

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración de Empresas



“APPLE INC.”

Jennifer Andrea Azabache Ayala

Código: 20210219

Valeria Cepeda Cavero

Código: 20210585

Joaquin Benites Ledesma

Código: 20210326

Hatsumi Ganaja Iwaya

Código: 20211079

Camila Allison Giles Pintado

Código: 20214388

Curso: Fundamentos de Administración

Profesor: Oscar Rodriguez Diez

Lima-Perú

10 de febrero del 2022

TABLA DE CONTENIDO

1. Datos de la empresa.....	6
1.1. Razón Social	6
1.2. Dirección geográfica	6
1.3. Giro de negocio	6
1.4. Cantidad de trabajadores	6
1.5. Breve reseña histórica de la empresa	6
2. Evolución del pensamiento administrativo	7
2.1. La Administración Científica	7
2.2. La Teoría Clásica de la Administración	8
2.3. La Teoría Humanista.....	9
Figura 2.1.....	9
<i>Teoría de las relaciones humanas</i>	9
2.4. El modelo Burocrático de la Administración.....	10
2.5. El modelo Cuantitativo.....	11
Figura 2.2.....	11
<i>Los 14 principios de Deming</i>	11
2.6. El enfoque de Sistemas.....	12
Figura 2.3.....	12
<i>Enfoque de Sistemas Apple</i>	13
3. Planeación - parte I	14
3.1. Misión, visión y valores organizacionales	14
i. Misión	14
ii. Visión	15
iii. Valores Organizacionales	15
3.2. Macroentorno externo: Aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal 16	
i. Entorno político	16
ii. Entorno económico	16
iii. Entorno social.....	17
iv. Entorno Tecnológico	17
v. Entorno Ecológico	18
vi. Entorno legal	18
3.3. Microentorno externo: Las 5 fuerzas de Porter	19

i.	Nuevos competidores	19
ii.	Productos sustitutos	19
	Figura 3.1.....	20
	<i>Tiempo de uso del celular y televisión en EE.UU.</i>	20
iii.	Poder de negociación de los clientes	21
iv.	Poder de negociación de los proveedores	22
v.	Rivalidad empresarial.....	22
3.4.	Análisis interno: Cadena de valor.....	23
	Figura 3.2.....	23
	<i>Cadena de valor</i>	23
3.5.	Elementos del FODA	24
i.	Fortalezas:.....	24
ii.	Debilidades:	25
iii.	Oportunidades.....	25
iv.	Amenazas:.....	25
3.6.	Objetivos empresariales.....	26
3.7.	Estrategias empresariales a nivel corporativo	26
3.8.	Estrategias empresariales a nivel de negocios.....	27
3.9.	Matriz BCG.....	28
	Figura 3.3.....	28
	<i>Matriz BCG</i>	28
3.10.	Matriz de Ansoff.....	29
	Figura 3.4.....	29
	<i>Matriz de Ansoff</i>	29
4.	Organización.....	31
4.1.	Diseño de la estructura organizacional según funciones	31
4.2.	Organigrama.....	35
	Figura 4.1.....	35
	<i>Organigrama Apple</i>	35
5.	Dirección.....	36
5.1.	Liderazgo gerencial en la organización.....	36
5.2.	Estilos de Liderazgo.....	37
6.	Control.....	37
6.1.	Tipos de controles y beneficios	37
7.	Marketing	39

7.1.	Principales objetivos de Marketing.....	39
i.	Lanzar su nuevo kit de realidad aumentada tan potente como un Mac para finales del 2022. 39	
ii.	Aumentar la producción del iPhone en un 30% durante el primer semestre de 2022.....	39
iii.	Lograr que la cadena de suministro y sus productos sean 100% neutrales en emisiones de carbono para el 2030.	39
7.2.	Estrategias de segmentación	40
	Figura 7.1.....	40
	<i>Segmento de mercado de Apple</i>	40
	Figura 7.2.....	41
	<i>Segmento de mercado</i>	41
7.3.	Estrategia de posicionamiento.....	41
7.4.	Mezcla de marketing.....	43
i.	Producto.....	44
ii.	Precio.....	44
	Figura 7.3.....	44
	<i>Precio Iphone XS</i>	44
iii.	Promoción	45
	Figura 7.4.....	46
	<i>Gasto en publicidad empresas 2013</i>	46
iv.	Plaza	47
8.	Gestión de personas.....	47
8.1.	Proceso de gestión de personas: según los subsistemas de RRHH.....	47
9.	Administración de Operaciones.....	49
9.1.	Principales objetivos de operaciones	49
i.	Operar y adentrarse aún más en los ámbitos relacionados con las redes 5G, el aprendizaje automático y el desarrollo de nuevos chips para su integración en futuros dispositivos, mediante inversiones en Estados Unidos durante los próximos cinco años.	49
ii.	Aumentar los beneficios para los trabajadores de tiendas minoristas.	49
iii.	Resolver el desafío técnico al que se enfrenta la industria del automóvil con el desarrollo de un nuevo coche eléctrico a ser lanzado en el 2025.	49
9.2.	Tipo de organización.....	50
9.3.	El proceso de operaciones: Planeación, abastecimiento, producción, distribución, servicios post venta.....	50
i.	Planeamiento.....	50
ii.	Abastecimiento.....	51
iii.	Producción.....	51

iv.	Distribución.....	51
v.	Servicios Post venta	52
10.	Finanzas y Contabilidad.....	53
10.1.	Gestión contable	53
	Figura 10.1.....	54
	<i>Resultados Financieros Apple cuarto trimestre 2021</i>	54
10.2.	Gestión financiera	55
11.	Innovación y transformación digital.....	56
11.1.	El proceso creativo.....	56
11.2.	Propuestas innovadoras	57
11.3.	Soporte tecnológico y comercio en línea	59
11.4.	La Ética en los negocios	60
11.5.	La gestión medioambiental	60
11.6.	La Responsabilidad Social Empresarial	61
	CONCLUSIONES	63
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
	BIBLIOGRAFÍA	85
	ANEXOS	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 <i>Teoría de las relaciones humanas</i>	9
Figura 2.2 <i>Los 14 principios de Deming</i>	11
Figura 2.3 <i>Enfoque de Sistemas Apple</i>	13
Figura 3.1 <i>Tiempo de uso del celular y televisión en EE.UU.</i>	20
Figura 3.2 <i>Cadena de valor</i>	23
Figura 3.3 <i>Matriz BCG</i>	28
Figura 3.4 <i>Matriz de Ansoff</i>	29
Figura 4.1 <i>Organigrama Apple</i>	35
Figura 7.1 <i>Segmento de mercado de Apple</i>	40
Figura 7.2 <i>Segmento de mercado</i>	41
Figura 7.3 <i>Precio Iphone XS</i>	44
Figura 7.4 <i>Gasto en publicidad empresas 2013</i>	46
Figura 10.1 <i>Resultados Financieros Apple cuarto trimestre 2021</i>	54

1. Datos de la empresa

1.1. Razón Social

La razón social de la empresa es Apple Inc.

1.2. Dirección geográfica

La sede principal de Apple se encuentra en Cupertino, California, Estados Unidos. Además, cuenta con un total de 511 establecimientos Apple Store ubicados en 23 países, entre ellos Italia, Brasil, China y México.

1.3. Giro de negocio

Apple Inc. es una compañía con sede en Estados Unidos que se especializa en la creación y fabricación de dispositivos electrónicos, software y servicios en línea como Apple store, Apple music, App store, entre otros.

1.4. Cantidad de trabajadores

Conforme con su último reporte fiscal, en el 2020 Apple Inc. contaba con 147.000 trabajadores a tiempo completo.

1.5. Breve reseña histórica de la empresa

En 1976, Steve Jobs y Steve Wozniack fundaron Apple computer en el garaje de la casa del primero. Ellos ponen a la venta su primer ordenador, el Apple I. Al año siguiente, en 1977, nace el Apple II, el cual se destaca por ser el primero en contar con una carcasa de plástico y la capacidad de generar gráficos en color (Osnaya, Carreño & Cano, 2021). Para 1978, las ventas de la computadora personal Apple II alcanzaron el monto de mil millones de dólares anuales (Aguilar, Cam & Lizárraga, 2019). En 1980, Apple se convirtió en líder del sector. Sin embargo, entre 1981 y 1984, los ingresos se redujeron un 62 % con el fracaso rotundo del Apple III. Esta caída fue ocasionada por la competencia de IBM y su sistema abierto basado en Intel.

Ese mismo año, se agudizaron las fricciones entre Steve Jobs y John Sculley. Sculley y el consejo directivo de la compañía querían ponerle frenos a Jobs para evitar

que lanzará productos que supusieron fracasos financieros. Steve Jobs terminaría renunciando para después fundar otra compañía llamada NeXT. Wozniak también se iría en ese mismo 1985. (De Castro, s.f.)

A medida que los precios de los computadores compatibles con IBM disminuyeron, las ventas de Apple se vieron afectadas. Para contrarrestar la competencia, Apple introdujo computadoras a bajo costo, pero el margen bruto de Apple cayó al 34 %. En 1993, Scully fue sustituido por Spindler, quién permitió que otras compañías fabriquen clones de Mac y trató de reducir costos. El proyecto de un sistema operativo revolucionario fracasó. En 1996, con un nuevo CEO, Apple retomaría su estrategia de diferenciación en gamas altas pero las ventas aún no lograrían una recuperación. En septiembre de 1997, Jobs fue designado CEO de Apple. En 1998 presentó el iMac, lo que produjo que las ventas de Apple superaran la media del sector, con beneficios de US \$309 millones (Jiménez & Tinoco, 2021).

Actualmente Arthur Levinson es el presidente de Apple y Tim Cook su CEO. La empresa cuenta genera más de 182.795 millones y entre sus productos se encuentran: computadoras (Mac), reproductores de música (iPod), celulares (iPhones), tablets (iPad), relojes inteligentes (Apple Watch) Apple TV y, por último, software (Aguilera, Acevedo, Tapia & Pinto, 2020)

2. Evolución del pensamiento administrativo

2.1. La Administración Científica

Frederick Taylor elaboró la administración científica, la cual se basó en estudiar el trabajo de manera sistémica estableciendo estándares del trabajo y siguiendo una serie de fundamentos de la organización racional del trabajo (ORT).

Entre los fundamentos de la ORT, se ha podido observar en la empresa la división del trabajo y especialización del operario y el diseño de cargos y tareas entre los empleados, pues Apple se encuentra dividida en sectores en el cual a cada persona se le asigna un cargo especializado en ese sector.

2.2. La Teoría Clásica de la Administración

La teoría clásica de la administración analiza y resume el papel de la administración en las organizaciones, centrándose en las funciones esenciales que una organización debe poseer para lograr eficiencia. (Cerem Global Business School., s. f.). Fue desarrollada por el ingeniero francés Henri Fayol.

Sabiendo lo antes mencionado, se buscará dónde y cómo es que Apple puso en práctica esta teoría para ser hoy en día una de las empresas más importantes del mundo.

En cuanto a las funciones técnicas, Apple utiliza la participación y toma de decisiones de sus trabajadores sin importar su cargo, lo que hace más fácil innovar en la producción de bienes y servicios de la empresa.

Continuamos con las funciones comerciales. Apple sabiendo que sus usuarios o el público al que se están dirigiendo son personas de ingresos medios y altos que tienen un estilo de vida activo y saludable, tienen que moldear sus productos para que les den estatus, prestigio y estar en sintonía con la última tecnología, siempre viendo que su primera producción del nuevo modelo que saquen no sea tan alta para generar una mayor demanda y/o “desesperación” del público por conseguirlo.

En la función financiera muestran cómo es que Apple supo dividir en los últimos años su presupuesto para cada plan de la empresa a la hora de planificar un nuevo lanzamiento, siendo el presupuesto del plan de operaciones en donde más capital se invierte, y en segundo lugar está el plan de marketing donde a comparación del anterior, el capital destinado cada año no varía mucho, pues Apple sabe jugar con su nombre y prestigio que ha ganado a lo largo del tiempo.

Seguimos con las funciones de seguridad que se encargan de verificar el bienestar de los trabajadores de la organización, algo que Apple toma mucho en cuenta pues a sus trabajadores les da beneficios independientemente del sector en que trabaje, ofreciéndoles planes médicos que cubren el cuidado de la salud física y mental, así como acceso a consultorías de expertos de la salud totalmente confidenciales y gratuitas, sean virtuales o en persona.

Y finalmente, para las funciones administrativas, en Apple se puede ver que hicieron un gran trabajo al mantener los sectores antes mencionados en orden, pues ni un trabajador se ha quejado por malos tratos, sin embargo, el público si tuvo ciertas quejas con respecto a la ausencia del cargador en su último lanzamiento, obligando a los nuevos usuarios de Apple a tener que comprar obligatoriamente un adaptador exclusivamente de iPhone. A excepción de eso, el resto de polémicas que han tenido han sido a raíz de otras empresas como Epic Games o sus importadores de material para la creación de sus productos.

2.3. La Teoría Humanista

Según Corvo (2019), la teoría humanista de la administración se fundamenta en la premisa de las necesidades y los valores humanos, reconociendo lo importante que son las personas para el logro de los objetivos de la organización y su correcto funcionamiento. Con esta teoría, los empleados son vistos como personas con necesidades variadas y complejas y un deseo de hacer trabajos significativos y gratificantes en su día a día. Fue planteada por Elton Mayo en base al estudio que se realizó en la fábrica de *Hawthorne* de la *Western Electric* donde se determinó criterios para obtener mejores resultados laborales, así como una atmósfera de trabajo positiva.

Figura 2.1

Teoría de las relaciones humanas



Fuente: Elaboración propia

En función a lo antes mencionado analizaremos cual es el enfoque humanista que ha permitido el crecimiento y éxito de Apple.

Primero, Apple pone énfasis en las personas que forman parte de su compañía, esto lo ha demostrado con su Apple Fellows Program (1995) para dar reconocimiento a sus colaboradores que contribuyen excepcionalmente con la empresa. Aquellos que lo reciben, son nombrados líderes y dan una orientación innovadora en su área de experiencia. También, les otorga beneficios económicos. (Ayhuasi, Chávez & Peralta, 2019). Además, se encarga de que sus trabajadores desarrollen habilidades innovadoras por medio de la dinámica grupal e interpersonal, ya que se les permite trabajar en distintas áreas de la organización utilizando un enfoque único para designar roles a los grupos. Esto implica que se les asignan varios grupos para realizar una tarea específica y una vez completada, se les asigna un rol completamente diferente

Pero, para que todo esto funcione es importante el liderazgo, esto se debe a que es vital contar con talento que tenga conocimiento y manejo de las capacidades para encaminar a los demás al cumplimiento de metas. En Apple se ha visto un liderazgo democrático, que promueve el compromiso en la empresa, ya que involucra a los empleados en las decisiones, les da cierta autoridad y utilizan la retroalimentación como una herramienta para mejorar (Fierro & Villalva, 2017)

Para Apple es muy importante el delegar autoridad y la confianza que se deposita en sus empleados, puesto que así es como empezó a crecer. Contrataron gente capacitada y habilidosa en sus áreas y así fue cómo, delegando responsabilidad, se construyó el actual éxito de Apple.

2.4. El modelo Burocrático de la Administración

El modelo burocrático de Max Weber es un modelo que se basa en la racionalidad, con la finalidad de lograr la eficiencia máxima de la empresa para el logro de sus objetivos.

Se puede decir que en la empresa Apple se aplica el sistema burocrático, ya que utiliza ciertas características del sistema de Max Weber. Entre estas características se encuentra el carácter legal de las normas y reglamentos, el cual consiste en la obtención de normas y reglamentos por escrito. Apple tiene por escrito y en sus dispositivos los términos y condiciones de sus servicios, así como también una política de privacidad,

los cuales hacen leer a sus usuarios antes de la utilización de sus productos y servicios; el carácter formal de las comunicaciones, ya que las decisiones y reglas de la empresa las tienen por escrito; rutinas y procedimientos estandarizados, ya que mantienen una serie de reglas para cada cargo de la empresa; y finalmente, profesional de los participantes o trabajadores, debido a que cada trabajador es fiel a su cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.

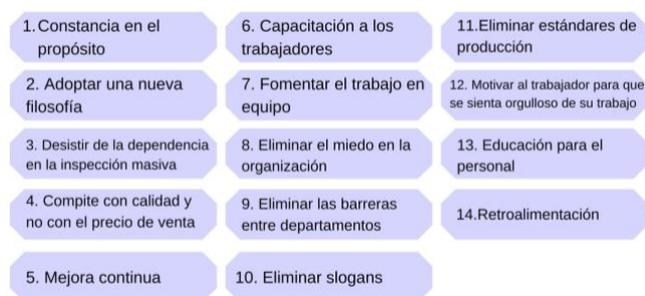
Cabe destacar que Apple no se ajusta del todo al modelo burocrático, ya que es una organización que permite a sus empleados de cualquier rango aportar ideas y mantiene en el trabajo el espíritu innovador para poder crear nuevos productos y/o servicios. Más allá del sistema burocrático, cuyas características incluyen la división de cargos y jerarquía de la autoridad, Apple considera que los trabajadores son un factor primordial para el crecimiento de la empresa, dejando de lado los cargos, pues cualquier idea es aceptada en todos los sectores de la empresa.

2.5. El modelo Cuantitativo

El modelo cuantitativo es utilizado para agilizar los procesos administrativos, optimizar los recursos y mantener la eficacia de la producción mediante la aplicación de estadísticas, modelos de información, simulaciones por computadora o cualquier otra técnica cuantitativa para administrar las actividades. Este sistema también se encuentra en los 14 Principios de Deming para la Administración.

Figura 2.2

Los 14 principios de Deming



Fuente: Elaboración propia

Si comparamos el manejo de Apple para la evolución de sus productos y servicios con los catorce ideales de Deming, se logran apreciar diversas similitudes. Es

evidente que Apple aborda los dos primeros principios sobre la constancia en el propósito y adoptar una nueva filosofía, así como el quinto principio de mejora continua cuando producen nuevos modelos de sus productos, puesto que se esfuerzan en mantenerse actualizados y corregir los errores que hayan tenido las antiguas versiones, lo que les permite mejorar constantemente el rendimiento de la empresa.

Steve Jobs tenía presente lo fundamental que es su equipo de trabajo para el éxito de la empresa; por lo cual, decide fundar Apple University en el 2008 para instruir su pensamiento a los trabajadores, retener el talento y, sobre todo, enseñar lo que significaba ser un empleado de Apple. Además, este programa de educación y superación personal contribuyó en la búsqueda del sucesor de Jobs, Tim Cook, quien terminaría asumiendo el puesto de director ejecutivo hasta la actualidad. Esta iniciativa educativa interna es un gran ejemplo de cómo Apple implementa los principios 6,7,12 y 13 (Ver figura 2.2).

