Promover en los empleados mejoras continuas en su proceso de trabajo hasta obtener la excelencia en su labor.
- La empresa deberá promover el desarrollo profesional de los empleados y considerarlos como activos.

### **6.3 Estrategia de Recursos Humanos**

Es muy importante que las políticas de la empresa reflejen la visión, la misión, los valores y la cultura de la empresa. Aquello tiene un impacto directo en el ambiente externo de la empresa, enlazado con la actitud del personal que labora en la empresa, todo ello da forma a una imagen e identidad corporativa muy fuerte. Esto refuerza la ventaja competitiva de la empresa y como consecuencia otorga mayor valor al cliente,

generando con ello una imagen muy favorable de la empresa. Para ello Apple Inc. debe responder a esta necesidad y está obligado a crear siempre una imagen positiva y aplicar la igualdad de oportunidades de empleo en todos los países donde está operando. Con la finalidad de llegar a los objetivos planteados en la **sección 6.2** utilizaremos la siguiente estrategia<sup>36</sup> empresarial:

Cuadro 6.1 Estrategia de RRHH

Estrategia Empresarial	Características de la Organización	Estrategias de RRHH
<b>Diferenciación de Productos</b>	Sofisticadas técnicas de marketing.	Enfasis en la innovación y la flexibilidad.
	Ingeniería de producto.	Definición general de las tareas.
	Gran capacidad de investigación.	Planificación laxa del Trabajo.
	Reputación de la empresa por calidad o liderazgo en tecnología.	Contratación en el exterior.
	Incentivos para atraer trabajadores altamente cualificados, investigadores o personas creativas	Formación basadas en equipos.
		Enfasis en la retribución basada en la contribución del individuo.
		Utilización de la evaluación del desempleo como herramienta de desarrollo

Fuente: Gómez-Mejía, L. (2008). Pág. 38

<sup>36</sup> Estrategia de RRHH seleccionada de las estrategias de negocio de Porter, citado por Gómez-Mejía, L. (2008), págs. 45-50

También se reforzará la estrategia en su conjunto con las **Características del Entorno**<sup>37</sup>, se selecciona la de alta puntuación por que la industria de tecnología es muy dinámica:

Cuadro 6.2 Características del Entorno

Dimensión del entorno	Alta
<b>Grado de Incertidumbre</b>	Planificación laxa del trabajo Formación General Retribución variable Utilización de diversas fuentes para la evaluación
<b>Dinamismo</b>	Flexibilidad Innovación Formación genérica Retribución variable
<b>Magnitud del cambio</b>	Definición genérica de los puestos de trabajo Contratación y socialización informal de los nuevos empleados "Compra de Capacidades" Evaluaciones hechas a la medida
<b>Complejidad</b>	Flexibilidad Contratación externa Descentralización de toma de decisiones relativas a retribuciones Utilización de diversas fuentes para realizar la evaluación.

Fuente: Gómez-Mejía, L. (2008). Pág. 43

## 6.4 Acciones

Para tal efecto se realizarán las siguientes acciones en el **corto plazo**:

**Reclutamiento:** Debido a que la empresa tiene planes de crecer operativamente y tener mayor presencia mundial, se ha estimado que la plantilla de la empresa crecerá

<sup>37</sup> Management New York McGraw Hill 2007

en 15% en los próximos 3 años, para ello se ha propuesto reclutar personal y lanzar convocatorias vía web corporativa, convocatoria en universidades, intercambio ó algún programa patrocinado por la empresa, en las siguientes áreas principalmente:

**Marketing:** La marca Apple y los productos que desarrolla se han hecho conocidos por los efectos de Red (información de boca en boca). Para continuar y desarrollar aún más la marca Apple, la empresa ha depositado su confianza en su división de marketing con la finalidad de mantener sus productos en la mente de los consumidores.

**Recursos Humanos:** La división de recursos humanos colabora con todos los empleados en los procesos de reclutamiento y entrenamiento en todas las divisiones de la empresa: finanzas, ventas, operaciones e investigación y desarrollo. Con un número cada vez más creciente de empleados, es lógico pensar que el departamento de recursos humanos debe potenciarse y de tal forma atender los requerimientos de manera oportuna.

**Finanzas:** Se solicitará personal con especialidad en las siguientes áreas: auditoría, análisis financiero, modelado de sistemas financieros, contadores.

**Ventas:** Cada año, Apple llevará a cabo eventos de lanzamiento para dar a conocer nuevos productos, lo que le permitirá incrementar las cifras de las ventas anuales. Para ello se necesitará tener un equipo muy motivado de vendedores. En el caso de captar vendedores en países fuera de los Estados Unidos se realizara una capacitación virtual enfocándose en el uso y ventajas de los productos, otorgándoles al final de una evaluación un certificado de validez mundial.

**Sistemas de Información y Tecnología:** Una empresa como Apple no sólo vende tecnología, también depende de las personas que saben cómo administrar, operar y proteger la tecnología utilizada en la empresa. Se tiene especial cuidado en la prevención de los hackers y delincuentes cibernéticos, los cuales podrían tener acceso no deseado a la línea de productos de la compañía. Para ello se estará

reclutando profesionales en administración de bases de datos, arquitectos e ingenieros de red, y desarrolladores de software.

**b) Contratación:** Se contratará al personal seleccionado que haya superado todas las etapas de selección: Inscripción, Evaluación, Proceso de Entrevista, Selección de los candidatos. Se debe tener presente que la política de contratación de recursos humanos debe tener la suficiente flexibilidad de adaptación a los cambios en el ambiente externo.

**c) Entrenamiento y Formación** Apple siempre debe ser ejemplo de buenas prácticas en el área de los derechos humanos y gestión de recursos humanos. En el ámbito de la formación y el desarrollo es evidente que el modelo de colaboración muestra resultados impresionantes (nivel de ventas y desarrollo de productos). Apple se da cuenta de que su personal requiere habilidades y conocimientos más allá de los que se necesitan para hacer las labores planeadas, por ello la empresa debe colaborar en la formación de su personal para que desarrollen sus habilidades y cumplan con eficacia los retos que se presenten.

**d) Retención** La retención de los buenos trabajadores estará en función del resultado de la evaluación de desempeño que se realiza al personal cada cierto periodo. Se considera posibilidad de ascenso, participación en proyectos mayores. beneficio de seguro de vida y salud u otros que contribuyan a la retención del talento.

## 6.5 Plan de Estructura

**Estructura Organizacional:** Se plantea una estructura plana (ver anexo 10) ya que la empresa necesita agilidad en sus operaciones. Este tipo de estructura permite que las personas intercambien sus experiencias y se utilicen de forma más óptima los recursos. Esto trae como resultado que las áreas funcionales de la empresa aprendan unos de otros y lleguen a ser más especializados y productivos. A la vez permite un control eficaz y eficiente de las actividades de los colaboradores en consecuencia reduce los costes y aumenta la flexibilidad operativa. Esta estructura permite un mayor

control de las actividades de la organización y evita las coordinaciones burocráticas para presentar los proyectos. Otro punto importante a mencionar es la descentralización que permite esta estructura ya que la autoridad y responsabilidad se relativizan y se convierte en una estructura jerárquica prácticamente plana, de tal forma que anima a gerentes y empleados a que muestren sus iniciativas y se fomente la inventiva, el diseño, excelencia en ingeniería, técnicas de comercialización, etc. Esto contribuye a una mejor planificación, toma de decisiones y una mejor fluidez y disponibilidad de la información.

**Estructura Operativa:** Se utilizara principalmente una estructura geográfica (**Ver Anexo 11**) para la gestión del negocio. Los segmentos a reportar serían las operaciones de las Américas, Europa, Asia Pacifico, Japón y Retail. El segmento de las Américas incluye América del Norte y del Sur, a excepción de las actividades del segmento de Retail de la compañía. El segmento Europa comprende los países de Europa, así como el Oriente Medio y África. El segmento de Asia Pacifico incluye Australia y los países de Asia, a excepción de las actividades del segmento del Retail de la compañía. Japón se considera como unidad aparte por el volumen de ventas y por la competencia tecnológica que se presenta en ese país. El segmento del Retail operará tiendas minoristas en los países del mundo donde el departamento de Marketing indique en qué región incursionar. Cabe mencionar que cada segmento operativamente ofrece productos y servicios similares a los que Apple comercializa en el mundo. También atenderemos las necesidades de los clientes en los campos de la comercialización del hardware, software, desarrollo de aplicaciones. Cabe recalcar que esto no representa una estructura geográfica pura, porque el segmento operativo al por menor no constituye un área geográfica, por lo tanto no deben surgir problemas de coordinación o de comunicación.

## **Capítulo 7: Plan de Logística y Operaciones**

### **7.1 Introducción**

Se ha identificado que Apple Inc es una empresa transnacional<sup>38</sup>, la cual compite con otros actores dentro de la industria, por lo cual la logística y operaciones son parte importante en el desarrollo de la compañía. Por ello es conveniente una planeación estratégica que esté alineada con los objetivos corporativos de la empresa. Apple cuenta con alrededor de 94 proveedores y 84 clientes<sup>39</sup> por ello se necesita una cadena logística muy especializada y eficiencias en la manufactura de los productos.

### **7.2 Objetivos**

- ✓ Incrementar la producción anualmente, en función de los objetivos de ventas
- ✓ Mantener eficiencia en costos

### **7.3 Gestión Logística y Operación**

Por parte de **las operaciones** podemos comentar que la mayoría de los dispositivos de Apple se fabrican en China por eficiencias en costos, también posee fábrica en Europa para el ensamblado de las Computadoras Mac. Tener fábrica en Europa le ayuda a soportar algún exceso de demanda que se pueda presentar.

La empresa ha subcontratado gran parte de la fabricación de sus productos y a la vez el transporte. Si bien el Outsourcing reduce el costo fijo de operaciones, ello implica que también se reduce el control directo de la empresa sobre la producción y distribución. Al tener menor control podría tener impactos negativos en la calidad o cantidad de los productos fabricados, o la flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes del mercado.

---

<sup>38</sup> Araya, A. (2009)

<sup>39</sup> Fuentes: Apple y Bloomberg

La fábrica que ensambla los productos móviles de Apple está ubicada en China, el cual es el país de la manufactura mundial. Foxconn, de capitales taiwaneses, es el principal proveedor de servicios de Apple, y el segundo en importancia es Samsung Electronics el cual fabrica los procesadores para los dispositivos móviles. En el caso de las Mac éstas utilizan procesadores Intel, razón por la cual, por la cantidad de producción de las computadoras, no representa un proveedor importante en volumen para Apple.