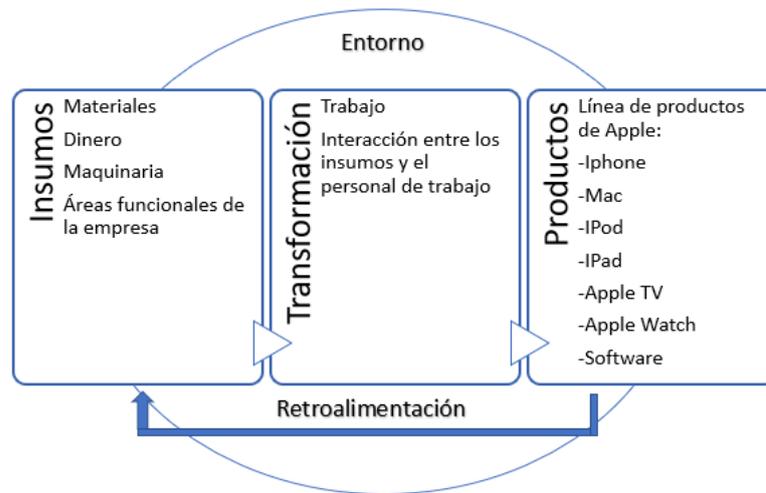
2.6. El enfoque de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS) se elaboró con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy. Este enfoque entiende a la organización como un sistema abierto. Un sistema se interpreta como un conjunto de partes interdependientes que conforman un todo más valioso que la suma individual de estas.

En base a los parámetros de los sistemas de la TGS, el proceso para darle valor a los productos (iPhone, iPad, Apple Watch, etc.), se puede ver reflejado en el siguiente gráfico.

Figura 2.3

Enfoque de Sistemas Apple



Fuente: Elaboración propia

En una primera parte del sistema encontramos a los insumos (input), que son los recursos, tanto de materiales como de personal, que se precisan para poder posteriormente obtener el producto. Apple necesita materiales (chips, tornillos, memoria), dinero para la financiación de estas operaciones, tener la maquinaria y tecnología requerida, además de contar con el resto de las áreas de la empresa. Estas últimas, en base a la información compartida en la página de Apple México (s.f.), se dividen en equipos como Tecnología y Sistemas de Información, Finanzas, Legal, Gestión del Personal, Aprendizaje y Desarrollo, Seguridad Global, Seguridad de la Información, Iniciativas Sociales y Ambientales, Política y Asuntos Gubernamentales, Desarrollo Inmobiliario, Servicios de Alimentación y Administración.

En la segunda parte del sistema, el procesamiento (throughput), vemos la interacción entre los insumos materiales y el personal de trabajo. Tanto los empleados de la parte operativa como los administrativos trabajan para darle valor al producto.

Finalmente, luego de la transformación de insumos, la empresa tiene como resultado un producto (output), por ejemplo, un celular inteligente, listo para ser introducido en el mercado. En esta etapa se está atento a posibles fallas o mal funcionamiento del producto para hacer una retroalimentación. Si es que ocurre una falla, se revisa el proceso y se toman las acciones respectivas para corregirla.

El enfoque de sistemas se encuentra presente en prácticamente todas las empresas, y Apple no es la excepción. Con mucha más claridad se puede notar como en la fabricación de un aparato electrónico, como el iPhone, está involucrado todo el equipo de logística, finanzas y tecnología. Es un sistema ya que cada área depende de las demás para poder continuar con sus actividades y funciones. Lo que hace el área de Gestión del Personal está relacionado con el funcionamiento del equipo de Tecnología y Sistemas de Información, y viceversa.

Se cumplen las siguientes premisas básicas de la TGS.

- Los sistemas existen dentro de sistemas: Apple, organización que funciona como un sistema, está distribuida en diversos departamentos, cada uno con sus respectivas tareas y objetivos. A su vez, en cada uno se encuentran otros subsistemas que explican el manejo de sus recursos. Dentro de Finanzas puede haber estos subsistemas como inversiones, relaciones financieras, entre otros.
- Los sistemas son abiertos: Son abiertos cuando se relacionan con el entorno y con otros sistemas. Dentro de Apple, las áreas interactúan entre sí, al igual que con su entorno. Esto se puede ver reflejado en el hecho de que Apple no fabrica sus propios chips o memorias, sino que cuenta con proveedores, empresas ajenas a la propia, para abastecerlos de esos materiales.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: Cada grupo tiene funciones establecidas por la empresa y el correcto cumplimiento de estas influye positivamente en las demás.

3. Planeación - parte I

3.1. Misión, visión y valores organizacionales

i. Misión

La misión de la empresa Apple, según Tim Cook (actual CEO de Apple) e incluida en su informe anual del 2018, es brindar a los clientes una experiencia de usuario excepcional mediante el uso de hardware, software y servicios innovadores. (Cook, 2018).

A través de su declaración, Apple nos da a entender que busca brindarle el mejor servicio a sus clientes mediante sus novedosos y personalizados

productos que están diseñados y dirigidos para consumidores de todo tipo (estudiantes, educadores, etc.). Menciona cómo la empresa tendrá la intención de lograr esto: impactando al público con su innovación.

ii. Visión

Apple declara que su visión es que creen firmemente que están destinados a crear productos disruptivos y eso es un hecho. (Cook, 2018)

Apple manifiesta obtener excelentes resultados en el futuro ofreciendo siempre productos con tecnología y servicios de alta calidad y confiabilidad. La declaración también señala que la empresa se enfoca en posicionarse como el competidor dominante en el sector en el que opera, manteniéndose así durante bastante tiempo.

iii. Valores Organizacionales

Apple informa que entre sus valores incluyen “inclusión y diversidad, educación, accesibilidad, medio ambiente, responsabilidad de los proveedores y privacidad” (Cook, 2018). Estos valores permiten tener una mejor noción de lo que Apple considera esencial para el logro de su éxito en el rubro de la tecnología.

Inclusión y diversidad porque la empresa busca ofrecer sus productos a personas de diferentes regiones, etnias, religiones, géneros y culturas, incluyéndolos así también en su equipo de trabajo.

Educación porque busca mejorar la experiencia del aprendizaje con sus productos.

Accesibilidad porque Apple asegura que sus productos están diseñados para que todos tengan acceso a ellos.

Medio ambiente porque se enfocan en el cuidado ambiental agregando el programa Apple Trade-In en el que los usuarios pueden cambiar sus

dispositivos viejos por crédito o reciclaje, lo que contribuye con en el cuidado de los suelos.

Responsabilidad del proveedor porque responsabiliza a sus proveedores y socios de la creación de sus productos, así como también garantiza que sus empleados trabajen en entornos seguros.

Y finalmente, privacidad porque sus productos están diseñados para ofrecer una máxima seguridad para el usuario con respecto al almacenamiento de sus datos en sus dispositivos.

3.2. Macroentorno externo: Aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal

Con el objetivo de identificar una serie de oportunidades que puedan ser beneficiosas para la empresa, así como detectar las amenazas que debería evitar, se llevará a cabo un analisis externo situado en el 2022. La herramienta utilizada es el análisis PESTEL.

i. Entorno político

Según la proyección, en el Perú, el contexto político se caracteriza por ser inestable y lleno de tensiones, lo que incrementa la incertidumbre (Perú 21, 2021). El gobierno actual peruano no se encuentra en una buena etapa, ya que la gestión del presidente de la República solo cuenta una aprobación del 28.9% (IEP 2022), lo que genera bajas expectativas del sector privado en las medidas económicas y de otro tipo que implementará el Gobierno. En adición, nuestro ambiente político se ha visto muy afectado a consecuencia de los actos de corrupción de gobiernos anteriores que están cubriendo todos los medios. El entorno político, en conjunto, es una amenaza.

ii. Entorno económico

Julio Velarde (2022), presidente del Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP) anunció durante la presentación trimestral del informe de inflación que se ha elevado la proyecciones de crecimiento de la economía peruana. Se espera que crezca un 3,4 % en el 2022 y un 3,2 % en el 2023. Velarde, indicó que el

producto interior bruto (PIB) de Perú podría haber acabado el año con un crecimiento del 13,5 % de no ser por una ralentización registrada en octubre. Esta proyección confirma la recuperación de la economía peruana, que en 2020 sufrió la mayor recesión de su historia al caer 11 % y fue una de las más afectadas del continente. En conclusión, este crecimiento económico es una oportunidad por las expectativas.

iii. Entorno social

El entorno social presenta oportunidades relacionadas con el estilo de vida de la sociedad, la educación virtual y la necesidad de estar en contacto con el resto del mundo. En el Perú, hay una gran preocupación de parte del gobierno y los ciudadanos por la educación, la cual se ha visto afectada por esta pandemia, la modalidad virtual de estudios ha predominado en su totalidad, pero esto a su vez demanda la necesidad de contar con un equipo de alta calidad con el que puedan aprender viendo contenido en línea o por medio de videoconferencias, que puede ir desde una laptop a un celular inteligente. Esta misma razón, genera mayor competitividad y avance tecnológico puesto que, las propuestas de las diferentes marcas de tecnología son cada vez mejores, se proponen mejores modelos con opciones novedosas que los hacen aún más útiles para nuestro día a día.

iv. Entorno Tecnológico

Se presenta como una oportunidad debido al descubrimiento del depósito Falchani en Puno, de 2.5 millones de toneladas de recursos comprobados de Litio, lo que representa aprox. 15% de las reservas existentes en el mundo (Comercio, 2018) En la actualidad, el litio se utiliza en aleaciones que son buenos conductores de calor y se emplean en la fabricación de diversos productos, como baterías eléctricas para motocicletas, vehículos y teléfonos móviles. Las baterías de litio son fundamentales para el funcionamiento de nuestros teléfonos móviles, ya que, sin ellas, los dispositivos no pueden operar. Aunque han tenido un desarrollo lento a lo largo de los años, las baterías de litio

son las encargadas de proporcionar la energía necesaria para alimentar nuestros teléfonos móviles. (Xatakandroid, 2016).

Esto colocaría al Perú en un lugar altamente expectante a nivel mundial, por su importante potencial para suministrar litio para la industria tecnológica, lo que generaría mayor inversión para el país.

v. Entorno Ecológico

En el Perú, el cuidado del medio ambiente es un tema cuyo interés ha aumentado. El Gobierno, empresas y ciudadanos han asumido una conciencia ambiental responsable ante los recientes desastres acontecidos que han afectado ecosistemas y fauna silvestre. Es por ello que el entorno ecológico se presenta como una oportunidad, ya que una empresa con un gran manejo de sus residuos será reconocida en el mercado. Apple tiene como uno de sus principales objetivos el cuidado ambiental por lo cual ha asumido diversos compromisos con el fin de reducir el daño ambiental. Uno de ellos es eliminar el plástico de los empaques para el 2025 y hacer uso de plásticos reciclados y renovables en sus productos. El entorno ecológico se considera como oportunidad puesto que, Apple podría mostrar su conciencia ambiental y ser más valorada.

vi. Entorno legal

Debido a la pandemia, muchas situaciones cotidianas en nuestra vida han cambiado convirtiéndonos cada vez más en un mundo virtual. Lo cual nos ha brindado facilidades como aplicaciones para vender nuestros artículos sin necesidad de salir de nuestros hogares y, también, el poder pagar desde nuestros celulares. Sin embargo, varias de estas facilidades tienden a ser reguladas, por lo cual este entorno es considerado amenazante a causa de las patentes registradas. Esto implica la necesidad de estar atentos a cualquier abuso por parte de competidores, así como a posibles fallos tanto de la compañía como de proveedores y otras entidades con las que la empresa lleva a cabo transacciones, con el fin de cumplir con su política de privacidad establecida y con las leyes y regulaciones federales, estatales o internacionales relacionadas con la privacidad y la protección de datos.

3.3. Microentorno externo: Las 5 fuerzas de Porter

i. Nuevos competidores

La industria de equipos electrónicos y software requiere una inversión alta, acceso a tecnología y producción a gran escala, lo que conlleva a que esta sea un área de mayor riesgo. Las barreras de entrada son altas, por lo que la fuerza de nuevos competidores es baja. Apple compite con grandes compañías de éxito, sin embargo, con el tiempo se ha logrado posicionar como una de las más valiosas del mercado.

Debido a su variada línea de productos tecnológicos, Apple tiene diversos competidores directos. Los fabricantes de computadoras que rivalizan en el mercado con las Macintosh (Mac) son principalmente Dell Technologies, Lenovo Group, HP Inc., Sony Corp y ASUSTek Computer Inc. El Iphone, producto más destacable de la compañía, compite en la industria de teléfonos inteligentes con grandes empresas como Huawei, Samsung, Sony Corp, etc. Otros productos tecnológicos conocidos que ofrece la empresa, como el iPad y Apple Watch, compiten con empresas similares que operan dentro del sector tecnológico.

ii. Productos sustitutos

En esta categoría se encuentran aquellos productos que son utilizados en lugar de los ofrecidos por Apple para satisfacer las mismas necesidades. Para esta fuerza analizaremos el caso del iPhone (celular). Debido a las múltiples funciones que hoy lo integran, cuenta con más de un sustituto, pero en este análisis mencionaremos a los tres más resaltantes.

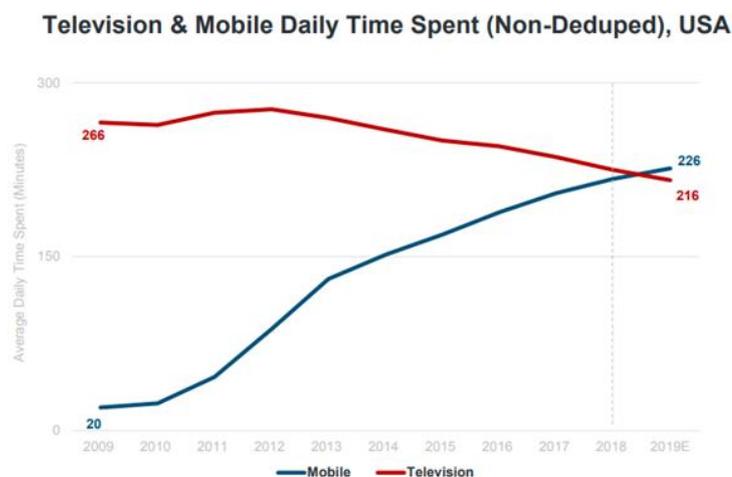
Una alternativa al teléfono inteligente es el teléfono fijo, que cumple la función de comunicar a personas que se encuentran a distancia. A pesar de ser útil, no es suficiente para las exigencias del mundo moderno. En la actualidad, la practicidad de los celulares supera a los teléfonos fijos; no solo haciendo referencia al Iphone, sino a todos los celulares con pantalla táctil y portátiles.

Otro conocido sustituto del smartphone es la televisión. Ambos ofrecen entretenimiento audiovisual, sin embargo, en los últimos años se ha visto un incremento en el uso de los celulares por sobre la TV. En base al informe Internet Trends 2019 publicado por Bond, una firma de capital de riesgo en Estados Unidos, en 2018 se equipararon los minutos diarios que los estadounidenses pasaban con ambos aparatos. A inicios de 2019 es que el tiempo gastado en los celulares superó al de su sustituto, y así siguió esta tendencia. Una ventaja del celular es que le da más poder al consumidor para elegir qué videos ver y a qué hora, a diferencia de la televisión por cable que está dividida en horarios. La aparición de plataformas de streaming como Netflix, Disney Plus y HBO Max parecen una solución a este problema, sin embargo, estos servicios no solo están disponibles para la TV, sino que se pueden ver a través de smartphones y tablets. La TV no parece contar con mayor ventaja que el celular en cuanto a servicios.

Figura 3.1

Tiempo de uso del celular y televisión en EE.UU.

Device Time =
Mobile > TV



Fuente: Bond

Por último, cabe mencionar que la mayoría de los celulares tienen incorporada una cámara para tomar fotos tanto en la parte trasera como delantera del dispositivo. Esta es una de las funciones más utilizadas del

smartphone ya que la gente comparte este tipo de fotos en las redes sociales e internet; han pasado a ser parte de nuestro día a día. No es sorpresa que con esto el celular se haya vuelto un sustituto de la cámara de uso personal; sin embargo, con el pasar de los años ha mejorado tanto la fotografía móvil que en la actualidad su calidad se equipara también a la de algunas cámaras profesionales.

En YouTube se encuentran videos donde comparan ambos aparatos viendo si es notoria la diferencia entre imágenes tomadas por un celular y una cámara. Un ejemplo es el video compartido por el creador de contenido Matti Haapoja, quién realizó un experimento para ver si sus seguidores podían distinguir qué fotos habían sido tomadas por el iPhone 12 Pro Max y cuáles por el Canon EOS R5. Al final, incluso él terminó fallando en dos oportunidades. Este tipo de contenido deja ver que los celulares han llegado al nivel de cámaras de marcas conocidas como Olympus, Sony y Canon, lo que resulta en una ventaja para los fabricantes de smartphones como Apple, ya que, comparado con la cámara profesional, el precio del celular es menor.

Debido a que el celular es un aparato multifuncional, cuenta con diversos sustitutos; entre ellos el teléfono fijo, la televisión y la cámara. Cumplen funciones similares, pero solo reemplazan ciertos aspectos de este dispositivo, no su totalidad. Luego de analizar cada caso, concluimos que la fuerza de productos sustitutos es baja.

iii. Poder de negociación de los clientes

Este modelo de mercado no se trata de un monopolio claramente; sin embargo, el poder sobre los precios lo tiene en gran parte la empresa. La fuerza de negociación de los clientes es baja. Los consumidores no tienen el poder de renegociar el precio de los iPhone, por ejemplo.

Los productos de Apple no se caracterizan por ser económicamente accesibles; aun así, cada vez que anuncian un nuevo lanzamiento, las personas terminan haciendo colas en sus establecimientos para adquirirlos. Apple ha logrado tener un número grande de clientes fieles que compran las actualizaciones de sus productos sin necesidad de gastar tanto en publicidad.

iv. Poder de negociación de los proveedores

La magnitud de este poder depende en gran parte de la cantidad de proveedores con los que cuenta una empresa. En el caso de Apple, basándonos en la información compartida por la misma empresa en su documento Apple Supplier List (2020), esta cuenta con más de 150 proveedores alrededor del mundo que cubren su demanda de insumos para la fabricación de su línea de productos. Apple no le da toda su línea de ensamblaje a un mismo proveedor, lo hace por partes para que uno solo no sepa cómo hacer un iPad, por ejemplo. En el 2010, tanto Apple como sus proveedores se preparaban para una nueva ronda de producción de los iPads. Entre ellos se encontraban Wintek Corp, encargado de la pantalla táctil, Simplo Technology Co Ltd, proveedor de baterías y AVY Precision, fabricante de carcasas. Como se puede apreciar, uno solo no se encarga de ensamblar el dispositivo en su totalidad. La producción es una actividad primaria de la cadena de valor, y si Apple terceriza toda su cadena de valor con un solo proveedor, está arriesgando que se copien de su know-how. Tiene sentido que cuente con varios proveedores.

Cabe recalcar que Apple, al ser una empresa de gran alcance y conocida a nivel global, resulta ser un comprador muy significativo para estas empresas. Al tener esta posición, el poder sobre los acuerdos de negocio y precios los tiene en gran medida Apple.

Luego de analizar la situación con sus proveedores, concluimos que esta fuerza también es baja.

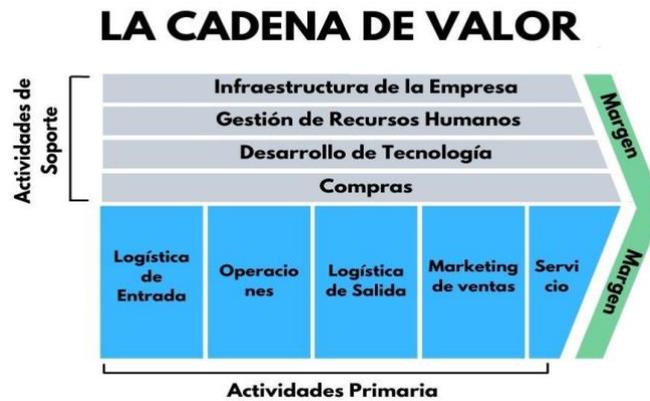
v. Rivalidad empresarial

En el sector tecnológico, con la venta de celulares y aparatos electrónicos en general, Apple es sin duda una de las más importantes. A inicios del 2021, consiguió el 14,8% de cuota del mercado, ganándole a Huawei. Compite principalmente con Samsung por el primer lugar en la lista de los fabricantes de smartphones que más venden a nivel global (Análisis Gartner). La rivalidad empresarial resulta ser media relativamente baja, ya que en el mercado hay otros fabricantes de dispositivos electrónicos, pero a la cuota de mercado de Apple solo lo equipara la de Samsung; el resto de empresas tienen mucha menor participación en ventas a nivel global.

3.4. Análisis interno: Cadena de valor

Figura 3.2

Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES DE SOPORTE

- **Infraestructura de la Empresa:** Divisiones definidas para el desarrollo tecnológico y la innovación de productos del mercado.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Política de contratar a personal altamente calificado en el mercado con creatividad y personalidad para poder aportar a la empresa.
- **Desarrollo de Tecnología:** Con una política de desarrollo constante de nueva tecnología para mejorar los productos existentes y evitar pérdida de interés.
- **Compras:** Relación con gran cantidad de proveedores para evitar una dependencia y a su vez tener que cumplir con los estándares de producción y someterse a constantes y rigurosos controles de calidad.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Logística de Entrada:** Control total del proceso de la cadena de suministros desde el concepto y diseño hasta la tienda Apple más cercana
- **Operaciones:** Los diseños de los productos son creados en Estados Unidos mientras que su producción en China por la reducción de costos en ese país.
- **Logística de salida:** Se transporta la producción por vía aérea en grandes cantidades para prevenir daños del producto y entregarlos en centro logísticos distribuidos estratégicamente por Estados Unidos y Europa
- **Marketing de ventas:** Publicidad sumamente intensa en las principales ciudades de cada país. Así también la ayuda de distintos canales como mayoristas y minoristas como revendedores y directos.
- **Post ventas:** Una atención personalizada en cada una de las tiendas de Apple. Si también el ofrecerles facilidades y rápidas soluciones a diversos inconvenientes.

Producto de nuestro análisis, concluimos que la fortaleza más resaltante de la empresa se encuentra en sus operaciones. Debido a que no terceriza su producción, tiene control de toda la gestión logística; además, de una cadena de distribución que cumple con las fechas para entregas rápidas a cualquier parte del mundo.

3.5. Elementos del FODA

i. Fortalezas:

- Posicionamiento de la Marca
- Marca mejor valorada
- Fidelidad del cliente
- Amplia gama de productos
- Productos fáciles de usar
- Personal altamente capacitado
- Gran cantidad de proveedores
- Canales de distribución propios
- Abundante cantidad de sucursales alrededor del mundo (511 tiendas en 23 países)
- Amigable con el medio ambiente
- Eficiente sistema de seguridad que permite la privacidad del usuario

- Ampliación de los servicios (Apple TV+, Apple news+, Apple card, etc.)
- Educación virtual
- Productos con descuentos especiales para estudiantes

ii. Debilidades:

- Productos de alto precio
- La marca es más empleada en Estados Unidos, en otros países no es muy utilizada.
- Software incompatible con otros sistemas
- Pocas opciones de diseño de los iPhones
- Prácticas comerciales desleales (la marca fue acusada de haber identificado a propósito los modelos más antiguos de iPhone)
- Acusaciones de seguimiento

iii. Oportunidades

- Tasa de crecimiento de clientes constante
- Creación de nuevas líneas de productos
- Acuerdo con Kia Motors para construir autos eléctricos sin conductor
- Perfeccionar el catálogo de Apple TV
- Ampliación de mercados de Apple Music
- Potencial para incrementar la línea de productos mediante accesorios
- Descubrimiento de depósitos de litio en el Perú

iv. Amenazas:

- La pandemia de coronavirus (cierre de tiendas presenciales por el aumento de casos)
- Crecimiento de la competencia
- Penetración de otras marcas en el mercado
- Impuesto a los servicios digitales en el Perú

- Venta de productos falsificados
- Considerable cantidad de demandas colectivas judiciales

3.6. Objetivos empresariales

La información recopilada de Archanco (2020) y Viñas (2020), nos indica que los objetivos propuestos por la empresa son los siguientes:

- La compañía Apple eliminará directamente el 75% de las emisiones de su cadena de suministro y productos para cumplir con su objetivo de eliminar al 100% su huella de carbono antes del año 2030.
- En la primera mitad de 2021, Apple tiene previsto aumentar la producción de iPhones en un 30%..
- Los proveedores de Apple afirman que Apple planea fabricar entre 95 y 96 millones de iPhone para la primera mitad del 2021.
- Apple planea lanzar un automóvil 100% autónomo para el año 2025 con el propósito de remecer el mercado de vehículos eléctricos.

3.7. Estrategias empresariales a nivel corporativo

Según lo estudiado en clase, existen tipos de estrategias corporativas, las cuales entre ellas podemos encontrar a la de crecimiento. Esta consiste en la ampliación del número de mercados o productos que ofrece por parte de una empresa, ya sea mediante su mismo rubro de negocio actual o poniendo en funcionamiento otra nueva. A su vez, este crecimiento tiene 2 gamas: expansión directa y diversificación, la cual puede ser relacionada o no relacionada.

En el caso de la empresa Apple, esta se rige bajo la **estrategia de crecimiento de diversificación relacionada**, la cual consiste en cuando la empresa crece al operar en industrias o productos diferentes pero relacionados.

Desde el lanzamiento del primer Iphone en el 2007 por parte de la industria Apple, sus ingresos crecieron significativamente llevando a la empresa por el camino del éxito. Con el paso del tiempo, Apple empezó a sacar nuevos iphones (uno mejor que el anterior), y consigo nuevos dispositivos de otra gama de tecnología. Apple sacó

su línea de iPhones, Macs, iPads, hasta su propia plataforma de streaming de tv. Cada producto que fue sacando eran de distintas gamas de tecnología, haciendo no solamente su enfoque en celulares, sino que también en computadoras, parlantes, etc., pero todos relacionados por la misma marca y su mismo funcionamiento de hardware y software. Es por ello que se puede decir que Apple ha tenido y sigue teniendo un crecimiento de diversificación relacionada, pues hasta en la actualidad, sigue incrementando sus productos y sacando nuevos en el rubro de la tecnología.

Asimismo, la empresa Apple también guarda una estrategia de estabilidad, pues su innovación tecnológica y diseño superior de sus productos hace la diferencia entre los competidores manteniendo así también el control de software y hardware para asegurar una funcionalidad y estabilidad de sus productos.

Finalmente, Apple también sigue una estrategia de renovación, pues, cada año, la empresa lanza un nuevo dispositivo mejor que el anterior, quitando los más antiguos de la zona de ventas, con el objetivo de seguir innovando y haciendo crecer a la empresa y sus ingresos.

3.8. Estrategias empresariales a nivel de negocios

Se aplica a las UEN (unidades estratégicas de negocios) de la compañía. Como se vio en clase, la estrategia empresarial a nivel de negocios es la manera en la que una organización define cómo crear valor. En otras palabras, trata sobre qué hacer y cómo hacerlo, definiendo los objetivos de la empresa y recursos que se van a emplear para lograr dichos objetivos.

En el caso de esta empresa, su enfoque es diferenciado; busca darles valor a sus productos de tal forma que en la mente del consumidor se posicione como un producto único y exclusivo, con el fin de que estén dispuestos a pagar más. Su rango de precios es mayor al de su competencia, pero para los clientes sus productos lo valen.

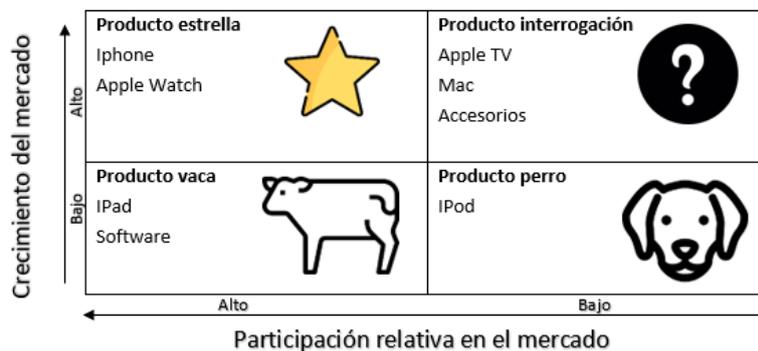
Adicionalmente Apple también aplica una estrategia de liderazgo en costos, y esto se explica en gran medida con la decisión de la empresa de pasar la producción de California a China, buscando claramente reducir sus costos de manufactura. En ese sentido, hemos encontrado que la empresa aplica tanto un enfoque diferenciado como de liderazgo en costos.

3.9. Matriz BCG

La matriz BCG se encarga de analizar productos o portafolios de productos en función al crecimiento del mercado y a la participación relativa del mercado. En ese sentido, las estrategias aplicadas a los productos cuya participación de mercado son altas van a ser distintas a las estrategias que se aplican para aquellos productos cuyo crecimiento de mercado es bajo y cuya participación de mercado es baja.

Figura 3.3

Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

El producto estrella de Apple es sin dudas el Iphone, ya que cuenta con una participación de mercado alta, a la vez que el mercado de smartphones se encuentra en crecimiento. Es el más vendido de su línea de productos. El mercado de relojes inteligentes también se encuentra creciendo, y el Apple Watch cuenta con una participación mayor a sus competidores de Huawei y Samsung. Según cifras de Counterpoint, a mediados del 2021 contaba con una cuota de mercado del 28%.

En el cuadrante del producto interrogación encontramos a Apple TV, Mac y Accesorios. Se encuentran en mercados con crecimiento alto, sin embargo, su participación del mercado no es tan alta como en el caso de sus productos estrella. El estudio realizado por JustWatch sobre la cuota de mercado de plataformas de streaming durante el último trimestre de 2020 indica que el servicio de Apple TV, alcanzó únicamente el 3% de la cuota de mercado. Los consumidores tienen preferencia por otros medios como Netflix (31%), Amazon Prime Video (22%), entre otros. Los

ordenadores tienen mayor demanda actualmente debido en gran medida al nuevo estilo que adoptamos por el COVID-19. Según datos del estudio IDC (2020), la participación de las Mac aumentó de un 5,8% a un 7,7%, sin embargo, los ordenadores con Windows y ChromeOS tienen mayor cuota.

El producto vaca es el iPad y software de Apple. El mercado de las tablets ha tenido en promedio un crecimiento bajo, a pesar de esto, tenemos en cuenta que la cuota de mercado de los iPad sí es significativa. Los datos compartidos por Counterpoint señalan que su participación durante el primer trimestre de 2021 llegó al 37%.

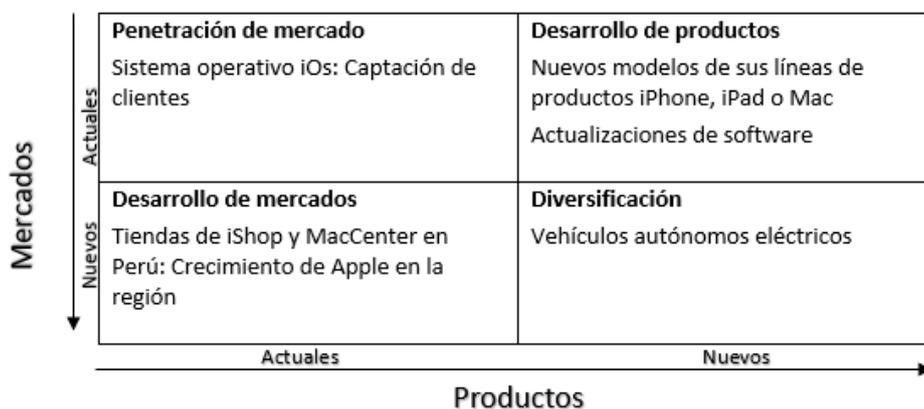
Por último, tenemos al producto perro, que en el caso de Apple se trata del iPod. Fue un producto valioso para la empresa a inicios de los 2000, cuando alcanzó su máximo número de ventas. Actualmente no es relevante a comparación de los iPhone que se convirtieron en la nueva fuente de grandes ganancias de Apple.

3.10. Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta que nos permite identificar distintas estrategias en función a mercados y productos. Dependiendo de la naturaleza del mercado y del producto, es decir, si son nuevos o actuales, las estrategias a aplicar van a ser distintas.

Figura 3.4

Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia

Penetración en el mercado: Apple ofrece en nuestro país servicios de streaming de música y video, y una gran variedad de equipos como el iPhone, iPad, Mac, etc. Sin embargo, su sistema operativo (iOS) solo cuenta con el 13.3% de participación en el mercado, mientras Android abarca el 86,7%. Por ello, Apple debe enfocarse en el incremento de ventas mediante la captación de nuevos clientes, ya sea con un aumento en la publicidad o promociones.

Desarrollo de mercado: A nivel nacional existen 24 tiendas de iShop y 5 de Mac Center, ambas son Apple Premium Resellers. Se proyectaba inaugurar 3 sucursales más de Mac Center, pero debido a la pandemia estos planes se cancelaron. Sin embargo, los planes de inversión fueron retomados y se espera contar pronto con 8 tiendas operativas. Además, se está trabajando en la tienda de Mac Center más importante del Perú que será fundamental para el crecimiento de Apple en la región.

Desarrollo de producto: Una de las características de Apple es que se enfoca en la innovación; por lo cual, cada año tenemos nuevos modelos de sus principales productos como el iPhone, iPad o Macbook, así como nuevas versiones de su software.

Diversificación: Cuando se fundó Apple en 1976, el objetivo principal era fabricar un computador fácil de usar, se desarrollaron diversas versiones de ordenadores hasta que la empresa se convirtió en líder de este sector. No obstante, Apple no se detuvo allí. Posteriormente, la compañía se ha diversificado en celulares, tablets, audífonos, relojes y, recientemente, en vehículos autónomos eléctricos que, según parece estará disponible en el 2025.

4. Organización

4.1. Diseño de la estructura organizacional según funciones

A continuación, se detallará las especificaciones de la estructura formal de la compañía por funciones.

- **Director ejecutivo (CEO)**

Timothy Cook

Sus funciones principales incluyen la formulación de la estrategia global de la empresa, el diseño de la estructura organizacional y el control del cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico. Estas responsabilidades son de gran importancia para el funcionamiento y éxito de la compañía (Lizana, 2021). Ha sido participe del lanzamiento de productos innovadores como el Apple Watch y los AirPods, además de fortalecer el negocio del iPhone, que hoy en día genera la mayor parte de los ingresos de la firma (Ceo P, 2021)

- **Director de Operaciones**

Jeff Williams

Supervisa todas las operaciones mundiales de Apple, así como el servicio y soporte al cliente. Además, lidera el equipo de diseño de la empresa, así como la ingeniería de software y hardware del Apple Watch. De igual forma, juega un papel clave en las iniciativas de salud de la compañía, siendo un innovador en nuevas tecnologías y promoviendo la investigación médica para capacitar a las personas en la comprensión y gestión de su salud y bienestar físico. (Apple, s.f.)

Marketing

- **Vicepresidente Senior de Comercio minorista**

Deirdre O'brien

En su rol como líder de los equipos minoristas y en línea de Apple, se dedica a enriquecer las vidas de millones de clientes de Apple anualmente. Junto con su

equipo, se encarga de crear experiencias minoristas que inspiran a los clientes (Apple, s.f.).

- Vicepresidente de Comunicaciones de Marketing

Tor Myhren

Como director del grupo de comunicaciones de marketing, encabeza un equipo capacitado, talentoso y creativo, enfocado en áreas como la publicidad, la presencia en línea, el diseño de paquetes y otras tareas de marketing enfocadas en los consumidores de la empresa (Apple, s.f.).

- Director de marketing mundial

Phil Schiller

Durante un período de treinta años, el director Schiller ha desempeñado un papel muy importante en la orientación de los productos y estrategias de marketing de Apple al ocupar recientemente el cargo de vicepresidente senior de marketing global. A lo largo de su trayectoria, Phil ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo de las computadoras líderes en el mundo a través del “Mac”. Asimismo, ha liderado la revolución de la música digital mediante la introducción del iPod y iTunes y ha reinventado la industria de los teléfonos móviles con el iPhone y la App Store, además de marcar el rumbo del futuro de la informática con el iPad (Apple, s.f.).

Ingeniería

- Vicepresidente Senior de Servicios

Eddy Cue

El vicepresidente Eddy Cue supervisa la gama completa de servicios ofrecidos por Apple, incluidos Apple Music, Apple News, Apple Podcasts, la aplicación Apple TV y Apple TV+, así como Apple Pay, Apple Card, Maps, Search Ads, los servicios iCloud de Apple y las aplicaciones de productividad y creatividad de Apple. Su equipo ha demostrado tener una habilidad sobresaliente para establecer y mejorar los servicios de primer nivel que satisfacen y superan las

expectativas de los clientes de Apple, a la vez que brinda a los artistas y colaboradores a compartir sus visiones creativas con el mundo (Apple, s.f.).