En la **logística** es necesario comentar que a partir del retorno de Steve Jobs hubo un cambio en la forma de distribuir los productos cambiando el concepto de transporte marítimo por el aéreo. Este nuevo modelo se reforzó con la llegada de Tim Cook a la compañía. Sus productos se venden a través de redes de mayoristas, revendedores, minoristas nacionales y regionales y vendedores por catalogo, además de operadoras de telefonía a nivel Mundial. Otros canales son las tiendas iStore, iTunes, y App Store que representan también un volumen importante de venta. Cabe mencionar que en las tiendas de Apple también se venden productos de terceros.

En relación a los inventarios, Apple tiene pocos componentes y equipos en obsolescencia, esto es debido a la gran demanda de los productos que comercializa y a la manera eficaz en que se planifica la comercialización.

A continuación se detallan algunos riesgos que puede presentarse en la logística y operaciones:

- ✓ El suministro de componentes claves pueden sufrir retraso de entrega, falta de capacidad de producción o siniestro en el envío a la fabrica ensambladora.
- ✓ Falta de capacidad de los fabricantes para producir la cantidad de dispositivos requeridos.
- ✓ Probabilidad de que los fabricantes de componentes dejen de producir los componentes personalizados que la empresa requiere en el ensamblado de sus productos, esto pondría en riesgo la ventaja competitiva de la diferenciación de productos tal como se expuso en el análisis interno.

- ✓ Posible concertación o incremento de precios de los componentes claves, esto afectaría la rentabilidad de la empresa.

#### **7.4 Estrategia de Operación y Logística**

Para llegar al objetivo principal de aumentar la producción anualmente y atenuar los riesgos en la operación y logística, la estrategia se enfoca en tres puntos principales:

##### **Uso eficientes de recursos:**

- ✓ Mantener fuertes alianzas con sus proveedores.
- ✓ Capacidad financiera para adquirir los componentes necesarios para la elaboración de los equipos, comprando la producción total de algunos componentes que son sensibles y claves en el diseño de los productos.

##### **Sostener demanda creciente de productos Apple:**

La estrategia de Steve Jobs de crear productos innovadores utilizando lo más actual de la tecnología con la fortaleza de unir el hardware y software propios en los productos que diseñan, han convertido a Apple en un referente tecnológico y cuenta con muchos seguidores fieles a sus productos. Ello nos permite negociar con los proveedores interesados en vender sus productos a Apple firmando contratos de exclusividad y logrando con ello bloquear el acceso a que los competidores adquieran los productos de estas compañías por un tiempo.

##### **Enfoque de productos:**

Tenemos pocos productos: iPod, iPhone, iPad, Mac, Apple Tv, esto nos permite tener eficiencias en la línea de producción y en el ensamblado del equipo.

#### **7.5 Acciones a Realizar**

Las acciones que concretarían las estrategias indicadas en la sección 7.4 serían:

- ✓ Planificar los tiempos de fabricación y entrega de los suministros muy estrechamente coordinado con el área de marketing y planificación.

- ✓ Realizar alianzas con los principales proveedores o fabricantes de micro procesadores y principales componentes electrónicos, para evitar el desabastecimiento de materiales o quiebres de stock.
- ✓ Realizar compras de producciones totales por anticipado, sobre todo de memorias Flash, considerado material sensible y clave en el diseño de los productos.
- ✓ También se realizarán compras combinadas con algunos fabricantes tales como compras formales, ordenes abiertas en la mesa de compras, con la finalidad de comprar sobre la información de la demanda. Ya que como estos dispositivos están sujetos a cambios rápidos debido al avance tecnológico se puede correr el riesgo de tener obsolescencia de los productos.
- ✓ En el caso de entrega directa al cliente se realizarán acuerdos de garantía con los distribuidores para efectuar reembolsos en caso de daños o pérdidas de los productos.
- ✓ Incremento en el presupuesto para la compra de material y fabricación el cual se detallará en el capítulo siguiente sobre el plan financiero.

## **Capítulo 8: Plan Financiero**

### **8.1 Introducción:**

El análisis de las cifras de Apple<sup>40</sup> refleja las siguientes características: No reparten dividendos desde 1997, no tienen deuda financiera desde el 2005, su gasto en I+D es solamente 7% de las ventas pero es el más eficiente de la industria a la luz de sus resultados, tiene márgenes operativos y netos mayores que sus competidores, y tienen una enorme liquidez en activos de corto y largo plazo que permiten cubrir en exceso sus necesidades operativas y provisiones de inversiones futuras.

### **8.2 Objetivos**

Se han trazado tres objetivos para el área de finanzas, a fin de conseguir los objetivos corporativos que se plantean en el plan estratégico.

- ✓ Sostener el valor y la rentabilidad de la empresa
- ✓ Financiar los proyectos de expansión (Asia, Retail)
- ✓ Financiar los proyectos tecnológicos a corto y largo plazo

Estimamos que estos objetivos satisfacen las necesidades de financiamiento de la empresa, remuneran adecuadamente a los accionistas, y contribuyen a mantener la buena imagen y reputación de solidez de la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos corporativos.

### **8.3 Acciones**

Planteamos 4 acciones a desplegar para garantizar el cumplimiento de los objetivos financieros:

- ✓ Sostener el EBIT sobre 30% para los próximos 3 años: dado el nivel de ventas planteado en los objetivos corporativos, con las proyecciones de ventas de productos, y tomando en cuenta los márgenes proyectados por producto,

---

<sup>40</sup> Ver anexos 12 a 17

estimamos que este nivel de EBIT es sostenible y nos garantiza una diferenciación respecto a los competidores, otorgando a Apple una enorme capacidad de generación de rentabilidad para sus accionistas.

- ✓ Mantener el endeudamiento en cero: es una política de Apple evitar tomar deuda financiera, recurriendo al aporte de los accionistas a través de las utilidades retenidas. La naturaleza riesgosa del negocio de la tecnología, la búsqueda de independencia de las decisiones de la empresa, y la generación permanente de valor para sus accionistas son los fundamentos de esta política. Estimamos que la empresa puede continuar en los próximos 3 años sosteniendo esta política sin problemas, financiando los nuevos proyectos y cubriendo suficientemente sus necesidades financieras.
- ✓ Destinar el 4% de las ventas a inversión en I+D: a fin de poder financiar las inversiones en futuros lanzamientos, las mejoras anuales en los dispositivos, potenciar las tiendas virtuales y sellar alianzas estratégicas y adquisiciones con empresas de tecnologías afines a nuestros planes tecnológicos y comerciales. Pasar de 3% en promedio en 2010 a 4% de las ventas para los próximos 3 años supone incrementar en 500% la inversión en I+D frente al 192% del escenario base (USD 3.7Bn más). El área de Tecnología estima que esta inversión será suficiente para cubrir sus requerimientos dadas las tendencias actuales en cuanto a móviles, pc's y demás productos. Sin embargo, se mantienen activos líquidos en inversiones de corto y largo plazo que sostienen suficientemente cualquier necesidad no prevista en este plan (adquisiciones, fusiones, etc.).
- ✓ Establecer una política de reparto de dividendos: la empresa ha tenido por política buscar la independencia financiera evitando tomar deuda financiera desde 2005 y capitalizando las utilidades retenidas desde 1997. Esta política ha conseguido que Apple se fortalezca con ingresos propios y capital generado orgánicamente en base a sus ganancias año tras año. Sin embargo, a 2010 la empresa registra en sus activos inversiones financieras de corto y largo plazo por USD 39.7Bn.

Observando los cambios en estas inversiones (proyectados)<sup>41</sup> Apple cubre ampliamente sus necesidades de prevención e inversión en nuevos proyectos, y adicionalmente estaría adquiriendo activos de resguardo por 1.7, 1.5 y 1.4 veces las utilidades retenidas para los años 2011 al 2013 respectivamente. Esto se interpreta como que todas las utilidades retenidas se están invirtiendo en activos de resguardo e incluso se destina dinero de caja y otros activos líquidos para comprar más de estos activos. Esto pone a Apple ante dos problemas:

- ✓ Se tiene mucha caja, lo que expone a la empresa a una adquisición por parte de otra empresa para apoderarse de la caja
- ✓ La empresa desvía su atención en invertir sus enormes excedentes de caja, en lugar de preocuparse por su negocio
- ✓ Los accionistas estarían recibiendo en promedio 0.7% a 1% por estas utilidades retenidas<sup>42</sup> en lugar del 10.88% que su COK les daría en otras inversiones.
- ✓ No se vislumbra un escenario de subida de tasas de interés de los activos de resguardo que compense suficientemente esta brecha.

En este escenario se ha considerado una política conservadora de reparto de dividendos en forma residual del 50% de las utilidades netas del año, a repartirse al año siguiente proporcionalmente luego de revisar los resultados de cada trimestre. Los resultados capitalizados del periodo se destinarán a inversiones en activos financieros de largo plazo únicamente, para no afectar el capital de trabajo ni la caja de la empresa asegurando así la liquidez necesaria para el negocio.

Al cierre de cada trimestre se deben revisar posibles necesidades de capital no previstas inicialmente. De darse la necesidad, no se reparten las utilidades y se espera una nueva evaluación al cierre del siguiente trimestre. En caso no haya necesidad alguna de capital adicional, se reparte la cuarta parte de las utilidades retenidas del año anterior, y así sucesivamente en cada trimestre. Esto permitirá a la empresa enfrentar sus retos y proyectos sin el temor de quedarse sin caja suficiente, además

---

<sup>41</sup> Ver Anexo 16

<sup>42</sup> Apple. Formulario 10-k enviado a la SEC 2010. Pg. 39

que beneficiará a los accionistas quienes recibirán utilidades en efectivo de su inversión.

#### **8.4 Supuestos del plan financiero:**

Los supuestos se encuentran en los Anexos 12 y 13 para el escenario base, y Anexos 14 y 15 para el Escenario con Estrategia

#### **8.5 Resultados de la evaluación financiera**

Al evaluar los resultados obtenidos en el escenario sin estrategia y con estrategia, tomando en cuenta los flujos de caja incrementales de ambas estrategias, se obtiene un VAN positivo de USD 430'686,914 y una TIR > WACC. Por lo que se recomienda continuar con la estrategia planteada (Anexo 17).

#### **8.6 Resultados del análisis de escenarios**

Del análisis efectuado (ver Anexo 17) en los tres escenarios contemplados las variables analizadas son favorables a la estrategia planteada, con lo cual es recomendable implementar nuestro plan estratégico para los próximos 3 años.