- Vicepresidente Senior de Ingeniería de Software

Craig Federighi

Federighi es el encargado de supervisar y dirigir el proceso de desarrollo de iOS y macOS. Los equipos que se encuentran bajo su responsabilidad se encargan de crear y entregar el software que forma parte esencial de los productos innovadores de Apple, abarcando aspectos como la interfaz de usuario, aplicaciones y los marcos tecnológicos (Eliud, 2021).

- Vicepresidente Senior de Aprendizaje Automático y de IA (Inteligencia Artificial) estrategia

John Giannandrea

Desde su incorporación a Apple en el año 2018, John asumió la responsabilidad de dirigir lo relacionado a la inteligencia artificial y el aprendizaje automático. Su enfoque se centra en la supervisión y desarrollo de las tecnologías Core ML y Siri, que representan un papel importante en la empresa (Apple Newsroom, 2019).

- Vicepresidente senior de Tecnologías de Hardware

Johny Srouji

Bajo el liderazgo de Johny se ha formado uno de los equipos de ingenieros tecnológicos más innovadores. Se encarga de supervisar el desarrollo de tecnologías personalizadas de silicio y hardware, abarcando en áreas como baterías, procesadores de aplicaciones, pantallas y otros elementos presentes en todos los productos Apple (Apple, s.f.).

Finanzas Y Administración

- Vicepresidente senior y director financiero

Lucas Maestri

Luca supervisa las funciones de contabilidad, soporte comercial, planificación y análisis financiero, tesorería, bienes raíces, relaciones con inversores, auditoría interna e impuestos en Apple. Luca se unió a Apple en 2013 como vicepresidente de finanzas y contralor corporativo, y ha trabajado en estrecha colaboración con la alta dirección de Apple desde su llegada (Apple, s.f.).

- Vicepresidente de Desarrollo Corporativo

Adrian Perica

Adrian tiene la responsabilidad de liderar las fusiones, adquisiciones e inversiones de la empresa. Asimismo, supervisa la correcta integración de las tecnologías y nuevos negocios en hardware y software (Apple, s.f.).

- Vicepresidente Senior de Asuntos Legales y de Seguridad Global

Katherine Adams

Adams se encarga de supervisar y dirigir todos los aspectos legales de la organización, como pueden ser las áreas de gobierno corporativo, la propiedad intelectual, el cumplimiento de valores como la seguridad global y privacidad (Apple, s.f.).

- Vicepresidente de Medio Ambiente, Política e Iniciativas Sociales

Lisa Jackson

Lisa es la encargada de supervisar los esfuerzos de Apple para reducir el impacto en el medio ambiente, mediante el uso de la energía renovable, materiales más ecológicos y buscando maneras para crear recursos más valiosos. Asimismo, lidera la iniciativa de Equidad y Justicia Racial de Apple que se enfoca en áreas como la educación y reforma del sistema judicial penal, Jackson también se encarga de los programas de políticas educativas de Apple y sus relaciones gubernamentales (Apple, s.f.).

Operaciones

- Vicepresidente senior de operaciones

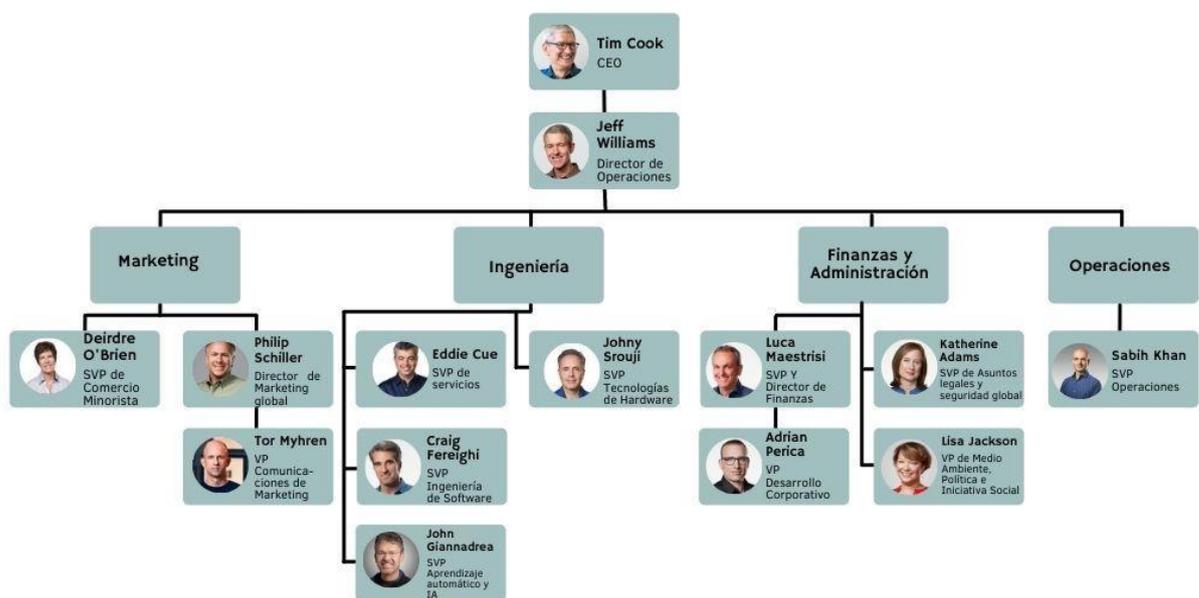
Sabih Khan

Sabih es el responsable de la cadena de suministro global de Apple, debe asegurarse y garantizar los productos mediante la supervisión de los procesos al desarrollarlos como la planificación, fabricación y su rendimiento. Sabih también lidera programas de responsabilidad de proveedores de Apple, el cual tiene la finalidad de desarrollar y proteger a los trabajadores de los laboratorios de producción de la empresa en todo el mundo. (Apple, s.f.).

4.2. Organigrama

Figura 4.1

Organigrama Apple



Fuente: Elaboración propia

5. Dirección

5.1. Liderazgo gerencial en la organización

En el artículo *Cómo se organiza Apple para la innovación* publicado en la página de Harvard Business Review (2019) nos explican cómo ha cambiado el enfoque y estructura organizacional de la compañía. En el pasado, la empresa funcionaba bajo una gestión convencional, dividida en finanzas, hardware, legal, ventas, entre otros. En su primer año como CEO, Steve Jobs cambió la división de la organización por una estructura funcional teniendo como resultado más áreas. Además, en el artículo se menciona que cada área funcional de Apple se caracteriza por operar con diferentes estilos de liderazgo que son adaptados a las necesidades específicas de cada una. Por ejemplo, algunas áreas requieren un mayor nivel de supervisión directiva, mientras que otras permiten una mayor flexibilidad para que los trabajadores participen en la toma de decisiones. No se puede decir que un estilo de liderazgo sea mejor que otro, ya que su efectividad depende del tipo de trabajo realizado por el equipo y el contexto en el que se encuentren.

Según indican los autores Casanova y Nieto (2017) el estilo de liderazgo autocrático es aquel que limita la participación de los trabajadores. La responsabilidad recae únicamente sobre el líder, el cual se caracteriza por dar órdenes sin consultar a los demás. Su utilización es ideal para trabajos que necesitan resultados en el corto plazo, y/o están estandarizados. Este es aplicado, por ejemplo, en la división de Seguridad Global, cuando se trata de servicios de seguridad a sus instalaciones físicas. También es útil en el equipo de Servicios de Alimentación que está a cargo del funcionamiento de los Caffé Macs, dirigido a los empleados que se encuentran en campus corporativos. El líder en este caso es el chef ejecutivo que tiene a su cargo al sous chef (segundo chef), cocineros en línea y ayudantes de cocina. Generalmente se respetan los puestos dentro de la cocina, y los procesos ya se encuentran definidos.

Un enfoque adicional es el estilo democrático, el cual fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones. Este estilo es el adecuado para las áreas que se centran en la innovación e intercambio de ideas, ya que permite que los empleados se sientan escuchados y promueve un clima laboral positivo (Casanova, 2017). Debido a que el área de Finanzas incluye entre sus funciones mejorar las estrategias de

inversión, concluimos que se aplica este estilo. La mejora requiere cambios, y esto se consigue con una mayor participación del grupo en el proceso creativo.

Según Maureira (2018) el estilo liberal es aquel que permite a los trabajadores tomar decisiones y trabajar de manera autónoma. Para implementar este estilo debe existir mucha confianza en que se realizará un buen trabajo y se cumplirán las expectativas sin necesidad de que se controle constantemente esta área. Además, cuentan con cierta independencia para tomar decisiones. El grupo de iniciativas sociales y ambientales puede funcionar bajo esta libertad de opinión. Para crear e impulsar iniciativas que ayuden al mundo se requiere mucho análisis y debate entre los integrantes. Dado que están constantemente innovando y creando múltiples proyectos en esta área, se necesitan personas más activas.

5.2. Estilos de Liderazgo

El papel de director ejecutivo, protagonizado por Timothy Cook, es crucial para lograr los objetivos establecidos por la organización. Entre sus responsabilidades se encuentra la definición de la estrategia general de la empresa, así como diseñar la estructura organizativa de la compañía. Además, también una en el control y supervisión de la implementación del plan estratégico. Cook introdujo un nuevo estilo de liderazgo cuando ingresó a Apple, conocido como liderazgo democrático o liderazgo participativo, el cual aplicó depositando más confianza en las personas que lo rodean, dotándolos de independencia y empoderándolos para que tomen decisiones más activas respecto a sus áreas de trabajo.

6. Control

6.1. Tipos de controles y beneficios

La empresa Apple lleva un sistema de **control preventivo**, el cual según un artículo publicado en Beetrack (2021) es un mecanismo para evaluar recursos y rechazar a aquellos que no sean eficientes, para así poder evitar posibles problemas. Este enfoque permite a la empresa mantener altos estándares de calidad y garantizar el buen funcionamiento de sus productos. Apple utiliza el control preventivo, pues tienen integrados sistemas de control en los dispositivos, lo cual evita fallos ante posibles problemas. Por ejemplo, los dispositivos Apple tienen integrados sistemas operativos como iOS, iPadOS y macOS que priorizan las apps más importantes de la empresa para

que los empleados puedan usarlas sin interrupción cuando se conectan a una red. Asimismo, los dispositivos Apple tienen un entorno de administración seguro que permite configurar ajustes, gestionar dispositivos y activar funcionalidades de seguridad a distancia de forma inalámbrica ante cualquier situación. Además, mediante entorno de administración seguro de iOS, iPadOS, macOS y tvOS, el equipo de sistemas puede modificar y actualizar las configuraciones, instalar apps, supervisar el cumplimiento, consultar dispositivos, entre otras acciones, para hacer frente ante cualquier posible problema.

Por otra parte, la estructura de las operaciones de la empresa Apple está dividida en sectores como Control, Global Outsourcing, Tienda en línea de Apple, Apple Care, Educación, Servicios de internet, Marketing, Comunicación, entre otros. Cada sector está encabezado por un administrador, por lo que, ante cualquier eventualidad, cada encargado del área correspondiente informa de inmediato con su superior para solucionar el problema lo más pronto posible. Lo cual también se puede observar un control concurrente en la empresa.

También, la empresa cuenta con un control de retroalimentación, ya que brinda un servicio de soporte técnico para solucionar problemas que hayan ocurrido

Con la implementación de estos tipos de control, la empresa obtendría el beneficio de evitar errores y mantener la calidad de los productos ofertados, lo que conduce a una mayor eficacia en el logro de sus objetivos. La empresa sigue rigurosamente todos los protocolos y controles de seguridad para evitar cualquier eventualidad, y si en caso hubiera una, la empresa ya está preparada para actuar de manera rápida, pues los encargados de cada sector informan de manera inmediata cualquier anomalía a sus superiores para actuar de la manera más rápida, eficaz y eficiente posible.

7. Marketing

7.1. Principales objetivos de Marketing

Los objetivos que la empresa Apple tiene planeado alcanzar son:

- i. Lanzar su nuevo kit de realidad aumentada tan potente como un Mac para finales del 2022.**

La empresa desea dar un salto a la realidad aumentada y planea seguir ofreciendo productos de alta tecnología, es por ello que el lanzamiento de su nuevo kit lo promocionarán en el escenario de la WWDC de 2022, un evento altamente conocido, en donde Apple cada año organiza para promocionar y ofrecer a los consumidores sus nuevos productos.

- ii. Aumentar la producción del iPhone en un 30% durante el primer semestre de 2022.**

Según la compañía, están trabajando estrechamente con su cadena de suministro para satisfacer la creciente demanda del iPhone 13. Asimismo, tienen previsto el lanzamiento de la línea del iPhone 14 y el iPhone SE a finales del 2022, por lo que el aumento de producción del iPhone 13 tiene como finalidad maximizar las ganancias de esta línea de productos y así, con la llegada del iPhone 14, generar mayor impacto en los consumidores generando que renueven sus iPhones a esta nueva versión.

- iii. Lograr que la cadena de suministro y sus productos sean 100% neutrales en emisiones de carbono para el 2030.**

Actualmente, la empresa ya ha alcanzado la neutralidad en emisiones de carbono en sus operaciones corporativas globales, ya que recicla sus dispositivos antiguos para generar nuevos productos. Sin embargo, el nuevo objetivo establecido implica que todos los dispositivos de Apple que se comercialicen en el futuro tendrán un impacto climático neto igual a cero.

El CEO de Apple, Tim Cook, afirmó que la empresa se encuentra comprometida en construir un futuro más sustentable (Apple, 2020). Cook también destacó que las innovaciones que impulsan su experiencia con el medio

ambiente no sólo benefician al planeta, sino que contribuyen a que sus productos sean más eficientes desde el punto de vista energético y a la creación de nuevas fuentes de energía limpia en todo el mundo.

De esta manera, la empresa podrá aumentar sus beneficios, ya que busca establecer colaboraciones con empresas que tengan un enfoque positivo en cuanto a su impacto ambiental. Asimismo, busca llamar la atención a los nuevos consumidores que busquen el mismo objetivo de ayudar al planeta generando demanda con sus nuevos productos *eco-friendly* y con su programa global de reciclaje *Apple Trade In*, el cual consiste en que los usuarios regresen sus productos Apple antiguos generando un crédito para el consumo de nuevos productos Apple, con la finalidad de que la empresa recicle esos dispositivos y genere nuevos, así como también generar más ventas con su programa.

7.2. Estrategias de segmentación

El público objetivo de Apple está segmentado de la siguiente manera:

Figura 7.1

Segmento de mercado de Apple

Segmentación de mercado	
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Región: todos los países • Zona: Urbana
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: población joven (18 – 22 años), la población joven adulta (23 – 44 años) y la población adulta (45 – 60 años) • Sexo: F y M • Clase social: Alta y media • Estado civil: soltero, casado, etc. • Educación: Universitaria, postgrado... • Ocupación: Estudiantes, Profesionales
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida: tecnológico, buscan la facilidad y compuestos de tecnología inteligente para una mayor seguridad y profesionalidad. • Personalidad: exigente, innovador y dependiente al tener necesidad de integración en la sociedad demandando estatus y socialización. • Valores: seguridad, el respeto, buen servicio y responsabilidad social.
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio deseado: Calidad, Portabilidad, Capacidad. • Tasa de uso: usuarios habituales

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la estrategia de segmentación de mercado se basa en segmentar el mercado en grupos pequeños para satisfacer mejor sus necesidades.

Es por ello que Apple saca diversos productos para cada grupo en específico como podemos ver a continuación.

Figura 7.2

Segmento de mercado



Fuente: Elaboración propia

7.3. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler (1991), la estrategia de posicionamiento se presenta cuando la empresa o marca define una oferta basada en los deseos del público objetivo, de tal forma que se apodera de un lugar especial en la mente de este.

El producto **Mac de Apple** empezó en 1984 cuando Steve Jobs hizo la primera presentación de la Macintosh, un ordenador con un hardware innovador por el rendimiento que ofrecía al poder movilizarse con facilidad. Tras una serie de fracasos y el regreso de Steve Jobs en 1997, se produjo un cambio significativo. En 1998, se lanzó el iMac, un ordenador personal todo en uno con un diseño atractivo y una variedad de colores. Además de su estética se incorporó un buen paquete de programas. Posteriormente, en 2001, se presentó el Mac OS X, un nuevo sistema operativo que revolucionó la informática tanto a nivel de usuario como en el ámbito creativo y profesional. También en años posteriores sacaron productos igual de exitosos e incluso más que los anteriores como el iMac “lámparita” G4, Mac mini y Macbook Pro. Siendo 2008 el año clave al Apple sacar la Macbook Air dejando impresionado a todo el público por su peso siendo tan ligero y delgado y con muchos paquetes de programas y actualizaciones nunca vistas dejando a Apple en lo alto en la competición de ordenadores fáciles de movilizar.

El Apple Event del 2001 es una de las presentaciones más recordadas debido a que introduce al mercado un nuevo dispositivo que cambiaría por completo la forma en que la gente escuchaba música, el **iPod**. En la actualidad puede que este haya sido desplazado por el uso del celular, pero hace más de 10 años revolucionó esta industria y fue muy popular. La mayoría de reproductores en esos años contaba con poco almacenamiento para canciones, bajo rendimiento de batería, y eran muy grandes. Apple no solo arregló estos aspectos negativos, sino que mejoró el diseño y la practicidad de este dispositivo. La empresa es reconocida por tener un gran equipo de diseñadores que le dan un estilo minimalista a sus productos. Tuvo tanto impacto que, en palabras de Steve Jobs, “no solo cambió la forma en la que todos escuchamos música, cambió toda la industria musical” (Jobs, 2007).

Jobs logró reinventar la categoría de los teléfonos móviles. A principios de los años 2000, Jobs, el perfeccionista y visionario entonces CEO de Apple, consideraba que los móviles existentes eran de baja calidad y no satisfacían sus necesidades por completo. Motivado por esta frustración, decidió crear el **iPhone**, el cual fue presentado a los medios como "lo mejor que hemos hecho nunca" y como un producto revolucionario que lo cambiaría todo. El iPhone se presentó como un producto que simplificaba y mejoraba la experiencia de los usuarios.

Apple logró posicionar al iPhone gracias a una eficiente campaña de comunicación. De hecho, algunos de estos anuncios están considerados entre las mejores campañas publicitarias de la historia. Gracias a estas estrategias, la compañía logró posicionar al iPhone como un objeto de deseo y como un elemento altamente valioso, lo que le ha permitido cobrar por su dispositivo el triple de lo que cuesta producirlo.

Algo que diferencia a Apple de los demás, es que ellos arman sus productos desde cero, generando incluso su propio *software* y *hardware*. Con esto, ha generado que todos sus productos guarden sintonía y relación, bajo un mismo sistema operador, adquiriendo facilidades y beneficios que otros sistemas no tienen, por lo que genera un ambiente de necesidad y afiliación a la comunidad. Es necesario destacar que los productos emblemáticos de Apple como el iMac, iPhone, iPad, entre otros, además de compartir marca, diseño y tecnología, comparten la letra “i” de su nombre. Esta elección se debe a que el fallecido, Steve Jobs, indicó en una de sus conferencias que la “i” significa Individual, Informar, Inspiración, Instrucción e Internet (Jobs, 1998). Estas palabras hacen que los usuarios se identifiquen con ellas, fortaleciendo la relación marca-consumidor y logrando posicionarse en el *Top of heart* de sus usuarios.

Por otra parte, sabemos que los productos Apple se venden a precios elevados, esto se debe en parte a una estrategia de marketing que los ha llevado a su alto posicionamiento y es que varios creen que los precios más bajos significan mayor demanda. Sin embargo, Apple contradijo esta teoría, pues lejos de alejar consumidores, con sus precios altos reforzaron la percepción de que los productos de Apple eran de alta calidad y valían su precio, generando con ello un valor simbólico a la marca de exclusividad, estatus y realce social, por lo cual, la demanda de la aumenta y se empieza una propagación de boca en boca, que se vio reforzada por el respaldo de personas famosas, lo que a su vez amplió su alcance a un público más amplio, quedando en el *Top of Mind* de las personas.

7.4. Mezcla de marketing

El Marketing Mix, también conocido como las “4P’s”, consta de cuatro variables que son producto, precio, promoción y plaza.

i. Producto

La empresa cuenta con 8 principales líneas de productos: aparatos electrónicos y software. Anualmente actualiza su software y renueva sus dispositivos. En la página web está toda la información acerca de sus nuevos modelos. En cuanto al iPhone, el producto más representativo de la marca, encontramos el iPhone 13 Pro, iPhone 13, iPhone 12 y iPhone SE. La línea de iPad cuenta con iPad Pro, iPad Air, iPad, iPad mini y accesorios complementarios como Apple Pencil y Teclados. En la sección de ordenadores están la MacBook Air, MacBook Pro, iMac, Mac Pro, Mac mini y Pro Display XDR. En relojes inteligentes ofrecen los Apple Watch Series 7, Apple Watch SE, Apple Watch Series 3 y Apple Watch Nike, dirigida a corredores. Además, están a la venta los iPod Touch y demás accesorios.

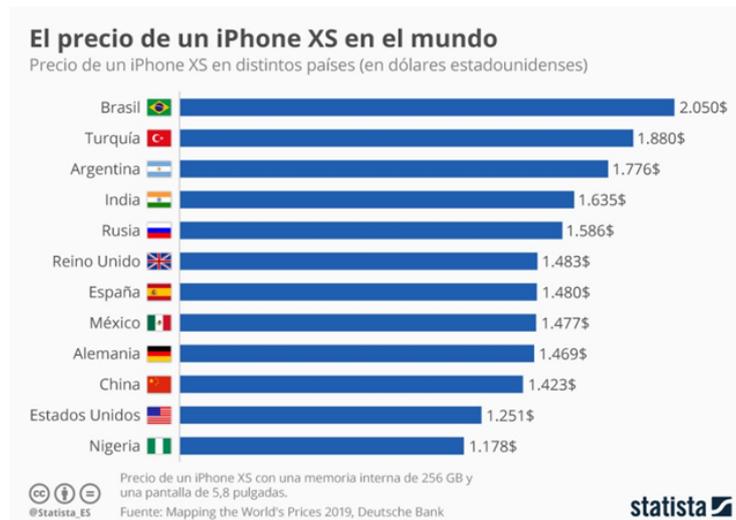
Es relevante destacar el creciente interés en el desarrollo de servicios dentro de la industria en la que Apple opera. Según informó Apple Newsroom, sitio web oficial de la empresa donde transmiten sus noticias, el año 2019 fue destacable en términos de ofertas de sus servicios. Previo a este año ya contaban con el Apple Store, Apple Music y iCloud, pero incrementaron su oferta de servicios con la aparición de Apple TV+, Apple News+. Apple Arcade y Apple Card. Además, se suman a la lista los servicios de Apple Podcast y Apple Pay, que, como se anuncia en su página oficial, llegará próximamente a Argentina y Perú.

ii. Precio

En el sector, hay empresas que aplican estrategias para competir con precios bajos; sin embargo, este no es el caso de Apple. Como bien se sabe, los precios fijados por la empresa son mayores a los del resto del mercado. Esto se aprecia en la *Figura 7.3*, que muestra los datos recopilados por Deutsche Bank (2019) sobre el precio de un iPhone XS. Este costaba entre \$1178 y \$2050.

Figura 7.3

Precio Iphone XS



Fuente: Mapping the World's Prices 2019, Deutsche Bank.

Entonces ¿cómo a pesar de tener precios elevados cuenta con tanta demanda a nivel global? Además de ser de calidad y funcionales, la respuesta está principalmente en el valor agregado de sus productos. No solo se enfoca en vender un smartphone, sino exclusividad y una buena experiencia del usuario, incluyendo la estética del celular y el packaging.

Su rango de precios no es un punto débil, va acorde a lo que vende y al público al que se dirige. No es otro aparato más del mercado, y sus clientes aprecian esto mismo. Apple ha logrado tener un gran número de clientes fieles a la marca. El valor diferencial de sus productos tiene tanta presencia que la gente está dispuesta a gastar más dinero para obtener un iPhone o una Mac en vez de otras alternativas más económicas de estos dispositivos. Como ha declarado Steve Wozniak, cofundador de Apple, en una rueda de prensa, “cuando amas Apple, estás dispuesto a pagar por ello”.

Apple es el claro ejemplo de que no solo se puede competir con precios bajos, se puede tener éxito con precios altos si logras que el cliente valore tu producto de esta forma.

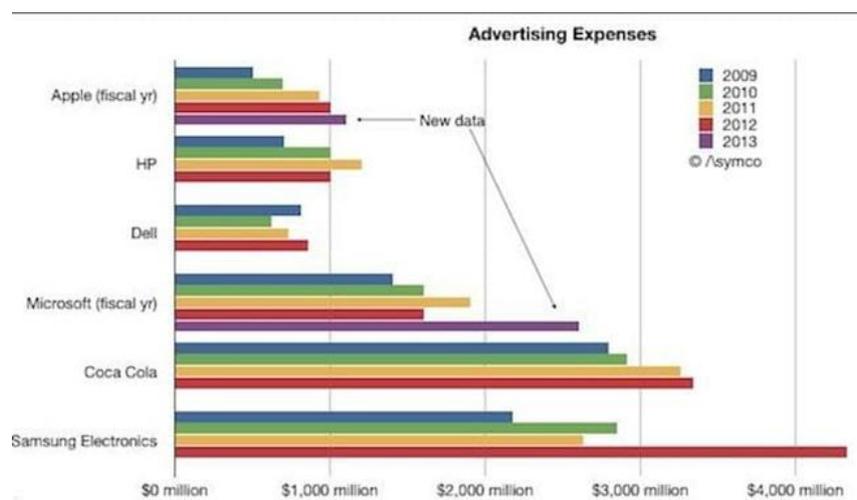
iii. Promoción

El presupuesto en publicidad es en realidad mínimo a comparación de lo que se invierte en el resto de la industria. Como se aprecia en la *Figura 7.4*,

competidores como Samsung Electronics y Microsoft llegaron a gastar en 2013 hasta el doble para promocionar sus productos. Puede parecer contradictorio que una empresa pueda tener las ventas que tiene Apple sin que el gasto en publicidad sea su principal prioridad; sin embargo, su éxito es la razón de esto mismo. Según se menciona en el artículo publicado por Marketing Insider Review (2021), Apple es una marca tan reconocida y recordada por los consumidores que no necesita invertir grandes sumas de dinero en campañas publicitarias.

Figura 7.4

Gasto en publicidad empresas 2013



Fuente: Horace Dediu, Asymco

Además de contar con consumidores fieles que están pendientes de nuevos lanzamientos, también se sirve de la “publicidad gratis”. Esto último alude a la promoción de sus productos que los propios medios de comunicación realizan sin que estén relacionados con la empresa. Además, como se destaca en el artículo antes mencionado, los operadores de red, en beneficio propio también, se encargan de anunciar la llegada de nuevos iPhone a su mercado objetivo.

Es cierto que Apple no gasta exorbitantes sumas de dinero en promociones, pero esto no significa que limite esfuerzos en esta área, más bien, desarrolla buenas estrategias e invierte inteligentemente. Uno de los medios de

promoción más conocidos son los Apple Events. En la página de Forbes México mencionan como estos eventos anuales “causan sensación entre los entusiastas de la marca e, incluso, entre aquellos que la atacan”. En estas conferencias presentan los últimos productos desarrollados por la empresa, antes de su lanzamiento, para generar interés.

Finalmente, es importante mencionar su utilización de vallas publicitarias. Esta inclinación hacia el mundo físico en vez los ads en redes sociales se debe a que, como indica Tor Myhren, vicepresidente de comunicaciones de marketing de Apple, los consumidores de ahora encuentran la publicidad exterior relajante. Además, en estos anuncios la marca no pierde su imagen y esencia, ya que están diseñados respetando la estética de la marca.

iv. Plaza

Apple cuenta con ambos canales de distribución: directo e indirecto. Por un lado, la empresa vende sus productos sin recurrir a intermediarios. Los clientes pueden adquirir sus artículos en la *Apple Online Store*, su tienda en línea, o en los Apple Store, que son tiendas físicas que actualmente se encuentran funcionando en 23 países. Por otro lado, en los países en los que no se encuentran estas tiendas oficiales, sus productos se comercializan a través de distribuidores autorizados. En el Perú, por ejemplo, encontramos a iShop, MacCenter y hace menos de un año a Hiraoka como distribuidores de productos iPhone, iMac, iPad, entre otros.

8. Gestión de personas

8.1. Proceso de gestión de personas: según los subsistemas de RRHH

Como primer punto encontramos a la **atracción** de personal. En el 2018 se encontraba en los primeros puestos en la lista de *Most Attractive Employers*, investigación realizada por Universum. Entre los atributos más valorados por los estudiantes universitarios que formaron parte del estudio se encuentran innovación, prestigio, éxito profesional y liderazgo y dinero. Apple cumple con todos los mencionados, además de que no presenta complicaciones en cuanto a su ambiente laboral.

El **desarrollo** del personal es un segundo punto importante en la gestión de personas. La empresa requiere un personal capacitado para poder cumplir con los objetivos organizacionales y seguir posicionándose como una de las empresas más valiosas del sector.

Según la información proporcionada por Apple (2021), la empresa cuenta con un equipo especializado en Formación y Desarrollo. En la descripción de este campo se menciona que una parte se encarga de la cultura, liderazgo y valores de Apple, mientras que la otra de los conocimientos técnicos básicos. Las responsabilidades del equipo incluyen la educación profesional, la capacitación técnica, el desarrollo de contenido, el desarrollo organizacional y el análisis de aprendizaje.

Finalmente, el tercer punto abarca el **mantenimiento** del talento. Como cualquier compañía, Apple busca disminuir la rotación de su personal ya que requiere que sus equipos estén formados por la gente más capacitada, para así mejorar y desarrollar nuevos productos.

En el sector tecnológico, que está experimentando un crecimiento constante, se ha observado recientemente una tendencia en la que las empresas compiten por atraer y retener talento. Apple no es la excepción a la regla, ya que necesitan personal calificado para el desarrollo de sus proyectos relacionados con el Metaverso, por eso están interesados en el personal de inteligencia artificial e ingeniería de software y hardware que trabaja en los Apple Glasses. La respuesta de Apple antes esta competencia, ha sido ofrecer bonos de hasta 180 000 dólares por permanecer durante al menos cuatro años más en la empresa. Empero, no parece que esta disputa cambie en corto plazo, la demanda por profesionales expertos en el manejo de tecnología sigue incrementando.

9. Administración de Operaciones

9.1. Principales objetivos de operaciones

- i. **Operar y adentrarse aún más en los ámbitos relacionados con las redes 5G, el aprendizaje automático y el desarrollo de nuevos chips para su integración en futuros dispositivos, mediante inversiones en Estados Unidos durante los próximos cinco años.**

Según un artículo publicado en Hipertextual (2021), la empresa Apple anunció que invertirá 430 mil millones de dólares durante los próximos cinco años en Estados Unidos. El propósito de esta inversión es impulsar el desarrollo de nuevos puestos de trabajo en áreas como la tecnología 5G que mejorarán notablemente la tecnología de la próxima generación de productos, la empresa planea trabajar con aproximadamente 9 mil proveedores, entre ellos empresas grandes y pequeñas.

- ii. **Aumentar los beneficios para los trabajadores de tiendas minoristas.**

Debido a la pandemia de COVID-19, la empresa Apple ha tenido dificultades para retener a sus empleados y contratar nuevos, pues surgieron quejas con respecto a las condiciones laborales durante los difíciles tiempos de la emergencia sanitaria. Con el fin de evitar impactos negativos en sus operaciones, Apple se ha propuesto aumentar los beneficios para sus empleados. Al fortalecer los beneficios para sus empleados, Apple busca demostrar su compromiso con su fuerza laboral y fomentar un clima laboral positivo.

- iii. **Resolver el desafío técnico al que se enfrenta la industria del automóvil con el desarrollo de un nuevo coche eléctrico a ser lanzado en el 2025.**

Apple ha anunciado sus planes de lanzar el Apple Car en el año 2025, por lo que ha acelerado el desarrollo de su coche eléctrico y ha reorientado su proyecto poniendo todo el enfoque y atención al sector automotriz con el fin de resolver el desafío que tiene la industria de automóvil con la ejecución de este nuevo proyecto.

9.2. Tipo de organización

Desde su creación, Apple ha sido una organización de manufactura, ya que sus productos son principalmente productos tecnológicos tangibles, entre los que se encuentran ordenadores, smartphones, smartwatch y tablets. Estos mismos forman parte de su inventario.

El tipo de producto que ofrece Apple son bienes con servicios que los mejoran. Un claro ejemplo de el por qué entra en esta categoría se ve en el uso del celular. Si solo tuviera la función de llamar y no contara con aplicaciones, ya no sería tan atractivo adquirirlo a un elevado precio, y no habría mucha diferencia en el mercado. El acceso a estas aplicaciones, tanto las que están incluidas en el sistema (apps integradas) como otras que se pueden descargar en la App Store, mejoran la experiencia de una persona al tener un smartphone. Ya no solo sirve como teléfono, sino que ya desarrolla otras funcionalidades como el ofrecer entretenimiento, por ejemplo.

En recientes años ha desarrollado servicios como Apple Music y Apple Card, por lo que también opera ahora como una organización de servicios. Estos siguen relacionados con sus bienes tangibles ya que también buscan mejorar la experiencia de los usuarios de Apple.

9.3. El proceso de operaciones: Planeación, abastecimiento, producción, distribución, servicios post venta

i. Planeamiento

En esta fase, la compañía se encarga de realizar la previsión y planificación de los ingresos y gastos, así como de gestionar la producción diaria y distribución a los clientes para cumplir con la demanda del mercado. Para esto se basan en las modas y/o tendencias sociales y en indicadores tales como las tendencias de ventas en mercados extranjeros, expectativas de ventas y márgenes de ventas correspondientes al periodo anterior.

Además de planificar el lanzamiento de sus nuevos productos, ya que cuando se lanzan, el equipo tiene que asegurarse de que los clientes reciban los dispositivos según lo previsto a través de todos los canales de venta.

ii. Abastecimiento

Apple cuenta con más de 200 empresas con presencia en más de 30 países, a los cuales les compran componentes y materiales a sus proveedores como Foxconn, NVIDIA, Intel Corp, etc.; las cuales son enviadas a su planta de ensamblaje ubicada en Shenzhen, China para la fabricación de los productos, una vez terminados son enviados de manera directa a los clientes que compraron en línea utilizando empresas como UPS o FedEx (J.,2019). Apple continúa buscando proveedores que cumplan con estándares elevados, garantizando así la adquisición de materias primas de primera calidad y maximizando la eficiencia de los recursos al reducir al mínimo los desperdicios preservando los materiales; también respaldan las iniciativas medioambientales de su red de empresas y socios.

iii. Producción

Apple le compra muchas de las partes de sus productos, como es el caso del iPhone, ya que compra sus tarjetas de memoria, el modem y otros insumos a su larga lista de proveedores de más de 200 mundialmente. De ahí, son mandados a su planta ensambladora en China, donde se producen cerca de 350 celulares por minuto; además, se realizan las pruebas y el empaclado. Después los productos son trasladados a los camiones, donde realizan un viaje hasta la aduana para, seguidamente, dirigirse al aeropuerto de Zhengzhou. Desde allí, las empresas transportista como UPS, FedEx, y demás llevan los iPhone con destino a Estados Unidos, por vía aérea, hasta Anchorage, donde se abastecen de combustibles para posteriormente dirigirse a Louisville, Kentucky, donde hay un centro de logística de Apple, o sus destinos dentro de Estados Unidos (Barboza, 2017).

iv. Distribución

Apple posee uno de los canales de ventas más amplios y diversos a nivel mundial, sus productos y servicios se comercializan en más de 80 países, dirigidos a distintos grupos de clientes, por lo que, para satisfacer sus necesidades, la empresa continuamente incremento programas que cubren desde el merchandising digital y físico hasta el reclutamiento y formación del personal,

y la tecnología en tiendas. Luego del proceso de producción, los productos ya acabados son enviados de manera directa a los clientes que compraron de manera online por medio de agencias de transporte; caso diferente de los otros canales de distinción como las tiendas físicas y distribuidores, para los cuales Apple desde su almacén central en Elk Grove, California realiza los envíos (Apple).

v. Servicios Post venta

Apple acepta devoluciones si no estás satisfecho con la compra o en escasos casos de errores de fábrica en un plazo de 14 días naturales desde la recogida de los productos. Además, ofrece descuentos a los estudiantes universitarios y al personal docente que trabaje en una escuela, instituto o universidad. Y uno de sus servicios más innovadores fue el Apple Trade In, que es un servicio ofrecido por Apple que brinda la posibilidad de intercambiar tu dispositivo por crédito, el cual se puede utilizar para adquirir uno nuevo, o por una tarjeta de regalo del Apple Store para ser utilizada en el momento que lo desees (Apple).