## Conclusiones

De la investigación realizada en el presente trabajo concluimos que existe una alta probabilidad de éxito en cumplir con lo planteado en los Planes Estratégicos. Ello se sustenta en los Análisis Externo e Interno de la empresa; además los estudios de mercado que detallan las tendencias de consumo y tecnológicas en los rubros de Cómputo y Telecomunicaciones nos indican que la convergencia tecnológica de ambas tecnologías marcará el comportamiento de consumo de la humanidad para los próximos 5 años. Creemos firmemente que el nuevo producto **iPad**, que Steve Jobs lanzó en el 2010 tendrá el mismo éxito que los iPod e iPhone.

A la vez podemos mencionar las siguientes conclusiones acerca de la forma en que opera Apple Inc.

- Las actividades centrales de Apple son el diseño y el marketing, a partir de las cuales articula toda su cadena de valor.
- Apple procura diferenciarse en base a la innovación tecnológica y al diseño superior de sus productos. Mantiene el control de software y hardware para asegurar la estabilidad y funcionalidad de sus productos.
- Cuenta con una marca muy fuerte, que genera consumidores fieles y altos márgenes de ganancia
- Supera las expectativas de su público con su promesa de valor
- Apple se caracteriza por su eficiencia en costos y a la vez generar alto valor a sus consumidores. Ambos puntos no son excluyentes para ellos.
- Apple terceriza todos los procesos que no considera fundamentales para su estrategia (manufactura y logística) lo cual añade valor a su negocio.
- Enorme capacidad de generación de recursos propios.

## **Recomendaciones**

Recomendamos a Apple lo siguiente:

1. Mantener la producción de toda su línea de productos y realizar actualizaciones en hardware y software cada año para contrarrestar la obsolescencia tecnológica.
  
2. Poner en práctica las 2 Estrategias Corporativas Generales:
  - Desarrollo de Productos de Equipos Móviles (iPhone, iPod, iPad).
  - Desarrollo de Mercado de Tiendas Virtuales, Apple TV y Familia Mac.Pensamos que aplicando estas Estrategias Corporativas podrá cumplir con los 4 Objetivos Corporativos planteados.
  
3. Continuar con las auditorias a los proveedores es fundamental para cuidar y potenciar la marca Apple en el Mundo.

## Bibliografía

### Libros

Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.

Crossan, M., Fry, J., Killing, J.P., & Rouse, M. (2009). *Strategic Analysis and Action*. Ontario: Pearson Prentice Hall.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Gómez-Mejía, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Grant, M.R. (2010). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones

Hill, Ch. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral / Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones*. México: Cengage Learning Editores.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Barcelona: Random House Mondadori

Kim, Y.K. (2006). *4G : roadmap and emerging communication technologies*. Boston: Artech House.

Muñoz, D. (2009). *Administración de Operaciones: Enfoque de Administración de Procesos de Negocios*. México: Cengage Learning Editores

Navas, J. y Guerras, L. (1988). *La Dirección Estratégica en la empresa: Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Peters, T. (2002). *El Meollo del Branding. La Clave del Marketing Mix*. Madrid: Nowtilus. Pg. 81.

Porter, M.(2009-1). *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de la empresa y sus Competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Porter, M. (2009-2). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto

Porter, M. (2010) *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Schilling, M. (2008). *Dirección Estratégica de la Innovación Tecnológica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana

### **Estudios de Mercado, Papers, Libros y Bases de Datos Electrónicos**

Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3 (3), 18-25. Recuperado el 01 de abril de 2012 de [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=3202468](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3202468)

Boston College. (2010). The 2010 Corporate Social Responsibility Index. Recuperado el 12 de febrero de 2012 de [www.bccccc.net/pdf/CSRIRReport2010.pdf](http://www.bccccc.net/pdf/CSRIRReport2010.pdf).

Business Insights (2010-1). *Consumers and the Cloud. Quantifying and exploiting the Consumer Cloud Market Opportunity, 2010-2018*. Recuperado el 07 de abril de 2012 de la base de datos de Datamonitor

Business Insights (2010-2). *The Future of PC/Mobile Convergence. Competing Technologies and Emerging Business Models for The Mobile Internet*. Recuperado el 18 de abril de 2012 de la base de datos de Datamonitor

Business Insights (2010-3). *Key Mobile Telecoms Service Providers in Emerging Markets*. Recuperado el 17 de abril de 2012 de la base de datos de Datamonitor

Business Insights (2010-4). *The Mobile Entertainment Industry Outlook. Key segments, major players and future developments*. Recuperado el 17 de abril de 2012 de la base de datos de Datamonitor

Business Insights (2010-5). *Emerging Consumer Electronics Markets. Emerging market dynamics, challenges, and trends driving growth*. Recuperado el 17 de abril de 2012 de la base de datos de Datamonitor

Business Insights (2011-1). *The Top 10 Mobile Handset Manufactures. Global Industry Outlook and Key Players Analysis*. Recuperado el 25 de abril de 2012 de la base de datos de Datamonitor

Business Insights (2011-2). *The Mobile Entertainment Industry Outlook. Key Segments, Major Players and Future developments*. Recuperado el 25 de abril de 2012 de la base de datos de Datamonitor

Business Insights (2011-3). *The Future of Home Automation: Emerging Trends and Technologies for Smart Home Energy, Entertainment*. Recuperado el 18 de abril de 2012 de la base de datos de Datamonitor

Economática (2012). *Apple Inc. Datos financieros y generales*. Recuperado el 20 de febrero de 2012 de la base de datos de Economática.

Naciones Unidas (2010). *Situación y perspectivas de la economía mundial, 2010*. Recuperado el 23 de febrero de 2012 de <http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp.html>

Strandberg, L. (2010). *La Responsabilidad Social Corporativa en la Cadena de Valor*. Recuperado el 05 de marzo de 2012 de [http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%207%20-%20Implementaci%C3%B3n%20en%20la%20CdV\\_tcm4-51093.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%207%20-%20Implementaci%C3%B3n%20en%20la%20CdV_tcm4-51093.pdf)

World Economic Forum (2012). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado el 01 de febrero de 2012 de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012>

### **Páginas Web Consultadas**

Amazon Kindle Tablet: ¿un iPad Killer?. (2011). Recuperado el 15 de febrero de 2012 de [http://appleweblog.com/2011/09/amazon-kindle-tablet-un-ipad-killer?utm\\_source=self&utm\\_medium=nav&utm\\_campaign=Relacionados](http://appleweblog.com/2011/09/amazon-kindle-tablet-un-ipad-killer?utm_source=self&utm_medium=nav&utm_campaign=Relacionados)

Android controlaría la mitad del mercado de smartphones para fines del 2012. (2011). Recuperado el 5 de marzo de 2012 de <http://blog.xmundo.net/android-controlaria-la-mitad-del-mercado-de-smartphones-para-fines-del-2012/>

Apple. <http://www.apple.com>.

Apple Insider. <http://appleinsider.com/>

Apple's Branding Strategy. (2010). Recuperado el 2 de marzo de 2012 de <http://brandbusiness.org/famous-brands/apples-branding-strategy/>

Arcos, E. (2010). *Apple, iPhone, iTunes Store y por qué la cuota de mercado es irrelevante en estas épocas*. Recuperado el 24 de febrero de 2012 de <http://alt1040.com/2010/09/apple-iphone-itunes-store-y-por-que-la-cuota-de-mercado-es-irrelevante-en-estas-epocas>

Badenhausen, K. (2010). The World's Most Valuable Brands. Recuperado el 25 de marzo de 2012 de <http://www.forbes.com/2010/07/28/apple-google-microsoft-ibm-nike-disney-bmw-forbes-cmo-network-most-valuable-brands.html>

Bhandari, D. (2010). Apple App Store v/s Android Market. Recuperado el 14 de febrero de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/48239633/Apple-AppStore-vs-Android-Market>

BlackBerry ya no competirá con el iPhone debido a crisis. (2012). Recuperado el 5 de febrero de 2012 de <http://elcomercio.pe/tecnologia/1394725/noticia-blackberry-ya-no-competira-iphone-debido-crisis>

Brand Business (2012). Apple's Branding Strategy. Recuperado el 5 de febrero de 2012 de <http://brandbusiness.org/famous-brands/apples-branding-strategy/>

Cheng, J. (2010). *iPad owns 95% of tablet market; Android to gnaw market share away*. Recuperado el 22 de marzo de 2012 de <http://arstechnica.com/apple/news/2010/11/ipad-owns-95-of-tablet-market-android-to-gnaw-market-share-away.ars>

Cruikshank, J. (2006). El modelo de Apple. 12 lecciones de la empresa más innovadora del mundo. Recuperado el 9 de marzo de 2012 de [http://books.google.com.pe/books?id=C\\_XjchVDozkC&printsec=frontcover&dq=el+modelo+de+apple+cruikshank&hl=es&sa=X&ei=1c1jT66JJsPsggfzyenhAg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=C_XjchVDozkC&printsec=frontcover&dq=el+modelo+de+apple+cruikshank&hl=es&sa=X&ei=1c1jT66JJsPsggfzyenhAg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Dediu, H. (2010). When's the Zune team going to do an iPod funeral?. Recuperado el 12 de febrero de 2012 de <http://www.asymco.com/2010/09/13/whens-the-zune-team-going-to-do-an-ipod-funeral/>

Difusión de innovaciones. (s.f.). Recuperado el 20 de marzo de 2012 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Difusi%C3%B3n\\_de\\_innovaciones](http://es.wikipedia.org/wiki/Difusi%C3%B3n_de_innovaciones)

Duarte, A. (2010). Cuántos desarrolladores trabajan en iOS y cuántos en Android?. Recuperado el 12 de marzo de 2012 de <http://conecti.ca/2010/07/03/%C2%BFcuantos-desarrolladores-trabajan-en-ios-y-cuantos-en-android/>

El margen de beneficios iPhone...un 60%. (2010). Recuperado el 6 de marzo de 2012 de <http://canalapple.com/wordpress/?p=9206>

El porqué del “Designed by Apple in California. Assembled in China”. (2012). Recuperado el 25 de febrero de 2012 de <http://appleweblog.com/2012/01/el-porque-del-designed-by-apple-in-california-assembled-in-china>

Enriquez, E. (2010). Apple desvela sus cifras de 2010: 100 millones de iPhones, 15 millones de iPads y 100 millones de descargas en iBooks. Recuperado el 4 de marzo de 2012 de <http://es.engadget.com/2011/03/02/apple-desvela-sus-cifras-de-2010-100-millones-de-iphones-15-mi/>