Nota: Es importante mencionar que en la realización del presente trabajo se incluyó en la discusión grupal la posibilidad de que los productos de Apple sean servicios con bienes que los mejoran. La razón de este análisis es que, con el paso de los años, los consumidores siguen comprando los productos iPhone, Mac y Apple Watch, pero más valoran los servicios a los que acceden que los dispositivos en sí. Por ejemplo, si por alguna razón el iPhone no contara con acceso a redes sociales como Instagram, Facebook y Tiktok, esto no solo le restaría valor al producto, sino que es seguro que disminuiría considerablemente su demanda. El tener acceso a aplicaciones es lo que genera la compra de estos dispositivos electrónicos, de no contar con estas, la gente deja de considerarlos como opción. Parece que los servicios tienen más peso en la decisión de compra que los bienes.

10. Finanzas y Contabilidad

10.1. Gestión contable

Encontramos el uso de ambos tipos de contabilidad en la organización.

En lo que respecta a la contabilidad financiera, esta brinda información a usuarios externos. Se usa para la presentación de estados financieros. Como indica la IMEF (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas), entre los principales usuarios de esta información se encuentran los inversores, para medir riesgos, los prestamistas, para evaluar la situación y posibilidad de financiamiento; y se incluye también a los clientes y el gobierno, en caso de regulaciones.

En el caso, Apple informa que publica este tipo de información periódicamente en su página web y en su sitio de relaciones con inversionistas. Estos informes, como el mostrado en la *Figura 10.1* sobre los resultados financieros del cuarto trimestre del año fiscal 2021, contienen información real sobre las ventas netas de productos y servicios (en millones), costos, total de ventas por categoría de producto, entre otros datos.

Figura 10.1

Resultados Financieros Apple cuarto trimestre 2021

Apple Inc.

CONDENSED CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS (Unaudited)
(In millions, except number of shares which are reflected in thousands and per share amounts)

	Three Months Ended		Twelve Months Ended	
	September 25, 2021	September 26, 2020	September 25, 2021	September 26, 2020
Net sales:				
Products	\$ 65,083	\$ 50,149	\$ 297,392	\$ 220,747
Services	18,277	14,549	68,425	53,768
Total net sales ⁽¹⁾	83,360	64,698	365,817	274,515
Cost of sales:				
Products	42,790	35,197	192,266	151,286
Services	5,396	4,812	20,715	18,273
Total cost of sales	48,186	40,009	212,981	169,559
Gross margin	35,174	24,689	152,836	104,956
Operating expenses:				
Research and development	5,772	4,978	21,914	18,752
Selling, general and administrative	5,616	4,936	21,973	19,916
Total operating expenses	11,388	9,914	43,887	38,668
Operating income	23,786	14,775	108,949	66,288
Other income/(expense), net	(538)	126	258	803
Income before provision for income taxes	23,248	14,901	109,207	67,091
Provision for income taxes	2,697	2,228	14,527	9,680
Net income	\$ 20,551	\$ 12,673	\$ 94,680	\$ 57,411
Earnings per share:				
Basic	\$ 1.25	\$ 0.74	\$ 5.67	\$ 3.31
Diluted	\$ 1.24	\$ 0.73	\$ 5.61	\$ 3.28
Shares used in computing earnings per share:				
Basic	16,487,121	17,057,622	16,701,272	17,352,119
Diluted	16,635,097	17,256,521	16,864,919	17,528,214
⁽¹⁾ Net sales by reportable segment:				
Americas	\$ 36,820	\$ 30,698	\$ 153,306	\$ 124,556
Europe	20,794	16,900	89,307	68,640
Greater China	14,563	7,946	68,366	40,308
Japan	5,991	5,023	28,482	21,418
Rest of Asia Pacific	5,192	4,131	26,356	19,593
Total net sales	\$ 83,360	\$ 64,698	\$ 365,817	\$ 274,515
⁽¹⁾ Net sales by category:				
iPhone	\$ 38,868	\$ 26,444	\$ 191,973	\$ 137,781
Mac	9,178	9,032	35,190	28,622
iPad	8,252	6,797	31,862	23,724
Wearables, Home and Accessories	8,785	7,876	38,367	30,620
Services	18,277	14,549	68,425	53,768
Total net sales	\$ 83,360	\$ 64,698	\$ 365,817	\$ 274,515

Fuente: Apple

Apple también hace públicos los informes que presenta a la SEC (Securities and Exchange Commission). Esta organización es, por definición técnica, “el organismo que regula y supervisa la bolsa de valores y el mercado de opciones de EE. UU” (Vázquez, 2020). Por esta razón Apple, así como otras empresas, le reporta a esta organización el estado actual de sus ventas y costes.

La contabilidad administrativa, por otro lado, es la utilizada para brindar información a los internos de la empresa. No es obligatoria, sino que se realiza en base a las necesidades de la empresa. A diferencia de la financiera, esta información es relevante para la toma de decisiones. Estas incluyen la compra de insumos y las rotaciones de inventario. Además, sirve para ver el estado de la empresa; así como detectar algún problema u oportunidad de mejora (retroalimentación).

Varias divisiones de Apple, unas más que otras, hacen uso de estos datos. Entre ellas está el equipo de *Gestión de la demanda y suministro y preparación para lanzamientos*, cuyas funciones incluyen realizar previsiones de la demanda y planificación de pérdidas y ganancias (Apple). El tipo de información que requiere es, por ejemplo, el total de ventas en los primeros meses después del lanzamiento de un modelo iPad. Debido a que Apple planea renovar este dispositivo, debe armar un presupuesto; y esto lo consigue viendo antiguas cifras y comparándolas con la situación actual del mercado y la empresa. De esta forma se consigue el menor margen de error en cuanto a desabastecimiento o stock inactivo.

Otro uso de esta contabilidad se vio en la toma de decisión de Apple con respecto a la rotación de su inventario en 2012. Realizaban 75 rotaciones anuales. Ya que en el sector tecnológico no es óptimo mantener muchos productos en stock debido a que con el tiempo su valor disminuye y se transforma en pérdidas, concluyeron que debían reabastecerse cada 5 días. Para no tener exceso, debieron evaluar la cantidad de ventas promedio y con cuánta frecuencia se podría renovar el inventario; ver cifras pasadas para armar un plan de reestructuración.

10.2. Gestión financiera

Hay tres tipos de decisiones que se toman en este campo.

Las **decisiones de inversión** plantean cuál opción de inversión es la óptima. En 2021, Apple anunció que iba a destinar más de 355 000 dólares a Estados Unidos. Esto implicaba incrementar en un 20% sus inversiones en el país. Pero ¿cuál era la razón? Busca financiar un nuevo campus ubicado en Carolina del Norte con el fin de desarrollar inteligencia artificial, ingeniería de software y demás áreas. Esta decisión resulta beneficiosa tanto para la empresa, porque se está proyectando a futuro, y para el país, ya que crea nuevos puestos de trabajo.

Las **decisiones de financiamiento** buscan la mejor manera para conseguir apoyo económico. Una de las formas en las que Apple busca capital es a través de la Bolsa de Valores. Fue en 1980 cuando la empresa salió a Bolsa, con un valor de 22 dólares por acción. Actualmente, se encuentra alrededor de 164 dólares.

Por último, se toman **decisiones sobre la política de dividendos**. Estos son pagados a los accionistas como distribución de los beneficios que obtuvo la empresa. En base a lo publicado en el Newsroom de Apple, a finales de 2021, la junta directiva de la empresa proclamó un dividendo de 0,22 dólares por acción (Apple, 2021).

11. Innovación y transformación digital

11.1. El proceso creativo

Según su definición técnica, el proceso creativo es el “conjunto de etapas o fases que se desarrollan para poner en práctica la creatividad con el objetivo de resolver un problema” (AulaCreativa, 2022). Una manera de comprenderlo es a través del Design Thinking. Este método sirve para crear ideas innovadoras basándose en las exigencias de los usuarios. En vista general, las etapas se dividen en la experiencia del usuario, creatividad, selección y por último diseño y ejecución. Estas mismas se pueden apreciar en varios proyectos lanzados y en desarrollo de Apple. La empresa identifica problemas reales que enfrentan sus clientes día a día y cómo es que sus productos o nuevas ideas pueden ayudarlos, aunque sea un poco a mejorar eso.

Un ejemplo de ello se ve con la creación del primer mouse, que justamente se desarrolló en colaboración con la empresa creadora del Design Thinking, IDEO. Como mencionan en su página web, es una empresa de diseño global que causa un impacto positivo con sus creaciones. Crea productos y servicios con el fin de empoderar a comunidades, ciudades e incluso países. En el caso peruano, hace más de 10 años colaboró con Intercorp para crear la cadena de colegios Innova Schools. En base al artículo *Intercorp e IDEO: 10 años impulsando la innovación* publicado en 2021 en la página de Intercorp, “tiene 63 colegios en Perú, así como presencia en tres países de Latinoamérica”. Empresas como esta se dedican a innovar para mejorar aspectos en la vida de personas de diferentes partes del mundo, lo mismo que puede aplicar para aquellos productos que desarrolla Apple para resolver problemas de sus clientes.

Un ejemplo más actual se aprecia con el Apple One, lanzado en 2020. Básicamente trata de un paquete que agrupa cuatro de sus servicios: Apple TV+, Apple Music, Apple Arcade y iCloud. En un primer momento se puede pensar que su valor recae únicamente en el precio, ya que al pagar por los cuatro servicios la tarifa mensual es menor; sin embargo, el problema que busca resolver no es simplemente el precio.

Analizando el contexto en el que se vive actualmente, es mucho más común que las personas tengan suscripciones en plataformas de streaming, paguen para escuchar música, etc. Contar con una o dos cuentas puede ser manejable, sin embargo, tener cuatro o más resulta tedioso en cuanto a estar pendientes de pagos y administrarlas en varios dispositivos. Apple se percató de este llamado “punto de dolor”, por lo que ideó este paquete para que sus clientes cuenten con los cuatro servicios, pero a fin de mes solo se preocupen por una factura, en vez de pagarlas por separado, y administren todo desde un solo lugar.

Hay que destacar que se soporta en gran medida de otra ventaja competitiva, ya que sus rivales, Netflix, Spotify, Xbox Game Pass y Google Drive, por mencionar algunos, pertenecen a empresas diferentes y es mucho más difícil la posibilidad de armar un paquete que los reúna. Utilizaron inteligentemente sus recursos para resolver una preocupación de sus usuarios.

11.2. Propuestas innovadoras

Las propuestas innovadoras es lo que hace que una empresa se mantenga en pie y hasta crezca, dejando ver que siempre aspiran más y Apple no es la excepción y más aun sabiendo que están en un mercado tecnológico que año tras año se vuelve cada vez más difícil pues muchas empresas tienen grandes ideas que pueden llegar a ser parecidas y gana el que lo haga mejor y más rápido siempre. Por eso aquí tenemos 3 propuestas innovadoras de Apple en estas casi dos últimas décadas.

- **iTunes:** iTunes es una aplicación informática que cumple la función de reproductor de medios para computadoras y dispositivos móviles; además, actúa como un gestor de archivos multimedia y sirve como una plataforma de distribución en línea para música, películas, libros electrónicos y otros contenidos, desempeña un papel crucial en los productos de Apple al facilitar la sincronización entre las computadoras

de escritorio o portátiles y los dispositivos móviles, como el iPad, iPod Touch y iPhone (Sánchez, 2019).

- **App store:** Apple creó un servicio para iPhone y iPad, el cual consta en que los usuarios puedan tener un buscador exclusivo para ellos donde puedan encontrar distintas aplicaciones, algunas que llegan a ser exclusivas de IOS que es la desarrolladora de Apple en el sector de aplicaciones.
- **Siri:** Siri es una inteligencia artificial que funciona como una asistente personal que se vincula a todos los dispositivos Apple que tengas para que tenga control total sobre ellos y puedan hacer tus rutinas más fáciles cómo llamar sin la necesidad de entrar a tus dispositivos, buscar información en internet, que te responda dudas, poner música, etc. Todo esto a través de control de voz.
- **Apple Wallet:** Apple Wallet es una aplicación disponible en el iPhone y el Apple Watch que te brinda la capacidad de organizar tus tarjetas de débito y crédito, pases de abordar, boletos y otros elementos de forma segura y práctica en un único lugar (Apple). Además, brinda mayor seguridad y privacidad, ya que podrás hacer pagos sin contacto solo acercando tu equipo a los terminales de punto de venta. La transacción se logra con la tecnología NFC o códigos QR. Los modelos compatibles son del iPhone 6 hacia arriba.
- **Apple Card:** En agosto de 2019, Apple presentó oficialmente su innovadora Apple Card, una tarjeta de crédito diseñada para brindar a los clientes una vida financiera más ordenada, para usarla los usuarios deben suscribirse a través de la aplicación Wallet en sus iPhones y podrán comenzar a usar la tarjeta con Apple Pay de inmediato en tiendas, aplicaciones y tiendas en línea en todo el mundo; también ofrece a los clientes estados de cuenta y saldos en tiempo real, de manera clara y fácil de entender, directamente en la aplicación Wallet, y soporte al cliente disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana (Matus, 2019).

11.3. Soporte tecnológico y comercio en línea

Apple cuenta con un **soporte tecnológico** que se basa en seguridad de redes, soporte, mantenimiento e implementación de hardware y software. Con eso entra lo fundamental que son sus sistemas operativos para Apple, algunos de ellos son:

- Classic
- MacOS
- Mac OS X server
- iOS
- tvOS
- watchOS

Por otra parte, en el **comercio en línea**, Apple realiza ventas de manera online por medio de su página web oficial y a través de iTunes, iBooks o las App Stores, ofreciendo nuevos servicios y productos.

Además, se puede realizar estas compras con total confianza, ya que la empresa cuenta con políticas y procedimientos estrictos para evitar el acceso no autorizado a tu Apple ID, que es la cuenta que te permite acceder a los servicios de Apple como App Store, Apple Music, iCloud, iMessage, FaceTime y demás, contiene la contraseña y dirección de correo electrónico que utilizas para iniciar sesión, así como los detalles de contacto, pago y seguridad que utilizas en los servicios de Apple que están protegidos por los estándares de la industria para protección de datos que sigue la empresa (Apple). De esta forma, pueden evitar hackeos por personas inescrupulosas, ya que, si no puedes verificar tu identidad a través de un PIN y otras pruebas, el Soporte técnico de Apple no podrá ayudarte a realizar ninguna acción en tu cuenta. Las aplicaciones disponibles en la App Store deben cumplir con los lineamientos de seguridad solicitados, de esta forma Apple se encarga de crear un espacio de servicios más seguro para sus usuarios. Por ejemplo, como indican en su página web, el año pasado rechazaron cerca de 215 000 apps por no cumplir con estas normas.

Cabe recalcar que, desde el año pasado, Apple ha abierto su tienda oficial en Mercado Libre, potenciando así su presencia en Latinoamérica y colocando a ésta como la primera plataforma de e-commerce en inaugurar una tienda oficial de Apple.

11.4. La Ética en los negocios

Según la recién estrenada página web de Apple, Ética y Cumplimiento, los trabajadores están obligados a tomar un entrenamiento sobre la conducta empresarial cada año. Esta capacitación permite conocer si se están cumpliendo el código ético interno de la compañía. Entre los principios básicos de la empresa se encuentra la honestidad en los tratos comerciales, el respeto hacia todos, la confidencialidad de los usuarios, socios, empleados, etc., y garantizar el cumplimiento de las leyes. Apple comprende que la ejecución de estas políticas colabora con el desempeño de la empresa y evitan que la imagen pública de la compañía se vea afectada.

Apple decidió hacer pública sus políticas de conducta empresarial para recuperar la confianza de los consumidores luego de que se revelaran las prácticas antiéticas que cometió la empresa. A modo de ejemplo tenemos el suicidio masivo de los trabajadores de Foxconn, la principal compañía taiwanesa encargada de la fabricación de los productos de Apple. En el diario Shanghai Evening News se narra la experiencia de una periodista que se infiltró durante 10 días en la fábrica. Según cuenta, los trabajadores viven en un ambiente lleno de basura e insectos, además, aquellos que no viven cerca deben compartir dormitorios donde conviven amontonados. Del mismo modo, las jornadas laborales que pueden llegar hasta las 100 horas semanales, por tan solo 1.74 dólares por hora, son extremadamente perjudiciales para los empleados. A pesar de que Apple intentó mejorar estas condiciones laborales, aún permanecen las críticas por este tipo de abusos. Otro ejemplo, se encontró que muchos de los trabajadores, entre ellos muchos niños, situados en las minas de hojalata (componente necesario para los productos Apple) en Indonesia, trabajan en condiciones insalubres que ponían en riesgo sus vidas. En respuesta a esto, Apple comenzó a difundir reportes anuales sobre el trabajo con sus proveedores, en donde se puede notar una mejora de las prácticas laborales con estos.

11.5. La gestión medioambiental

Gracias al último Informe de Progreso Medioambiental de Apple se puede asegurar que es una de las marcas que presenta más iniciativas para disminuir el impacto negativo que pueda causar al medio ambiente, pues ha logrado alcanzar diversos objetivos medioambientales. En primer lugar, las instalaciones de la empresa consumen energía

completamente renovable, y ya existe un plan para que, en 10 años, las cadenas de producción, proveedores, plantas de fabricación, tiendas y oficinas también hagan uso de fuentes limpias. En segundo lugar, los “bonos verdes” de la compañía alcanzan los 4.700 millones de dólares. Estos bonos tienen la finalidad de financiar propuestas de energías limpias que impedirán la emisión de cientos de miles de toneladas métricas de carbono al año. En tercer lugar, se encuentran Daisy y Dave, dos robots responsables de desmontar iPhones para obtener las piezas que aún puedan ser funcionales para la fabricación de nuevos productos, son bastante eficientes, pueden desensamblar hasta 200 dispositivos por hora. Otro objetivo medioambiental es Apple Trade In, un programa de revocación para reciclar los dispositivos Apple, se basa en entregar un producto antiguo para disminuir el precio de uno nuevo.

11.6. La Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial es una forma de gestión en la que la empresa se preocupa de la sustentabilidad de sus actividades en lo social, económico y ambiental al hacer negocios, enfatizando en la preservación del medio ambiente para la sostenibilidad de las generaciones futuras. En el caso de Apple, se evidencia un notable crecimiento en sus prácticas de RSE, especialmente en el ámbito ecológico. Entre sus esfuerzos por mejorar la sostenibilidad ambiental está mejorar la resistencia de sus productos mediante distintos programas basados en reciclar y restaurar. Del mismo modo, Apple entiende el valor de la educación; por lo cual, en el 2018, se convirtió en el primer socio del fondo Malala. El objetivo de dicho fondo es brindar la oportunidad de estudiar a miles de niñas alrededor del mundo, pero principalmente en aquellos países con mayor porcentaje de población musulmana, puesto que en dichos lugares asegurar la igualdad de oportunidades y seguridad para ellas es más complicado. A comienzos del 2020, con la propagación del COVID-19, Apple hizo una donación de 15 millones de dólares para reducir el impacto que causó la pandemia en sus actividades laborales. Se tomaron medidas de protección para sus empleados por medio de exámenes de salud, suministro de desinfectantes y mascarillas, y protocolos de distanciamiento social. Además de colaborar con la prevención del coronavirus, Apple también ayuda a aquellos pacientes que luchan contra el VIH mediante (PRODUCT)RED, una línea de productos (iphones, cases, ipods, etc.) que se caracterizan por ser de color rojo, el dinero recaudado con esta línea va destinado a

financiar programas contra el sida, en estos 15 años de creación la creación de (RED) Apple ha generado casi 250 millones de dólares. Asimismo, los programas de responsabilidad social de Apple respaldan la diversidad racial. Durante el año 2021, la compañía llevó a cabo una iniciativa de Justicia y Equidad Racial que consistió en brindar apoyo educativo a las comunidades negras que experimentan racismo sistemático, esta iniciativa se financió con una inversión de 100 millones de dólares (Apple). Sin embargo, la compañía sigue enfrentando acusaciones por violación de derechos humanos con respecto a sus proveedores chinos que explotan a grupos minoritarios de trabajadores musulmanes en China, los denunciantes afirman que Apple se niega a cortar lazos con estos socios de negocios porque afectaría negativamente las ganancias de la empresa.

CONCLUSIONES

- **Capítulo 2: Evolución del pensamiento administrativo**

En este capítulo se explica cómo Apple aplica las distintas teorías administrativas para mejorar el rendimiento de la empresa. A pesar de que se hace uso de todas las teorías ya comentadas, existen dos que destacan sobre las otras. En primer lugar, está la teoría Humanista, puesto que Apple reconoce la importancia de su gente, lo demuestran mediante las compensaciones a aquellos empleados que contribuyen de manera eficiente, el constante interés en mejorar la dinámica grupal y, sobre todo, por el liderazgo democrático que permite que los trabajadores tengan más participación en las decisiones de la compañía lo que aumenta su confianza. En segundo lugar, se encuentra el enfoque de Sistemas, ya que todas las áreas se necesitan unas a otras para realizar sus actividades correctamente.

- **Capítulo 3A: Planeación I**

La misión, visión y valores de la empresa están muy presentes en su toma decisiones, ya que busca que sus objetivos empresariales se alineen con estos tres aspectos.

En este capítulo también concluimos que el macroentorno y microentorno resultan en más oportunidades que amenazas para la empresa. El actual escenario global está optando por la comunicación online, lo que es aprovechado por Apple. A nivel de su sector, Apple resulta ser de las más competitivas; el poder de los clientes y proveedores es bajo, además de que los productos sustitutos no representan una amenaza significativa. El funcionamiento interno de la empresa también deja ver que cuenta con más fortalezas que debilidades. En general, tanto el ambiente como los aspectos propios de la organización han permitido que llegue a tener el éxito que tiene, y se diferencie entre sus competidores.

- **Capítulo 3B: Planeación II**

A nivel corporativo, Apple aplica tres tipos de estrategia: crecimiento de diversificación relacionada, de estabilidad y de renovación. Al encontrarse en un sector que está en constante cambio y mejora, debe buscar mantener; pero a la vez aventurarse en la expansión de su gama de productos y continuar desarrollando las existentes, En cuanto al enfoque de sus unidades estratégicas de negocio (iPhone, Apple TV, etc.), a estas se aplica la diferenciación. Vende sus dispositivos como exclusivos, de calidad, estéticos

y a precios altos, para que esté acorde a su valor. Claro está, dependiendo del crecimiento de mercado y cuál es la participación del producto en esta, la estrategia que aplica Apple para sus productos es diferente. La estrategia diseñada para el iPhone, que resulta ser producto estrella, no es igual a la del iPod, que actualmente es el producto perro de la marca. Además, para ver cómo se insertan estos productos, la compañía los visualiza en base a si son productos y mercados nuevos o actuales. Estos análisis resultan ideales para que pueda tomar decisiones sobre la rentabilidad y situación general en la que se encuentran.

- **Capítulo 4: Organización**

Podemos ver cómo es la organización de la empresa con una clara estructura organizacional según funciones, donde existe un director ejecutivo (Chief Executive Officer) llamado Tim Cook, quien define la estrategia general; después de él, se encuentra Jeff Williams, director de operaciones, quien supervisa las operaciones mundiales. Se divide en áreas: Marketing, Ingeniería, Finanzas y Administración, y Operaciones; cada área es dirigida por vicepresidente senior que se encarga de trabajar en conjunto con sus equipos para lograr sus objetivos y mejorar sus servicios, estos se deben reportar al director de operaciones, y este se reporta al CEO. Esta organización permite que se siga un orden y cada uno sepa qué funciones debe cumplir, y quien es su inmediato superior.

- **Capítulo 5: Dirección**

Dentro de la organización de Apple existen diferentes estilos de dirección, ya que los directivos de cada área controlan y dirigen según las necesidades y tareas de sus equipos. Y esto es posible por la confianza que el CEO Tim Cook deposita en cada uno de sus empleados. Tras la renuncia de Jobs, hubo quienes dudaron de la capacidad de Cook para alcanzar el mismo nivel de creatividad e innovación que su predecesor; sin embargo, Cook demostró su habilidad al encontrar nuevas formas de asegurar el éxito de los productos Apple. El CEO actual implementó un enfoque de gestión distinto basado en el liderazgo democrático, en contraste con el estilo autocrático de su predecesor. Su estilo de liderazgo se caracteriza por priorizar la apertura hacia la resolución de problemas y el reconocimiento de los errores, así como por escuchar activamente a los demás para aprovechar al máximo cada situación. Y así es como

trabajando todos en conjunto a un mismo objetivo, participando en la toma de decisiones y constantemente motivando a su personal es como Apple ha logrado mucho de su éxito actual.

- **Capítulo 6: Control**

Apple se ha preocupado por tener una gran seguridad a la hora del control que tienen los usuarios en los distintos dispositivos. Dándoles facilidades al momento de organizar las aplicaciones que más usa el usuario en ese dispositivo para que tenga facilidades de usarlo al momento de conectarse a una red o sin la necesidad de estar en una. Así también la empresa Apple está dividida en sectores como Control, Global Outsourcing, Tienda en línea de Apple, Applecare, Educación, Servicios de internet, Marketing, Comunicación, etc., todo esto para que sea más fácil dar un servicio de calidad sin tanto desorden sabiendo que cada uno de los sectores tiene su propio administrador. Resaltando también la importancia que le dio Apple a las configuraciones que tiene en su poder el usuario sobre el producto adquirido para que pueda usarlo de la forma que mejor le parezca.

- **Capítulo 7: Marketing**

La estrategia de marketing implementada a lo largo de los años ha posicionado a Apple como una de las marcas más admiradas a nivel mundial. A pesar de invertir poco en publicidad, su reconocimiento se genera de forma "gratuita" debido a su amplia fama global por sus productos innovadores y distintivos. La simplicidad de uso de sus productos los ha llevado a estar en el *top of mind* y *top of heart* de los consumidores, lo cual es parte de su estrategia de marketing.

- **Capítulo 8: Gestión de personas**

Es una empresa atractiva para los trabajadores; cumple con lo esperado en una organización que es prestigio, innovación, que se relacione con el éxito profesional y liderazgo. Además, Apple Inc. es de las empresas más valiosas del mundo, económicamente y en otros aspectos. Estas características ayudan a que tenga una buena imagen, y por tanto los profesionales competentes se interesen en trabajar ahí. Una vez que forman parte de la empresa, Apple sigue pendiente del desarrollo y capacitación del personal para que su desenvolvimiento sea el esperado. Cuenta con un equipo destinado para esto: Formación y Desarrollo. Por último, debido a que el sector

tecnológico se encuentra en crecimiento y se han planeado varios proyectos a futuro, se ve cada vez más el “robo de talento”. Apple toma medidas como el ofrecimiento de bonos para que la rotación de su personal sea la mínima.

- **Capítulo 9: Administración de operaciones**

Apple ha logrado su éxito mundial gracias a su ventaja competitiva: las operaciones; ha creado un ecosistema cerrado en el que ejerce el control sobre casi todas las piezas de su gestión logística, desde el diseño hasta las tiendas. Gracias a su volumen y las sinergias generadas en este proceso, Apple puede obtener importantes descuentos en componentes, mejorar su capacidad de producción y reducir costos de transporte aéreo, esta ventaja operativa le permite a Apple reducir costos y aumentar el margen de beneficio en sus productos. Apple mantiene un control constante sobre los niveles de inventario y la demanda de sus productos, en caso de aproximarse a agotarse, la empresa asigna presupuestos generosos para asegurar la disponibilidad oportuna de los productos. Pero, esto no finaliza con la venta, ya que Apple cuenta con programas donde se pueden utilizar piezas de antiguos dispositivos en sus modelos más recientes o reciclar materiales.

En resumen, podemos observar que una cadena logística bien gestionada y controlada puede marcar la diferencia frente a la competencia.

Es importante mencionar que en la realización del presente trabajo se incluyó en la discusión grupal la posibilidad de que los productos sean servicios con bienes que los mejoran. El motivo de este análisis pasa por lo siguiente

- **Capítulo 10: Finanzas y Contabilidad**

Podemos ver que en la organización utilizan los dos tipos de Contabilidad: la Financiera, que se ve cuando Apple brinda información de sus estados financieros de forma periódica en su página web para sus principales usuarios como inversionistas, prestamistas, los clientes y el gobierno para diferentes propósitos; y la Administrativa que es utilizada para darles información al personal acerca del inventario, compra de insumo, etc., necesaria para la toma de decisiones.

Además, en las Finanzas, toman 3 tipos de decisiones: de Inversión, aquí se decide cuál opción de inversión es más beneficiosa para la compañía; de Financiamiento donde se

busca la mejor forma de conseguir recursos económicos; y sobre la Política de Dividendos, son tomadas con respecto a los pagos a los accionistas.

- **Capítulo 11A: Innovación y transformación digital**

Apple desde sus inicios ha querido innovar en todo aspecto, con nuevos modelos de celulares, laptops, tablets, etc. Pero en esta última década las cosas más innovadoras fueron los cambios digitales que tuvo como asistente inteligente, atención al cliente personalizada y sin la necesidad de ir a la tienda de Apple, beneficios virtuales, centrándose así en innovar más en el aspecto virtual que en físico. Pues esto se debe al cambio generacional en las personas ya que los jóvenes de esta época quieren facilidades virtuales, ya sea para trabajo, estudios o incluso entretenimiento y esto Apple supo cómo meterse en el mercado y llamando la atención de todos esos jóvenes e incluso adultos modernos, todo esto sin dejar de lado las innovaciones físicas como los aparatos electrónicos que Apple busca que sus avances digitales vayan de la mano y se complementen con sus artículos evitando así que se vuelvan inútiles o las personas piensen que ya no es necesario tal artículo. Así que creemos que el mundo digital es sólo el comienzo y Apple buscará nuevas formas en el aspecto digital de cómo hacer que nos interese en sus productos cada año.

- **Capítulo 11B: Ética, medio ambiente y la responsabilidad social empresarial**

Debido a que Apple es una de las empresas tecnológicas más grandes en la actualidad, tiene la responsabilidad de enseñar cómo hacer de nuestro planeta un lugar más sostenible y equitativo. Por fortuna, la compañía está cumpliendo con esto mediante la creación de programas y políticas que contribuyen con el bienestar social y medioambiental. Aun así, creemos que aún existen diversos problemas que la empresa debe solucionar para aumentar la confianza en la empresa, por ejemplo, la demanda por lentificar los antiguos iPhones para aumentar el consumo de los nuevos o la violación de derechos humanos por explotación laboral a los trabajadores musulmanes en China.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Apple:

- Mantenerse actualizado acerca de nuevos descubrimientos tecnológicos que pueden ser útiles para mejorar productos existentes o por otro lado crear nuevos. A modo de ejemplo tenemos al Apple Car, el primer carro autónomo y eléctrico de la empresa. Se estima que este nuevo producto estará disponible en 2025 con un sistema de seguridad incluso más fuerte que el de sus competidores de este nuevo mercado, Tesla y Waymo. Aunque aún no se ha decidido si el vehículo funcionará como los coches de Uber que trabajan de forma autónoma o si cualquier consumidor pueda adquirir este automóvil, es seguro que los ingresos de la compañía se diversificarán.
- Enfocarse en desarrollar otro tipo de innovación. Apple renueva anualmente su línea de productos (innovación incremental), lo que implica menor riesgo ya que cuentan con clientes fieles, un mercado ya explorado y conocimiento de los aspectos básicos del producto. Son ventas aseguradas. Pero con su acceso a tecnología, a personal experto y posicionamiento de marca, debería asumir más riesgos y experimentar en otros ambientes dentro del sector tecnológico. Así como desarrolló su sistema de pago con Apple Pay, y está trabajando en el Apple Car, que siga adentrándose en nuevos mercados y asumiendo retos.
- Continuar trabajando en sus programas de sostenibilidad ambiental, como el Apple Trade In, esto ayudara a que la empresa mantenga su reputación como una entidad responsable en cuanto a la preservación del medio ambiente, además de beneficiar a los consumidores generando también más ganancias. Asimismo, Apple podría inspirarse en su competidor Samsung para reemplazar las baterías recargables de los controles remotos de Apple TV por celdas solares, de manera que estos puedan cargarse con luz solar o iluminación interior.
- Mayor inversión en publicidad y marketing en el lanzamiento de sus nuevos productos, ya que, si bien existe un marketing “gratuito” por medio del top of mind de los consumidores, sería bueno que publiciten más sus nuevos productos para obtener un mayor alcance a la población y generar nuevos usuarios. Su cuota en el mercado estadounidense es mucho mayor a la que tiene en países latinoamericanos como Perú, por lo que recomendamos crear estrategias para captar nuevos clientes en estos países donde su presencia es menor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¿Cómo ha cambiado la estrategia de precios de Apple? (2018, 10 octubre). Minderest.

<https://www.minderest.com/es/blog/2018/10/10/%C2%BFc%C3%B3mo-ha-cambiado-la-estrategia-de-precios-de-apple>

¿Quiénes son los principales competidores de Apple en tecnología? (2021, 13 marzo).

Traders Studio. <https://traders.studio/quienes-son-los-principales-competidores-de-apple-en-tecnologia/>

15 años de lucha contra el sida con RED: Apple ayuda a recaudar casi 270 millones de dólares. (2021). Apple Newsroom (España).

<https://www.apple.com/es/newsroom/2021/12/15-years-fighting-aids-with-red-apple-helps-raise-nearly-270-million/>

7s makesin in apple.docx - Apple Integrantes: Benjamín Aguilera Francisco Acevedo José

Tapia Aldo Pinto. Académico: Abraham / Course Hero. (2020, 24 agosto).

<https://www.coursehero.com/file/66924601/7s-makesin-in-appledocx/>

A. (2021a, febrero 23). Apple se convierte en la segunda compañía que más «smartphones» ha vendido en 2020 gracias al iPhone 12. abc.

https://www.abc.es/tecnologia/moviles/telefonía/abci-apple-convierte-segunda-compania-mas-smartphones-vendido-2020-gracias-iphone-12-202102231151_noticia.html

About IDEO: Our Story, Who We Are, How We Work. (n.d.). Ideo.Com. Retrieved March 8, 2022, from <https://www.ideo.com/about>

Administrar y usar el apple ID. Apple Support. (n.d.). <https://support.apple.com/es-lamr/HT203993>

Aguilar, Cam, & Lizárraga. (2019). *PLAN ESTRATÉGICO PARA APPLE INC. EN 2015*

[Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración]. Universidad del Pacífico.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2582/Luis_Tesis_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aguilar, R. (2021, 27 agosto). *Las ventas de smartwatch crecen un 27% con el Apple Watch a la cabeza, según CounterPoint*. Xataka Móvil.

<https://www.xatakamovil.com/mercado/ventas-smartwatch-crecen-27-apple-watch-a-cabeza-counterpoint#:~:text=El%20reloj%20de%20Apple%20ha,sector%2C%20como%20Samsung%20o%20Garmin>

Aguilar, R. (2021b, agosto 27). *Las ventas de smartwatch crecen un 27% con el Apple Watch a la cabeza, según CounterPoint*. Xataka Móvil.

<https://www.xatakamovil.com/mercado/ventas-smartwatch-crecen-27-apple-watch-a-cabeza-counterpoint#:~:text=El%20reloj%20de%20Apple%20ha,sector%2C%20como%20Samsung%20o%20Garmin>.

Alfredo, J (2019) *Apple tuvo la mejor cadena de suministro del mundo por los últimos cuatro años - te presentamos lo que puedes aprender de ellos*. Timbrát

<https://timbrat.com.mx/blog/2019/07/23/apple-y-su-cadena-de-suministro-de-clase-mundial>

Amenábar, B. (2022, 8 febrero). *El Poder de Negociación de los Proveedores: Explicación y Ejemplos*. Webdox.