Estadísticas! Symbian cede el 1r puesto mundial en ranking de Smartphones. (2011). Recuperado el 09 de febrero de 2012 de <http://alexistechblog.com/2011/01/31/estadisticas-symbian-cede-el-1r-puesto-mundial-en-ranking-de-smartphones/>

Estudio revela que el iPad está desplazando a los portátiles en el sector profesional. (2012). Recuperado el 16 de marzo de 2012 de <http://appleweblog.com/2012/01/estudio-revela-que-el-ipad-esta-desplazando-a-los-portatiles-en-el-sector-profesional>

Full Analysis of iPhone Economics - it is bad news. And then it gets worse. (2010). Recuperado el 7 de marzo de 2012 de <http://communities-dominate.blogs.com/brands/2010/06/full-analysis-of-iphone-economics-its-bad-news-and-then-it-gets-worse.html>

Gallager, D. (2010). *Apple needs to start returning cash, analyst says*. Recuperado el 12 de marzo de 2012 de [http://articles.marketwatch.com/2010-08-12/industries/30794174\\_1\\_regular-dividend-cash-balance-cash-piles](http://articles.marketwatch.com/2010-08-12/industries/30794174_1_regular-dividend-cash-balance-cash-piles)

Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Grew 35 Percent in Third Quarter 2010; Smartphone Sales Increased 96 Percent. (2010). Recuperado el 14 de febrero de 2012 de <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1466313>

June, L. (2010). Android Market now has 100,000 apps, passes 1 billion download mark (update: Google says 70K). Recuperado el 22 de febrero de 2012 de <http://www.engadget.com/2010/07/15/android-market-now-has-100-000-apps-passes-1-billion-download-m/>

La visión de Steve Jobs sobre la educación y los libros digitales. (2012). Recuperado el 22 de marzo de 2012 de [http://appleweblog.com/2012/01/la-vision-de-steve-jobs-sobre-la-educacion-y-los-libros-digitales?utm\\_source=self&utm\\_medium=nav&utm\\_campaign=Relacionados](http://appleweblog.com/2012/01/la-vision-de-steve-jobs-sobre-la-educacion-y-los-libros-digitales?utm_source=self&utm_medium=nav&utm_campaign=Relacionados)

Las tecnologías 3G superan las 5mil millones de conexiones. (2011). Recuperado el 13 de marzo de 2012 de <http://www.wificlub.org/tag/4g/>

Los impresionantes números de Apple. (2012). Recuperado el 16 de febrero de 2012 de <http://america.infobae.com/notas/42539-Los-impresionantes-numeros-de-Apple>

Pegoraro, R. (2011). Steve Jobs y su visión de Apple. Recuperado el 6 de marzo de 2012 de <http://blogs.tudiscovery.com/noticias/2011/10/steve-jobs-y-su-visi%C3%B3n-de-apple.html>

Rao, L. (2010). Jobs: 6.5 Billion Apps Downloaded From The App Store. Recuperado el 22 de febrero de 2012 de <http://techcrunch.com/2010/09/01/jobs-6-5-billion-apps-downloaded-from-app-store/>

Reisinger, D. (2010). IDC: Apple iPad secures 87 percent market share. Recuperado el 11 de febrero de 2012 de [http://news.cnet.com/8301-13506\\_3-20028801-17.html](http://news.cnet.com/8301-13506_3-20028801-17.html)

Savitz, E. (2010). *Apple: Bernstein Ups Ests; Sees Gross Margin Expanding*. Recuperado el 14 de febrero de 2012 de <http://blogs.barrons.com/techtraderdaily/2010/02/24/apple-bernstein-ups-ests-sees-gross-margin-expanding/>

Sinek, S. (2010). How great leaders inspire action. Recuperado el 11 de enero de 2012 de [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html)

Tkaczyk, C. (2010). World's Most Admired Companies. Recuperado el 6 de marzo de 2012 de <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/snapshots/670.html>

Velarde, E. (2011). Todo sobre el iCloud de Apple. Recuperado el 2 de marzo de 2012 de <http://noticias-industria.gaf.pe/2011/12/todo-sobre-el-icloud-de-apple/>

Wikipedia. (s.f.) Ipod Touch. Recuperado el 6 de marzo de 2012 de [http://en.wikipedia.org/wiki/Ipod\\_touch](http://en.wikipedia.org/wiki/Ipod_touch)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Market\\_share\\_of\\_leading\\_PC\\_vendors](http://en.wikipedia.org/wiki/Market_share_of_leading_PC_vendors)

Wikipedia. (s.f.). Apple Campus. Recuperado el 15 de febrero de 2012 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Campus](http://es.wikipedia.org/wiki/Apple_Campus)

Wikipedia. (s.f.). Mezcla de Mercadotecnia. Recuperado el 22 de febrero de 2012 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:7P\\_Mezcla\\_Mercadotecnia.jpg](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:7P_Mezcla_Mercadotecnia.jpg)

Wikipedia. (s.f.). iPhone. Recuperado el 22 de febrero de 2012 de <http://es.wikipedia.org/wiki/IPhone>

Wilcox, J. (2010). *Apple Q4 2010 by the numbers: Record iPhone sales and iPad push revenue to \$20.34 billion*. Recuperado el 3 de marzo de 2012 de <http://betanews.com/2010/10/18/apple-q4-2010-by-the-numbers-record-iphone-sales-and-ipad-push-revenue-to-20-34-billion/>

Yahoo! Finance. (2012). Apple Inc. Recuperado el 13 de abril de 2012 de <http://finance.yahoo.com/q/pr?s=AAPL+Profile>

## Anexos

### Anexo 1 Análisis PESTEL para Apple Inc.

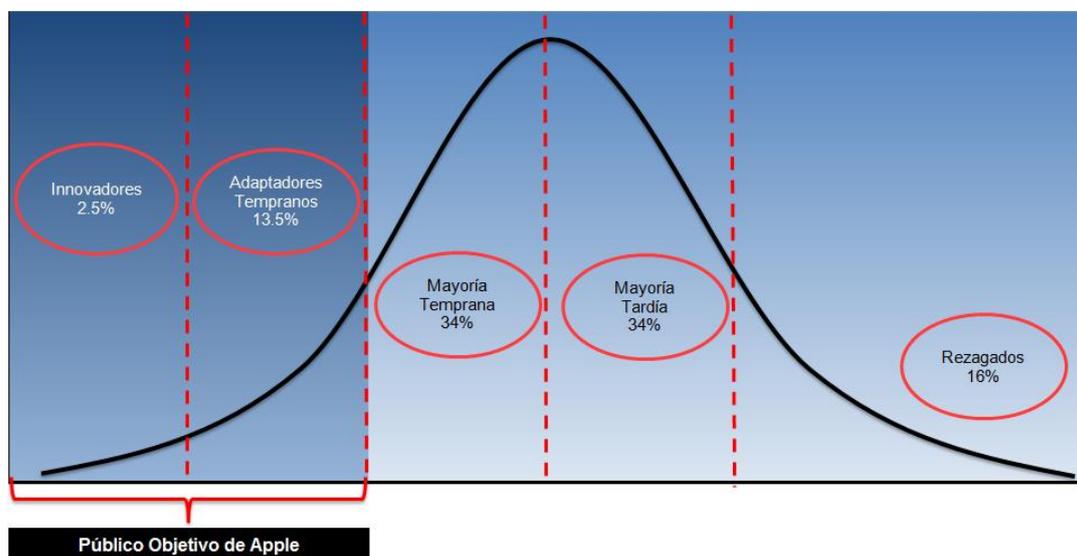
Variables	Tendencias	Efectos sobre los participantes de la industria	Efectos sobre Apple
Políticas	Restricciones del gobierno Chino sobre contenido digital	Impedimento de descargar aplicaciones o contenido, cierre de sitios web, confiscación de contenidos alojados en la web	Amenaza
	Políticas del gobierno chino sobre mano de obra	Incremento de costos laborales, penalización por emplear menores de edad, intervención en la cadena de suministro, apropiación de innovaciones tecnológicas con fines gubernamentales	Amenaza
	Guerra con Irán o conflictos regionales en Asia y África	Encarecimiento de materias primas, distorsiones en los mercados financieros y de bienes de consumo, bloqueos comerciales, sabotaje	Amenaza
	Inestabilidad política en Europa, Asia y norte de África	Mayor desempleo e incertidumbre en consumidores reduce su consumo, desvío de recursos en I&D hacia fines bélicos	Amenaza
	Tratados de Libre Comercio	Disminución de aranceles que reduce precios a compradores finales	Oportunidad
	Incrementos de impuestos a las ganancias y a la riqueza en EEUU	Disminución de las utilidades netas	Amenaza
	Apoyo del gobierno norteamericano a empresas locales	Mayor inversión en I&D y fábricas, apoyo financiero adicional, apertura de mercados internacionales	Oportunidad
Económicas	Crisis de deuda europea	Desempleo, depresión del consumo masivo, encarecimiento de fuentes de financiamiento, caída del Euro afecta cambio de divisas	Amenaza
	Desaceleración de EEUU	Reducción del consumo de tecnología, menores compras por internet, problemas financieros de las empresas	Amenaza
	Crecimiento de China y países emergentes	Nuevos mercados de destino de productos tecnológicos	Oportunidad
	Outsourcing de fabricación en India y China	Menores costos de mano de obra, mayor disponibilidad de trabajadores calificados, economías de escala en todos los factores	Oportunidad
	Incremento de los precios de materias primas	Incremento de costos de insumos y materiales usados en la fabricación de dispositivos	Amenaza
	Debilitamiento del dólar como moneda fuerte	Fortalecimiento de monedas en países emergentes incentiva mayores importaciones de todo tipo de bienes	Oportunidad
Sociales y Culturales	Mayor acceso a internet desde dispositivos móviles	Mayores gastos en I&D e inversión en dispositivos móviles, alianzas con operadores de telefonía móvil y proveedores de redes wi-fi, necesidad de mayor ancho de banda para navegación en móviles, mejoras de software para conectividad móvil	Oportunidad
	Tendencia a descargar música y contenidos de la web	Transformación de la forma de comercializar música (desmaterialización del producto, ahorros en grabación de discos y su logística de comercialización y ventas)	Oportunidad
	Tendencia a mayor uso de dispositivos móviles frente a PC's	Reducción de la demanda de PC's, presión sobre los precios de dispositivos móviles, innovaciones en telefonía celular (smartphones)	Oportunidad
	Redes sociales	Virtualización de las relaciones sociales, mayor conectividad para mantenerse en contacto, portabilidad de dispositivos se hace indispensable, se requiere mayor ancho de banda para mejorar comunicación por video e intercambio de archivos, mayores necesidades de almacenamiento en la web y nuevas herramientas de auto edición de fotos y videos.	Oportunidad
Legales	Insuficiente legislación anti piratería digital	Vacíos legales en algunos países respecto al respeto a los derechos de autor, dificultades para detener la piratería digital, facilidad para piratear contenidos	Amenaza
	Derechos de autor en descargas musicales y de libros	Relativización del poder de las grandes firmas discográficas y editoriales, masificación de la auto edición de contenidos que se comercializan directamente por internet	Oportunidad
	Juicios de Apple y contra Apple	Diferentes litigios internacionales por violación de patentes, prácticas monopólicas, etc..	Amenaza
	Legislación internacional sobre trabajo infantil, ilegales e informales	Rechazo de los consumidores hacia productos que emplean menores de edad e ilegales en sus fábricas, tendencia a la formalidad en la contratación de trabajadores	Amenaza

Anexo 1 Continuación...

Variables	Tendencias	Efectos sobre los participantes de la industria	Efectos sobre Apple
Tecnológicas	Tecnología 4G LTE para conexiones celulares	Mayores velocidades de conexión por línea celular, presión sobre los operadores de telefonía para adaptar el estándar, mejoras requeridas en los dispositivos móviles que accedan a la red 4G, nuevas perspectivas de aplicaciones y servicios para móviles que explotan la productividad de los dispositivos móviles	Oportunidad
	Mayor disponibilidad de software para descarga	Nuevos proveedores de contenidos y de software ingresan al mercado, redefinición de industrias de software (educativo, autoedición, juegos, productividad, redes sociales, audio y vídeo, etc)	Oportunidad
	Cambios en la comercialización de música y contenidos	Virtualización de los canales de distribución y ventas hacia internet, reducción de costos de comercialización, redefinición de los derechos de autor, firmas discográficas con mucho menor poder de negociación (al reducirse la producción y comercialización tradicional de música y contenidos)	Oportunidad
	Auto edición de libros, video y fotografía	Mayor oferta de contenidos, incremento de desarrolladores de software para autoedición, virtualización en la comercialización y ventas de programas, relativización del poder de casas editoriales y comercializadores de imágenes y contenidos multimedia, reducción de márgenes en estas industrias tradicionales	Oportunidad
	Profundización de la Convergencia Tecnológica	Desarrollo de nuevos productos, comoditización de dispositivos tecnológicos existentes	Oportunidad
	Adopción de sistemas abiertos (software y hardware) como estándar de la industria	Reducción de costo de desarrollo de productos y masificación de sistemas abiertos en detrimento de sistemas cerrados	Amenaza
	Reducción del ciclo de vida de los productos por obsolescencia tecnológica	Presión para desarrollar nuevos productos en periodos más cortos de tiempo	Oportunidad
Facilidad de copiar la tecnología	Se puede disponer fácilmente de los mismos proveedores de cámaras, chipsets, memorias, pantallas, etc., lo cual hace fácil de copiar los dispositivos y crear clones de cualquier marca	Amenaza	
Demográficas	Mercados emergentes con poblaciones jóvenes	Jóvenes consumen tecnología con mayor rapidez y exigen dispositivos más rápidos y potentes con muchas prestaciones para diversión básicamente	Oportunidad
	Mercados desarrollados con poblaciones maduras o adultos mayores	Adquieren productos de mayor valor agregado y alta productividad, que les sirvan para mejorar sus negocios o trabajos.	Oportunidad
	Declive de la tasa de natalidad china e incremento del nivel económico y educativo de los países emergentes	Menor disponibilidad de mano de obra en China y encarecimiento de ésta en países emergentes. Poca disponibilidad de obreros y empleados calificados a futuro	Amenaza
	Países desarrollados con alto nivel educativo	Poca disponibilidad de obreros y mano de obra calificada muy cara	Amenaza
Ecológicas y Responsabilidad Social Corporativa	Cuidado del medio ambiente y responsabilidad del consumidor en los productos que adquiere	Mayor preocupación del consumidor por su impacto en el medio ambiente y mayores exigencias para los fabricantes sobre calidad de materiales, posibilidad de reciclarlos, huella de carbono de los productos, etc.	Amenaza
	Presión de los trabajadores chinos por mejoras salariales y de condiciones laborales	Incremento de costos de mano de obra de fábricas ensambladoras y proveedores reduce márgenes	Amenaza
	Repudio al trabajo infantil y a la explotación laboral	Constantes auditorías y escrutinios de los medios de comunicación y ONGs preocupadas por el maltrato a los trabajadores y la explotación laboral de niños. Difusión mundial de casos de empresas con mala prácticas y daño a la reputación corporativa	Amenaza

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2 Curva de la adopción de innovaciones de Rogers



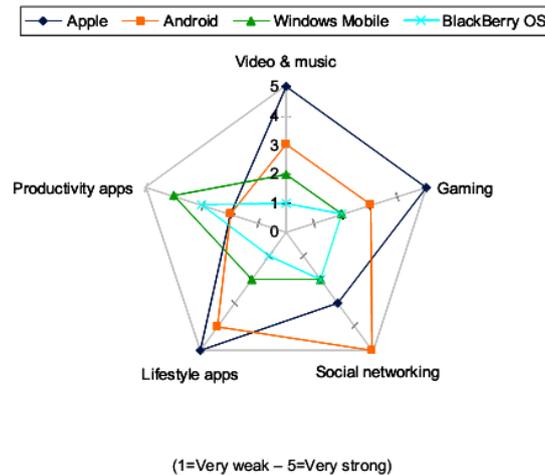
Fuente: Difusión de innovaciones. (s.f.). Elaboración propia.

La gestión de la empresa no está centrada en ganar cuota de mercado sino en quedarse con la parte del mercado que paga precios altos y exige calidad e innovación, donde además están los márgenes más altos. Es por eso que, a pesar de tener cuotas de mercado relativamente bajas en mercados como el de la PC o los Smartphones, el comportamiento de la empresa no sigue la lógica de penetrar mercado o diversificar el producto. Inclusive, a pesar de haber creado e innovado dichos mercados, no les preocupa perder cuota si es que para evitarlo tienen que bajar sus precios y masificar el mercado, o buscar estandarizar el producto con la consecuente caída de márgenes<sup>43</sup>. Esto explica mejor porqué para la empresa es muy importante mejorar sus productos por lo menos 1 vez al año aproximadamente (coincidiendo con el punto de inflexión de la curva de Rogers en el límite con la Mayoría Precoz) y darles valor agregado constantemente trabajando dentro de las variables de su ecosistema (tiendas virtuales, retail, etc.), para poder mantener satisfechos a sus seguidores tal como proponemos en las estrategias específicas<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Fuente: Hill, Ch. (2011). Pág. 214.

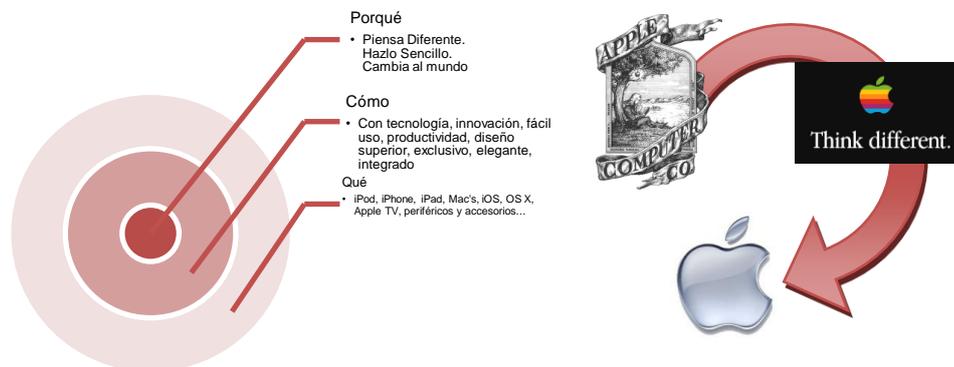
<sup>44</sup> Hill y Jones postulan que los Innovadores son el 1% del mercado, y los Adoptadores Tempranos son el 5% con lo que Apple se dirigiría solamente al 6% del mercado. Para que la Mayoría Temprana (24%) adopte las nuevas tecnologías y el

### Anexo 3 Fortalezas y Debilidades de los sistemas operativos móviles



Fuente: Business Insight (2010-2). Pg. 138

### Anexo 4 Planteamiento de Sinek aplicado a Apple



Fuente: Sinek, S. (2010). Elaboración propia.

Según Sinek Apple es una empresa que se preocupa por transmitir primero el “Porqué” de su razón de ser, su filosofía, lo que ellos creen fervientemente (“Piensa Diferente”). Luego, comunican el “Cómo” lo van a lograr, cómo quieren desplegar su “Porqué”; en su caso, a través de la tecnología y el diseño. Finalmente, llegan al “Qué” que viene a ser los productos y servicios que ofrecen y que materializan su “Porqué” y su “Cómo”.

---

mercado crezca, se requiere que: (a) los productos sean confiables y fáciles de usar, (b) canales de distribución masivos y campañas publicitarias en medios masivos, y (c) producción masiva a bajo costo. Según lo visto en Apple, todos los productos que lanza tienen estas tres características, con lo que no solamente se dirigen al mercado embrionario sino también al masivo, con grandes perspectivas de ganancias. Hill, Ch. (2011). Pgs. 183 - 185

## **Anexo 5: Aplicación de la teoría de Peters al Branding de Apple**

De acuerdo con Peters<sup>45</sup>, la estrategia de branding de Apple resuelve y comunica adecuadamente las interrogantes fundamentales:

- ✓ ¿Quiénes somos?: Definido en su visión y misión.
- ✓ ¿Cuál es nuestra historia?: es conocida la historia de éxito de Apple como innovadores permanentes a lo largo de toda su trayectoria.
- ✓ ¿Por qué estamos aquí?: Porque Apple quiere crear productos excelentes y únicos y una experiencia de usuario superior, quieren innovar el mundo con sus productos.
- ✓ ¿Qué es lo que nos hace únicos?: Su capacidad de innovar y de adoptar tecnologías de punta, su integración, diseño, facilidad de uso, etc.
- ✓ ¿Supone esto una gran diferencia?: La diferencia está en que Apple innova, propone lo que vendrá luego, lo que otros copiarán. Originalidad con mucho estilo y gran diseño.
- ✓ ¿A quién le importa? : Le importa a quienes piensan como ellos, a quienes quieren estar a la vanguardia del cambio, quienes quieren liderar en lo que hacen, quienes piensan diferente. Les importa a los Innovadores y a los Adaptadores Tempranos, que son quienes están más dispuestos a pagar el precio por tener lo mejor antes que nadie.

Esto genera en Apple una comunidad de seguidores fieles que aman la marca, y que difícilmente se cambiarían a otra marca.

---

<sup>45</sup> Peters, T. (2002). Página 81

## Anexo 6 Tasa de Crecimiento de Suscriptores de Banda Ancha Móvil (2008 – 2014)

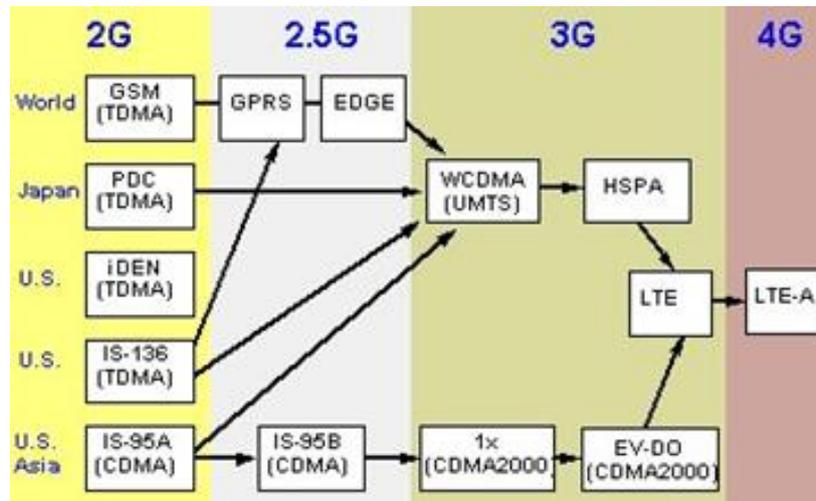
Suscriptores a Nivel Mundial de Banda Ancha Movil (m) y Ganancias (\$bn) , 2008 - 2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR 2008-14
Suscriptores móviles (m)	3,076	3,465	3,865	4,235	4,567	4,868	5,141	8.9%
Suscriptores Banda Ancha Movil	430	627	976	1,433	1,887	2,322	2,752	36.3%
Ganancias Banda Ancha Movil (\$bn)	25	38	52	68	88	112	139	33.1%

Año fiscal finalizado Diciembre 2009

Fuente: Bussiness Insights (2011-). Pág. 37.

## Anexo 7 Evolución de las Tecnología Celular 3G



Fuente: Las tecnologías 3G superan las 5mil millones de conexiones. (2011).

## Anexo 8 Ranking Boston College School of Management.

Apple ocupa el sexto lugar como Empresa Socialmente Responsable en los Estados Unidos.

Most Socially Responsible Companies in the U.S. in 2010 - The Top 50			BOSTON COLLEGE CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT Center for Corporate Citizenship		REPUTATION INSTITUTE
Rank	Company	CSRI	Rank	Company	CSRI
1	Johnson & Johnson	82.67	26	Dell	74.52
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

**J&J and Walt Disney Lead in the CSRI**  
New Jersey based Johnson & Johnson earns the highest rating of perceptions along social dimensions (Citizenship, Governance and Workplace) with a corporate social responsibility index (CSRI) score of 82.67. The Walt Disney Company follows closely with a CSRI score of 81.33. The top 25 companies all rated at or above 75 in this year's study. To break into the top 50 a company needed to rate above 72.52, an increase of over 3 points from 2009.

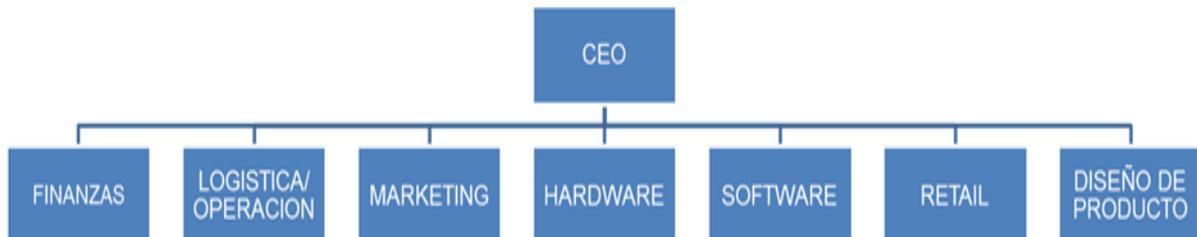
Fuente: Boston College. (2010). Pág. 2.

## Anexo 9 Apple 2010: Rubros que se evalúan en las Auditorías.

<b>Trabajo y Derechos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antidiscriminación</li> <li>• Trato justo</li> <li>• Prevención de la mano de obra involuntaria</li> <li>• Prevención del trabajo infantil</li> <li>• Protección del trabajador juvenil</li> <li>• Horas de trabajo</li> <li>• Beneficios y Salarios</li> <li>• Libertad de asociación</li> </ul>	<b>Salud y Seguridad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupación y prevención de lesiones</li> <li>• Prevención a la exposición de sustancias químicas</li> <li>• Prevención de Emergencias,</li> <li>• Procedimientos y sistemas de la seguridad del trabajador</li> <li>• Ergonomía</li> <li>• Ambiente de Dormitorio y comedor</li> <li>• Salud y seguridad de la comunicación</li> <li>• Trabajadores de Salud y comites de seguridad</li> </ul>
<b>Impacto Ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de sustancia peligrosa</li> <li>• Gestión de aguas residuales</li> <li>• Gestión de emisiones de gases</li> <li>• Gestión de residuos sólidos</li> <li>• Pemitos Ambientales y presentación de informes</li> <li>• Contaminación de producción y asignación de recursos</li> </ul>	<b>Compromiso de la dirección</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de la empresa</li> <li>• Gestión de la rendición de cuentas y responsabilidad</li> <li>• Documentación y registros</li> <li>• Formación y comunicación</li> <li>• Participación y feedback de los trabajadores</li> <li>• Proceso de acción correctiva</li> </ul>
<b>Etica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad empresarial</li> <li>• Publicación de información</li> <li>• Protección de los denunciantes y denuncias anonimas</li> <li>• Protección de la propiedad intelectual</li> </ul>	

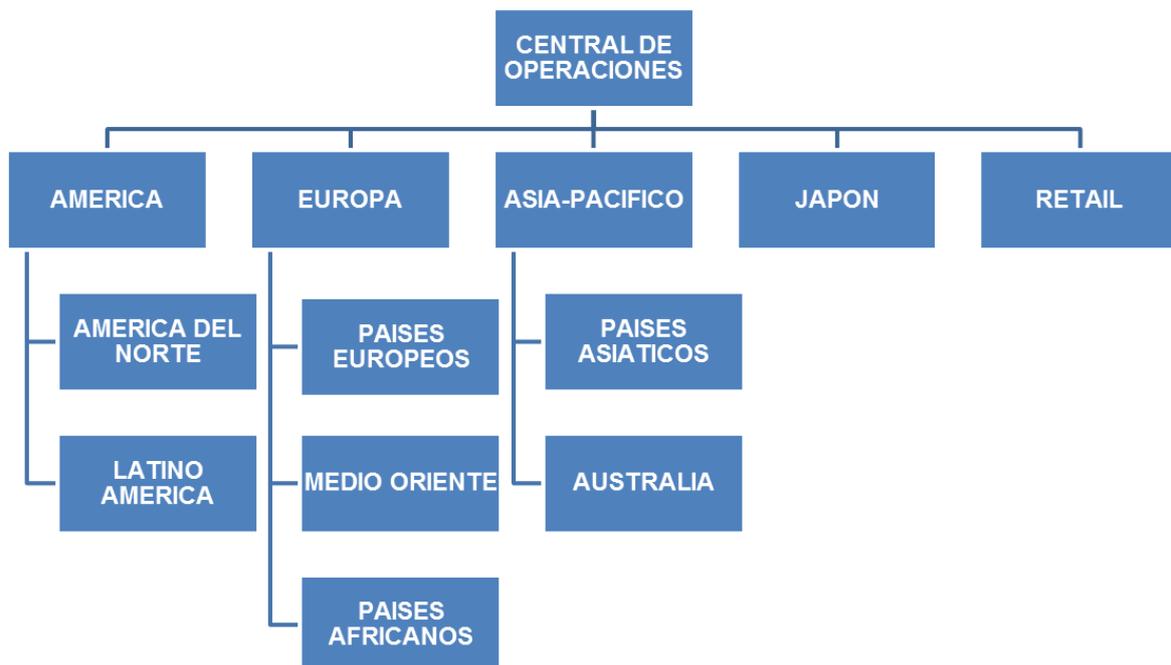
Fuente: Apple

### Anexo 10 Plan de Estructura Organizacional de Apple Inc.



Fuente: elaboración propia

### Anexo 11 Plan de Estructura Operativa de Apple Inc.



Fuente: elaboración propia.

## Anexo 12 Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de Caja - sin Estrategia

### APPLE INC. - ESCENARIO BASE SIN ESTRATEGIA

#### Estado de Ganancias y Pérdidas - (en miles de USD)

Por el año cerrado a Setiembre 2009 y 2010 con Proyecciones 2011 a 2013

Fuente: Yahoo! Finance

#### DATOS

#### Supuestos

Tasa de crecimiento de las ventas	43%	Tasa de crecimiento de las ventas de Apple de los últimos 6 años
Costos de ventas como % de las ventas	61%	Costo de ventas como % de las ventas del año base 2010
Gastos administrativos y de ventas	8%	Año base 2010
Gastos de I&D	3%	Promedio últimos 3 años
Impuesto a la renta	24.50%	Tasa promedio 2010
Otros ingresos como % de las ventas	0.24%	Año base 2010
WACC	10.88%	Bloomberg año 2010
tasas de crecimiento de la perpetuidad Sector	5.00%	Supuesto
Ratio rotacion de las ventas (Ventas / total del activos)	0.8675	Se mantiene constante igual al 2010. Con esto se definen el nivel de activos

	Por los años terminados a					Análisis Vertical					Análisis Horizontal			
	2013p	2012p	2011p	2010	2009	2013	2012	2011	2010	2009	2013 / 2012	2012 / 2011	2011 / 2010	2010 / 2009
<b>Ingresos Operacionales</b>														
Ventas Netas (ingresos operacionales)	190,731,402	133,378,603	93,271,750	65,225,000	42,905,000	100%	100%	100%	100%	100%	43%	43%	43%	52%
Costo de Ventas (Operacionales)	-115,626,069	-80,857,391	-56,543,630	-39,541,000	-25,683,000	-61%	-61%	-61%	-61%	-60%	43%	43%	43%	54%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>75,105,333</b>	<b>52,521,212</b>	<b>36,728,120</b>	<b>25,684,000</b>	<b>17,222,000</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>49%</b>
Gastos de Ventas y administrativos	-16,132,850	-11,281,713	-7,889,310	-5,517,000	-4,149,000	-8%	-8%	-8%	-8%	-10%	43%	43%	43%	33%
Gastos de investigación y desarrollo	-5,210,937	-3,644,012	-2,548,260	-1,782,000	-1,333,000	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	43%	43%	43%	34%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>53,761,546</b>	<b>37,595,487</b>	<b>26,290,550</b>	<b>18,385,000</b>	<b>11,740,000</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>27%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>
Otros Ingresos	453,252	316,960	221,650	155,000	326,000	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.76%	43%	43%	43%	-52%
<b>Resultado antes de Participaciones y del Impuesto</b>	<b>54,214,798</b>	<b>37,912,446</b>	<b>26,512,200</b>	<b>18,540,000</b>	<b>12,066,000</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>54%</b>
Impuesto	-13,282,625	-9,288,549	-6,495,489	-4,527,000	-3,831,000	-7%	-7%	-7%	-7%	-9%	0%	0%	0%	0%
<b>Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas</b>	<b>40,932,172</b>	<b>28,623,897</b>	<b>20,016,711</b>	<b>14,013,000</b>	<b>8,235,000</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>70%</b>
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones en Discontinuación						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>40,932,172</b>	<b>28,623,897</b>	<b>20,016,711</b>	<b>14,013,000</b>	<b>8,235,000</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>70%</b>

#### Flujo de caja proyectado

	2011	2012	2013
<b>Ventas netas</b>	93,271,750	133,378,603	190,731,402
Costos de ventas	-56,543,630	-80,857,391	-115,626,069
Gtos Adm y ventas	-7,889,310	-11,281,713	-16,132,850
Gtos de I&D	-2,548,260	-3,644,012	-5,210,937
<b>EBIT</b>	26,290,550	37,595,487	53,761,546
Impuesto	-6,441,185	-9,210,894	-13,171,579
Depreciación	1,625,160	2,739,299	4,553,639
variación del activo fijo neto	-2,050,240	-2,931,843	-4,192,536
variación del NOF	2,204,610	3,152,592	4,508,207
FCL	21,628,895	31,344,640	45,459,277
FCL de la perpetuidad	0	0	811,772,809
<b>FCL total (SIN ESTRATEGIA)</b>	<b>21,628,895</b>	<b>31,344,640</b>	<b>857,232,087</b>



## Anexo 14 Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de Caja - con Estrategia

### APPLE INC. - ESCENARIO CON ESTRATEGIA APLICADA

#### Estado de Ganancias y Pérdidas - (en miles de USD)

Por el año cerrado a Setiembre 2010, 2009 y proyecciones 2011-2013

Fuente: Yahoo! Finance

#### DATOS

		Supuestos
Tasa de crecimiento de las ventas	60%	Propuesta de crecimiento. Ver sustento de tasa de crecimiento
Costos de ventas como % de las ventas		Ver proyecciones de márgenes por año
Gastos administración y ventas	8.5%	Crece por provisiones de mayores gastos
Gastos de I&D	4%	Crece para cumplir con objetivos de innovación
Impuesto a la renta	24.50%	Tasa promedio 2010
otros ingresos como % de las ventas	0.24%	Año base 2010
WACC	10.88%	Bloomberg año 2010
Tasa de crecimiento de la perpetuidad del Sector	5.00%	Supuesto
Reparto de Dividendos en Efectivo	50.00%	De las Utilidades del año anterior

	Por los años terminados a					Análisis Vertical					Análisis Horizontal			
	2013	2012	2011	2010	2009	2013	2012	2011	2010	2009	2013 / 2012	2012 / 2011	2011 / 2010	2010 / 2009
<b>Ingresos Operacionales</b>														
Ventas Netas (ingresos operacionales)	267,161,600	166,976,000	104,360,000	65,225,000	42,905,000	100%	100%	100%	100%	100%	60%	60%	60%	52%
Costo de Ventas (Operacionales)	-132,325,140	-87,729,190	-58,337,240	-39,541,000	-25,683,000	-50%	-53%	-56%	-61%	-60%	51%	50%	48%	54%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>134,836,460</b>	<b>79,246,810</b>	<b>46,022,760</b>	<b>25,684,000</b>	<b>17,222,000</b>	<b>50%</b>	<b>47%</b>	<b>44%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>70%</b>	<b>72%</b>	<b>79%</b>	<b>49%</b>
Gastos de Ventas y administración	-22,708,736	-14,192,960	-8,870,600	-5,517,000	-4,149,000	-9%	-9%	-9%	-8%	-10%	60%	60%	61%	33%
Gastos de investigación y desarrollo	-10,686,464	-6,679,040	-4,174,400	-1,782,000	-1,333,000	-4%	-4%	-4%	-3%	-3%	60%	60%	134%	34%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>101,441,260</b>	<b>58,374,810</b>	<b>32,977,760</b>	<b>18,385,000</b>	<b>11,740,000</b>	<b>38%</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>	<b>28%</b>	<b>27%</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>79%</b>	<b>57%</b>
Otros Ingresos	634,880	396,800	248,000	155,000	326,000	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.76%	60%	60%	60%	-52%
<b>Resultado antes de Participaciones y del Impuesto</b>	<b>102,076,140</b>	<b>58,771,610</b>	<b>33,225,760</b>	<b>18,540,000</b>	<b>12,066,000</b>	<b>38%</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>79%</b>	<b>54%</b>
Impuesto	-25,008,654	-14,399,044	-8,140,311	-4,527,000	-3,831,000	-9%	-9%	-8%	-7%	-9%	0%	0%	0%	0%
<b>Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas</b>	<b>77,067,485</b>	<b>44,372,565</b>	<b>25,085,449</b>	<b>14,013,000</b>	<b>8,235,000</b>	<b>29%</b>	<b>27%</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>79%</b>	<b>70%</b>
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones en Discontinuación				0		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>77,067,485</b>	<b>44,372,565</b>	<b>25,085,449</b>	<b>14,013,000</b>	<b>8,235,000</b>	<b>29%</b>	<b>27%</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>79%</b>	<b>70%</b>

	Flujo de caja		
	2011	2012	2013
Ventas netas	104,360,000	166,976,000	267,161,600
Costos de ventas	-58,337,240	-87,729,190	-132,325,140
Gtos Adm y ventas	-8,870,600	-14,192,960	-22,708,736
Gtos de I & D	-4,174,400	-6,679,040	-10,686,464
EBIT	32,977,760	58,374,810	101,441,260
Impuesto	-8,079,551	-14,301,828	-24,853,109
Depreciacion	1,625,160	2,739,299	4,553,639
Variación del activo fijo neto	-4,767,400	-8,035,720	-13,358,080
Variación del NOF	3,076,200	4,921,920	7,875,072
FCL	24,832,169	43,698,480	75,658,782
FCL de la perpetuidad	0	0	1,351,049,679
<b>FCL total</b>	<b>24,832,169</b>	<b>43,698,480</b>	<b>1,426,708,461</b>

## Anexo 15 Balance General con Estrategia

APPLE INC. - ESCENARIO CON ESTRATEGIA Y REPARTO DE DIVIDENDOS

Balance General - Al Cierre de Setiembre de 2013, 2012, 2011, 2010, 2009 (en miles de dolares)

### Supuestos

Rotacion de las ventas ( Ventas / total del activos ) año base 2010

0.86755 Con esto se define el nivel de Activos en función a las ventas

	2013	2012	2011	2010	2009	Análisis Vertical					Análisis Horizontal			
						2013	2012	2011	2010	2009	2013 / 2012	2012 / 2011	2011 / 2010	2010 / 2009
<b>ACTIVO</b>														
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>														
Efectivo y Equivalentes de efectivo	46,125,056	28,828,160	18,017,600	11,261,000	5,263,000	17%	16%	16%	15%	11%	60%	60%	60%	114%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	47,349,760	29,593,600	18,496,000	11,560,000	6,192,000	17%	16%	16%	15%	13%	60%	60%	60%	87%
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	58,814,464	36,759,040	22,974,400	14,359,000	18,201,000	22%	20%	20%	19%	38%	60%	60%	60%	-21%
Existencias (neto)	4,304,896	2,690,560	1,681,600	1,051,000	455,000	2%	1%	1%	1%	1%	60%	60%	60%	131%
Otros Activos	14,118,912	8,824,320	5,515,200	3,447,000	1,444,000	5%	5%	5%	5%	3%	60%	60%	60%	139%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>170,713,088</b>	<b>106,695,680</b>	<b>66,684,800</b>	<b>41,678,000</b>	<b>31,555,000</b>	<b>62%</b>	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>55%</b>	<b>66%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>32%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>														
Otras Inversiones Financieras	69,272,529	52,458,236	33,619,100	25,391,000	10,528,000	25%	29%	30%	34%	22%	32%	56%	32%	141%
Goodwill	3,035,136	1,896,960	1,185,600	741,000	206,000	1%	1%	1%	1%	0%	60%	60%	60%	260%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	19,529,728	12,206,080	7,628,800	4,768,000	2,954,000	7%	7%	7%	6%	6%	60%	60%	60%	61%
Activos Intangibles (neto)	1,400,832	875,520	547,200	342,000	247,000	1%	0%	0%	0%	1%	60%	60%	60%	38%
Otros Activos	9,269,248	5,793,280	3,620,800	2,263,000	2,011,000	3%	3%	3%	3%	4%	60%	60%	60%	13%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>102,507,473</b>	<b>73,230,076</b>	<b>46,601,500</b>	<b>33,505,000</b>	<b>15,946,000</b>	<b>38%</b>	<b>41%</b>	<b>41%</b>	<b>45%</b>	<b>34%</b>	<b>40%</b>	<b>57%</b>	<b>39%</b>	<b>110%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>273,220,561</b>	<b>179,925,756</b>	<b>113,286,300</b>	<b>75,183,000</b>	<b>47,501,000</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>52%</b>	<b>59%</b>	<b>51%</b>	<b>58%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>														
<b>PASIVO CORRIENTE</b>														
Cuentas por Pagar Comerciales	72,654,848	45,409,280	28,380,800	17,738,000	9,453,000	27%	25%	25%	24%	20%	60%	60%	60%	88%
Otras Cuentas por Pagar	12,222,464	7,639,040	4,774,400	2,984,000	2,053,000	4%	4%	4%	4%	4%	60%	60%	60%	45%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>84,877,312</b>	<b>53,048,320</b>	<b>33,155,200</b>	<b>20,722,000</b>	<b>11,506,000</b>	<b>31%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>														
Otras Cuentas por Pagar	22,654,976	14,159,360	8,849,600	5,531,000	3,502,000	8%	8%	8%	7%	7%	60%	60%	60%	58%
Ingresos Diferidos (netos)	4,665,344	2,915,840	1,822,400	1,139,000	853,000	2%	2%	2%	2%	2%	60%	60%	60%	34%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>27,320,320</b>	<b>17,075,200</b>	<b>10,672,000</b>	<b>6,670,000</b>	<b>4,355,000</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>53%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>112,197,632</b>	<b>70,123,520</b>	<b>43,827,200</b>	<b>27,392,000</b>	<b>15,861,000</b>	<b>41%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>36%</b>	<b>33%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>73%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>														
Acciones de Inversión	43,696,128	27,310,080	17,068,800	10,668,000	8,210,000	16%	15%	15%	14%	17%	60%	60%	60%	30%
Capital Adicional	38,422,294	25,773,931	8,214,800	-46,000	77,000	14%	14%	7%	0%	0%	49%	214%	-17958%	-160%
Resultados Acumulados	78,904,507	56,718,224	44,175,500	37,169,000	23,353,000	29%	32%	39%	49%	49%	39%	28%	19%	59%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>161,022,929</b>	<b>109,802,236</b>	<b>69,459,100</b>	<b>47,791,000</b>	<b>31,640,000</b>	<b>59%</b>	<b>61%</b>	<b>61%</b>	<b>64%</b>	<b>67%</b>	<b>47%</b>	<b>58%</b>	<b>45%</b>	<b>51%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>273,220,561</b>	<b>179,925,756</b>	<b>113,286,300</b>	<b>75,183,000</b>	<b>47,501,000</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>52%</b>	<b>59%</b>	<b>51%</b>	<b>58%</b>

### Anexo 16: Comparativo Utilidades Retenidas vs Inversión en Activos de Resguardo

	<u>2013/2012</u>	<u>2012/2011</u>	<u>2011/2010</u>
Utilidades Retenidas capitalizadas (*)	44,372,565	25,085,449	14,013,000
Variación en Activos de Resguardo (**)	61,056,000	38,160,000	23,850,000
Ratio de Compra de Activos de Resguardo	<b>1.38</b>	<b>1.52</b>	<b>1.70</b>

(\*) se refiere a las utilidades retenidas el año anterior, capitalizadas al año siguiente

(\*\*) Escenario sin reparto de dividendos y con estrategia

El Ratio de Compra de Activos de Resguardo indica, por ejemplo, para el 2013/2012 se compran Activos de Resguardo por 1.38 veces las Utilidades Retenidas. Este escenario ya incluye el reparto de 50% de utilidades en efectivo del año anterior y solamente toma el otro 50% que se capitalizan.

### Anexo 17: Análisis VAN y TIR de los Flujos de Caja incrementales del proyecto

<b>Flujos de Caja Libres Totales</b>		<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Con estrategia		24,832,169	43,698,480	1,426,708,461
Sin estrategia		21,628,895	31,344,640	857,232,087
Flujos de caja incrementales	(10,000,000)	3,203,274	12,353,840	569,476,375

VAN	430,686,940
TIR	307%
WACC	10.88%

## Anexo 18: Análisis de Sensibilidad a las Ventas

<b>Flujos de Caja Libres Totales</b>		Escenario Pesimista: Crecimiento de Ventas 30%		
		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Con estrategia		22,070,355	32,178,993	870,920,578
Sin estrategia		21,628,895	31,344,640	857,232,087
Flujos de caja incrementales	(10,000,000)	441,459	834,353	13,688,491
<b>VAN</b>				
		11,118,226		
<b>TIR</b>				
		15%		
<b>WACC</b>				
		10.88%		

El escenario pesimista toma en consideración solamente un 30% de crecimiento de ventas, mucho menor al 43% de los últimos 7 años (desde antes del iPhone y este periodo incluye un ciclo al alza y uno a la baja lo que lo hace ideal para promediarlo). Aún en este escenario las variables analizadas recomiendan seguir las estrategias planteadas en este trabajo

<b>Flujos de Caja Libres Totales</b>		Escenario Intermedio: Crecimiento de Ventas 43%		
		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Con estrategia		24,093,334	38,288,954	1,127,330,944
Sin estrategia		21,628,895	31,344,640	857,232,087
Flujos de caja incrementales	(10,000,000)	2,464,439	6,944,314	270,098,857
<b>VAN</b>				
		206,006,850		
<b>TIR</b>				
		216%		
<b>WACC</b>				
		10.88%		

El escenario Intermedio o probable es de un crecimiento anual de las ventas de 43% al igual que en el escenario base pero considerando las demás variables de la estrategia. Aún así las variables analizadas son favorables a nuestra estrategia

<b>Flujos de Caja Libres Totales</b>		Escenario optimista: crecimiento de ventas 60%		
		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Con estrategia		24,832,169	43,698,480	1,426,708,461
Sin estrategia		21,628,895	31,344,640	857,232,087
Flujos de caja incrementales	(10,000,000)	3,203,274	12,353,840	569,476,375
<b>VAN</b>				
		430,686,940		
<b>TIR</b>				
		307%		
<b>WACC</b>				
		10.88%		

El escenario optimista es el de nuestra propuesta: 60% crecimiento anual de ventas. La recomendación es seguir con el plan estratégico.

## Anexo 19: Sustento de los objetivos corporativos

- a) Tasas de crecimiento de las ventas 2004 - 2010 y proyección para 2011 – 2013:

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
Ventas USD Mlls	8,279,000	13,931,000	19,315,000	24,006,000	32,479,000	36,537,000	65,225,000	
Tasa	33%	68%	39%	24%	35%	12%	79%	42%



Fuente: cifras de Apple. Elaboración propia

El promedio de crecimiento de las ventas en el periodo 2004-2010 arroja un 42%. Tomamos esta tasa de 42% como nuestro escenario base sin estrategia. Se propone un objetivo de crecimiento de 60% en base a la proyección de ventas para los próximos 3 años y los nuevos mercados a conquistar.

- b) Crecimiento de 30% de ventas en Asia:

	Ventas netas USD Mlls			Análisis Vertical			Análisis Horizontal	
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009
Americas	24,498	18,981	16,552	38%	44%	44%	29%	15%
Europa	18,692	11,810	9,233	29%	28%	25%	58%	28%
Japón	3,981	2,279	1,728	6%	5%	5%	75%	32%
Asia-Pacífico	8,256	3,179	2,686	13%	7%	7%	160%	18%
Retail	9,798	6,656	7,292	15%	16%	19%	47%	-9%
Total	65,225	42,905	37,491	100%	100%	100%	52%	14%

Fuente: Apple 2010

Entre los años 2009 y 2010 la participación de las ventas de Asia Pacífico en el total de ventas de Apple ha crecido de 7% a 13%, es decir, 6% adicional. Si se mantiene este ritmo de crecimiento para los próximos 3 años, se tendrían lo siguiente:

	2011	2012	2013
Ventas totales (proyectadas con estrategia)	104,360	166,976	267,162
<b>Asia Pacífico</b>			
% de las ventas totales (+6% por año)	19.00%	25.00%	30.00%
Ventas en Asia Pacífico	19,828	41,744	80,148
Tasa de crecimiento estimada (anual)	140%	111%	92%

Elaboración propia

De acuerdo con Business Insight (2010-5) página 49, el mercado de Electrónica de Consumo (excluyendo línea blanca) en Asia Pacífico crecerá 8% por año entre 2009 y 2014. Esto supone un mercado de USD 334 mil millones para 2013. De acuerdo a nuestras proyecciones de crecimiento, Apple tendría una participación de mercado del 24% para ese año (USD 80 mil millones) basada en iPhone, iPad y Mac's.

c) 80% de las ventas provenientes de dispositivos móviles hacia 2013.

	2,010	%
Macs	17,479	27%
Portátiles	43,359	66%
Otros productos	4,387	7%
<b>Ventas Totales</b>	<b>65,225</b>	

Fuente: Apple 2010

A 2010 las ventas de dispositivos móviles (iPod, iPad y iPhone) representan el 66% de las ventas totales.

De acuerdo con Business Insights (2010-4) página 26, los despachos de Smartphones crecerán en 27.4% anual en el periodo 2009 – 2014. De ellos el mercado Asia Pacífico crecerá 30% siendo el de mayores volúmenes de demanda junto con Norteamérica. Dado que nuestra estrategia propone una concentración del crecimiento en el mercado asiático entre otros, y dadas las tendencias mundiales de patrones de consumo de Smartphones, y la reciente introducción del iPad como sustituto directo de las Pc's, estimamos que hacia el 2013 los dispositivos móviles de Apple pasarán del 66% al 80% de las ventas totales.

## **Notas Biográficas**

### **Jorge Martin Doroteo Rojas (Lima, 1969)**

Titulado en Ingeniería Electrónica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
Experiencia profesional en el área de Telecomunicaciones.

Cargos desempeñados:

#### **Telefónica Móviles:**

2011 – A la Fecha Analista Gerencia de Terminales

#### **Telefónica del Perú.**

1997 – 2010 Analista Área de Servicio al Cliente.

#### **Inictel**

1996 - 1997 Coordinador de Área de Capacitación de Telecomunicaciones.

### **Juan Javier Cáceres Miranda (Lima, 1973)**

Bachiller en Ciencias Sociales, con especialidad en Economía. Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia profesional en banca, negocios y finanzas

#### **BBVA Continental**

2011 a la fecha: Gerente de Oficina Banca Minorista

2010 a 2011: Responsable de Gestión de Provisiones y Regulación Bancaria

2007 a 2009: Responsable de Seguimiento del Riesgo

2000 a 2007 Jefe de Seguimiento Territorios de Banca Minorista

1998 a 2000 Analista de Seguimiento Territorios de Banca Minorista