<https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>

Andahuasi, Chávez & Peralta (2019). *PLAN ESTRATÉGICO DEL CASO APPLE Inc. 2016-2018* [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración]. Universidad del Pacífico.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2620/Jacqueline_Tesis_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=n

Apple (2020) *Apple Supplier List* [Archivo pdf] <https://www.apple.com/euro/supplier-responsibility/k/generic/pdf/Apple-Supplier-List.pdf>

Apple anuncia una nueva era de servicios tras un año histórico. (2020) Apple Newsroom <https://www.apple.com/la/newsroom/2020/01/apple-rings-in-new-era-of-services-following-landmark-year/>

Apple asume el compromiso de que su cadena de suministro y sus productos sean 100% neutrales en emisiones de carbono para el 2030. (2020, July 21). Apple. Retrieved February 25, 2022, from <https://www.apple.com/la/newsroom/2020/07/apple-commits-to-be-100-percent-carbon-neutral-for-its-supply-chain-and-products-by-2030/>

Apple aumentará la producción de iPhone en un 30 por ciento en el primer semestre de 2022: según se informa, apuntará a 300 millones de envíos el próximo año - ES Atsit. (2021, December 6). BR Atsit. Retrieved February 25, 2022, from <https://br.atsit.in/es/?p=110353>

Apple. (s. f.). *Directivos de Apple*. Apple (América Latina). <https://www.apple.com/la/leadership/>

Apple Lanza Importantes proyectos de la iniciativa de equidad y justicia racial. Apple Newsroom (América Latina). (13 de enero, 2021). <https://www.apple.com/la/newsroom/2021/01/apple-launches-major-new-racial-equity-and-justice-initiative-projects-to-challenge-systemic-racism-advance-racial-equity-nationwide/>

Apple Inc. planea aumentar los beneficios para los trabajadores de tiendas minoristas. (2022, February 9). LaRepublica.co. Retrieved February 25, 2022, from <https://www.larepublica.co/globoeconomia/apple-inc-planea-aumentar-los-beneficios-para-los-trabajadores-de-tiendas-minoristas-3299701>

Apple Informa Los Resultados del Tercer Trimestre. Apple Newsroom (América Latina). (27 de julio, 2021). <https://www.apple.com/la/newsroom/2021/07/apple-reports-third->

[quarter-
results/#:~:text=La%20junta%20directiva%20de%20Apple,9%20de%20agosto%20de%202021.](#)

Apple Music Event 2001-The First Ever iPod Introduction. (2006, April 3). YouTube.
Retrieved March 8, 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=kN0SVBCJqLs>

Apple Reports Fourth Quarter Results. (2021). Apple.
https://www.apple.com/newsroom/pdfs/FY21_Q4_Consolidated_Financial_Statement_s.pdf

Apple va a por Tesla: acelera su coche eléctrico y centra su estrategia en la conducción autónoma. (2021, November 22). elEconomista.es. Retrieved February 25, 2022, from <https://www.economista.es/motor/noticias/11486289/11/21/Apple-acelera-su-coche-electrico-y-centra-su-estrategia-en-la-conduccion-100-autonoma.html>

Apple, el poder del efectivo para su línea de proveedores. (2012, 8 noviembre). Denken Über. <https://www.uberbin.net/archivos/apple/apple-poder-linea-de-proveedores.php>

Apple. (n.d.). *Apple One.* Apple (América Latina). Retrieved March 8, 2022, from <https://www.apple.com/la/apple-one/>

Apple. (s. f.). *App Store.* Apple (América Latina). Recuperado 10 de marzo de 2022, de <https://www.apple.com/la/app-store/>

Apple. (n.d.). *Oportunidades en Apple.* Apple.
<https://www.apple.com/careers/es/teams/operations-and-supply-chain.html>

Apple trade in. Apple. (n.d.). <https://www.apple.com/es/shop/trade-in>

Archanco, E. (2020). Apple planea incrementar la producción de iPhone un 30% en la primera mitad de 2021, según Nikkei. *Applesfera.*
<https://www.applesfera.com/iphone/apple-planea-incrementar-produccion-iphone-30-primera-mitad-2021-nikkei#:~:text=Twitch->

[.Apple%20planea%20incrementar%20la%20producci%C3%B3n%20de%20iPhone%20un%2030%25%20en%20mitad%20de%202021%20C%20seg%C3%BAn%20Nikkei&xt=Los%20proveedores%20de%20Apple%20afirman%20la%20primera%20mitad%20de%202021](#)

Archanco, E. (2021, 29 diciembre). *Facebook está «robando» ingenieros a Apple, por eso está ofreciendo 180.000 euros en bonus para que se. . . Applesfera.*

<https://www.applesfera.com/general/facebook-esta-robando-ingenieros-a-apple-eso-esta-ofreciendo-180-000-euros-bonus-se-queden>

Arranz, R. (2015, April 14). *iPad: vendrá con dos cámaras*. MovilZona. Retrieved March 8, 2022, from <https://www.movilzona.es/2010/12/10/ipad-vendra-con-dos-camaras/>

Aula Creativa. (31 de enero, 2022). *En qué consiste el proceso creativo*. Aula Creativa.

<https://www.aulacreativa.com/en-que-consiste-el-proceso-creativo/#:~:text=Una%20de%20ellas%20define%20el,de%20ideas%20o%20fase%20divergente.>

Bacilio, S. (2021, 20 marzo). *Ahora los productos de Apple también los podrás encontrar en Hiraoka*. Surtido. <https://surtido.pe/ahora-los-productos-de-apple-tambien-los-podras-encontrar-en-hiraoka/>

Barboza, D. (2 de enero, 2017). *El Viaje de un iPhone desde la Fábrica Hasta la tienda*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2017/01/02/espanol/el-viaje-de-un-iphone-desde-la-fabrica-hasta-la-tienda.html>

Becerra, J. E. (2021, July 8). *Ecommerce: ¿Apple llegó de manera oficial al Perú?* América Retail. Retrieved February 26, 2022, from <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-apple-llego-de-manera-oficial-al-peru/>

Bradshaw/Ft, T. (2016, August 28). *Apple mantiene su liderazgo en ausencia de su fundador*. Expansion.com. Retrieved February 26, 2022, from <https://www.expansion.com/economia->

[digital/companias/2016/08/28/57c317c722601d2f338b4604.html#:~:text=En%20los%20cinco%20a%C3%B1os%20desde,de%20su%20sucesor%2C%20Tim%20Cook](https://www.elperiodico.com.es/digital/companias/2016/08/28/57c317c722601d2f338b4604.html#:~:text=En%20los%20cinco%20a%C3%B1os%20desde,de%20su%20sucesor%2C%20Tim%20Cook).

Bravo, F. (2021, July 6). *Apple abre su tienda oficial en Mercado Libre durante CyberFest*. Ecommerce News. Retrieved February 26, 2022, from <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/apple-mercado-libre.html>

Burguillo, R. V. (2020, 4 febrero). *Securities and Exchange Commission (SEC)*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/securities-and-exchange-commission.html>

Business. (n.d.). Apple. Retrieved February 7, 2022, from <https://www.apple.com/business/>

Castro, S. (2012, March 11). *La cadena logística de Apple, uno de los tesoros de la compañía*. Applesfera. Retrieved February 26, 2022, from <https://www.applesfera.com/curiosidades/la-cadena-logistica-de-apple-uno-de-los-tesoros-de-la-compania>

Ceo, P. (2021). Tim Cook cumple 10 años como CEO de Apple: así la transformó en la empresa más valiosa del mundo. *EL CEO*. <https://elceo.com/tecnologia/tim-cook-cumple-10-anos-como-ceo-de-apple-asi-la-transformo-en-la-empresa-mas-valiosa-del-mundo/#:~:text=Cook%20supo%20manejar%20la%20enorme,de%20la%20firma%20de%20Cupertino>

Cerem Global Business School. (s. f.). *Fayol: sus teorías y sus 14 principios fundamentales de gestión*. <https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>

Cdmx, I. (2021, 28 mayo). *Principales usuarios de la información financiera (internos y externos)*. IMEF CDMX. <https://cdmx.imef.org.mx/blog/finanzas-corporativas/principales-usuarios-de-la-informacion-financiera-internos-y-externos/>

Citsa. (2022). Apple. <https://www.citsamex.com.mx/productos/productos-apple.html>

Comunicarse con Apple para obtener servicio y soporte técnico. (2022, February 3). Apple Support. Retrieved February 26, 2022, from <https://support.apple.com/es-lamr/HT201232>

Conoce mas sobre el litio. (2018, 28 agosto). Gobierno del Peru. Recuperado 10 de febrero de 2022, de <https://www.gob.pe/institucion/osinergmin/noticias/214031-conoce-mas-sobre-el-litio>

Contacto - Cómo contactarnos. (n.d.). Apple. Retrieved February 26, 2022, from <https://www.apple.com/la/contact/>

Content, R. R. (2021, 12 febrero). *La estrategia de Apple para fidelizar y mantener clientes.* Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/consolidacion-de-apple/#:%7E:text=Los%20consumidores%20de%20Apple%20son,la%20fidelizaci%C3%B3n%20de%20los%20clientes.&text=Muchas%20personas%20que%20consumen%20la,toda%20su%20l%C3%ADnea%20de%20productos>

Corporativo - Tu carrera en Apple (CO). (n.d.). Apple. Retrieved February 8, 2022, from <https://www.apple.com/careers/co/teams/corporate-functions.html>

Corvo, H. S. (2019). *Teoría humanista de la administración: características, ventajas.* Lifeder. <https://www.lifeder.com/teoria-humanista-administracion/>

Creating the First Usable Mouse. (n.d.). Ideo.Com. Retrieved March 8, 2022, from <https://www.ideo.com/case-study/creating-the-first-usable-mouse>

Delgado, G. (2019, 17 mayo). *Mac Center, segundo distribuidor de Apple, llega a Perú a competir contra iShop.* Gestión. <https://gestion.pe/economia/mac-center-segundo-distribuidor-apple-llega-peru-competir-ishop-nndc-267145-noticia/?ref=gesr>

- Dominguez, B (2016) *La Contabilidad Administrativa como herramienta para negocios*. Milenio <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/la-contabilidad-administrativa-como-herramienta-para-negocios>
- El comercio electrónico de Apple*. (2014, December 16). Management Society. Retrieved February 26, 2022, from <https://www.managementsociety.net/2014/12/16/el-comercio-electronico-de-apple/>
- Empresas - Sistemas*. (n.d.). Apple. Retrieved February 21, 2022, from <https://www.apple.com/la/business/it/>
- Erard, G. (2021, April 26). *Apple anuncia inversión millonaria para potenciar sus chips y redes 5G*. Hipertextual. Retrieved February 25, 2022, from <https://hipertextual.com/2021/04/apple-inversion-multimillonaria-chips-5g>
- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA La estructura del equipo directivo de Apple es*. (n.d.). Course Hero. Retrieved February 8, 2022, from <https://www.coursehero.com/file/p30im0k/ESTRUCTURA-ORGANIZATIVA-La-estructura-del-equipo-directivo-de-Apple-es/>
- Fawzy, M. F., & Olson, E. W. (2018). *TOTAL QUALITY MANAGEMENT & APPLE SUCCESS*. ResearchGate; unknown. https://www.researchgate.net/publication/328494033_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_APPLE_SUCCESS
- Fernández, R. (27 de abril de 2021). *Número de empleados de Apple en el mundo*. Statista. Recuperado el 1 de febrero de 2022 de <https://es.statista.com/estadisticas/552868/numero-de-empleados-de-apple-a-nivel-mundial/>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Fuentes, E. (2021, 25 abril). *Liderazgo Democrático: Características, ventajas e inconvenientes*. El Líder Exponencial. <https://liderexponencial.es/liderazgo-democratico-caracteristicas-ventajas-e-inconvenientes/#:%7E:text=Cu%C3%A1ndo%20usar%20el%20liderazgo%20democr%C3%A1tico&text=En%20la%20mejora%20de%20procesos,en%20los%20procesos%20de%20trabajo>.

Gibbs, S. (2014, August 11). *Apple University: where employees are not born, but made*. The Guardian; The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2014/aug/11/apple-university-employees-staff-steve-jobs>

Historia de la empresa apple. (s. f.). Scribd.

<https://es.scribd.com/document/479365773/Historia-de-la-empresa-apple>

How Apple Is Organized for Innovation. (2022, 18 febrero). Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation>

Intercorp - Intercorp e IDEO: 10 años impulsando la innovación. - Acontecimientos. (2020, September 2). Intercorp. Retrieved March 8, 2022, from

<https://www.intercorp.com.pe/noticias/detalle/intercorp-e-ideo-10-anos-impulsando-la-innovacion-156722/98>

Internet Trends 2019. (n.d.). BOND. Retrieved March 8, 2022, from

<https://www.bondcap.com/report/it19/#view/46>

iPhone: El icono de Apple que revolucionó el marketing y el mercado cumple 10 años. (2022, 10 marzo). PuroMarketing. Recuperado 10 de marzo de 2022, de

<https://www.puromarketing.com/14/28166/iphone-icono-apple-revoluciono-marketing-mercado-cumple-anos.html#:~:text=Apple%20logr%C3%B3%20posicionar%20al%20dispositivo,largo%20de%20su%20historia>.

Jiménez, & Antener. (2021). *APPLE: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO 2016-2018*

[Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración]. Universidad del Pacífico.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3238/JimenezYadira_Tesis_mae_stria_2021.pdf?sequence=1

Jiménez, M. (2021, 26 abril). *Apple invertirá más de 355.000 millones en EE UU durante cinco años*. Cinco Días. Retrieved February 26, 2022, from

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/26/companias/1619442063_328634.html

Joshua G. (2006, 3 abril). *Apple Music Event 2001-The First Ever iPod Introduction*. YouTube.

Recuperado 10 de marzo de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=kN0SVBCJqLs>

Kotler, P., & Roberto, E. L. (1991). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos, from

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=vMRDpBfowEMC&oi=fnd&pg=PA3&dq=marketing+social&ots=vjQE1jPjYA&sig=3FydVS7vfcYhiykZkb0qqoYTVYc&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20social&f=false

La Información. (2014, June 22). *Foxconn, la fábrica de Apple en la que los trabajadores se suicidan*. La Información; La Información.

https://www.lainformacion.com/mundo/foxconn-la-fabrica-de-apple-en-la-que-los-trabajadores-se-suicidan_oidt8CTkyBlc0HDAhTYL15/?autoref=true

Legal - Apple Media Services. (2021, September 20). Legal - Apple Media Services - Apple.

Retrieved February 8, 2022, from <https://www.apple.com/legal/internet-services/itunes/es/terms.html>

Lizana, J. A. (2021, 17 marzo). ¿Quiénes están al mando de Apple? Estos son sus directivos.

La Manzana Mordida. <https://lamanzanamordida.net/reportajes/apple/junta-directiva-apple/>

López, M. (2021, 20 diciembre). *Nuevos chips cada 18 meses, no cada 12: los beneficios que supone ralentizar la agenda de lanzamientos*. . . Applesfera.

<https://www.applesfera.com/apple-1/nuevos-chips-cada-18-meses-no-cada-12-beneficios-que-supone-ralentizar-agenda-lanzamientos-mac>

López, M. (2021, 29 octubre). *Adiós, plástico: Apple quiere sacarlo de todas sus cajas en 2025*. Applesfera. Recuperado 10 de febrero de 2022, de

<https://www.applesfera.com/apple-1/adios-plastico-apple-quiere-sacarlo-todas-sus-cajas-2025>

López, Miguel. “Los Mac Superan El 7% de Cuota de Mercado Global, Según Estimaciones de IDC.” *Applesfera*, 17 Feb. 2021 <https://www.applesfera.com/sobremesa/mac-superan-7-cuota-mercado-global-estimaciones-idc>

Lr, R. (s. f.). *Pedro Castillo: sin cambios en su aprobación, pero con retroceso en la gestión de temas centrales*. La República Data. Recuperado 10 de febrero de 2022, de

<https://data.larepublica.pe/encuesta-iep-aprobacion-desaprobacion-peru-presidente-congreso-de-la-republica/>

Luque, S. (2016, 17 septiembre). *¿Cómo son las baterías de litio de nuestros smartphones por dentro?* Xataka Android. Recuperado 10 de febrero de 2022, de

<https://www.xatakandroid.com/moviles-android/como-son-las-baterias-de-litio-de-nuestros-smartphones-por-dentro>

Mac History. (2012, 1 febrero). *1984 Apple's Macintosh Commercial (HD)*. YouTube. Recuperado 10 de marzo de 2022, de [https://www.youtube.com/watch?v=VtvjbmDx-](https://www.youtube.com/watch?v=VtvjbmDx-I)

[I](https://www.youtube.com/watch?v=VtvjbmDx-I)

- Martínez, G. (2021, March 5). *Cámara de 6.000 dólares contra el iPhone 12 Pro max, ¿notas las diferencias?* iPadizate. Retrieved March 8, 2022, from <https://ipadizate.com/iphone/camara-de-6-000-dolares-contra-el-iphone-12-pro-max-notas-las-diferencias>
- Martínez, M. Á. (2022, 4 enero). *Apple: ¿Cuánto han crecido sus acciones desde 1980? Esto hubieras ganado de haber invertido entonces.* Herald Binario. Retrieved February 26, 2022, from <https://www.heraldobinario.com.mx/empresas/2022/1/4/apple-cuanto-han-crecido-sus-acciones-desde-1980-esto-hubieras-ganado-de-haber-invertido-entonces-19798.html>
- Matías, D. (n.d.). *Análisis del Proceso Administrativo Aplicado en Apple Inc - INTRODUCCIÓN Apple Inc. es una de las.* StuDocu. Retrieved February 21, 2022, from <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-autonoma-de-tlaxcala/administracion-de-organizaciones/analisis-del-proceso-administrativo-aplicado-en-apple-inc/11961365>
- Matus, D. (11 de noviembre, 2019). *Todo lo que debes saber sobre apple card, La Tarjeta de Crédito de Apple.* Digital Trends español. <https://es.digitaltrends.com/apple/tarjeta-de-credito-apple-goldman-sacks/#:~:text=La%20Apple%20Card%20est%C3%A1%20dise%C3%B1ada,de%20Apple%20Pay%2C%20Jennifer%20Bailey>.
- Mena, M. (2021, May 18). *Infografía: Apple cuenta con 511 tiendas repartidas en 23 países.* Statista. Retrieved February 25, 2022, from <https://es.statista.com/grafico/7975/menos-de-20-paises-cuentan-con-una-apple-store/>
- Miguélez, Á. G. (2021, 21 enero). *Esta es la cuota de mercado de Apple TV+ frente a Netflix, HBO y más.* La Manzana Mordida. <https://lamanzanamordida.net/noticias/apple-tv-plus/cuota-mercado-apple-tv-plus-2020/>
- MISION Y VISION DE APPLE 2022 | Análisis de la declaración de la misión y la visión de Apple.* (n.d.). Mission Statement Academy. Retrieved February 7, 2022, from <https://mission-statement.com/apple-es/>

Nirian, P. O. (2021, 16 junio). *Liderazgo liberal*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-liberal.html>

Oliver, R. (2018, 20 mayo). *Empresas atractivas para trabajar*. El País.

https://elpais.com/economia/2018/05/16/actualidad/1526481184_767495.html

Operaciones y cadena de suministro - Tu carrera en Apple (CL). (s. f.). Apple. Retrieved

February 26, 2022, from <https://www.apple.com/careers/cl/teams/operations-and-supply-chain.html>

Osnaya, Carreño, & Cano. (2021). Proyecto Final Apple Inc. *rstudio*. [https://rstudio-pubs-](https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/724708_dfe032afeacd4fadb855d99149d221e5.html)

[static.s3.amazonaws.com/724708_dfe032afeacd4fadb855d99149d221e5.html](https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com/724708_dfe032afeacd4fadb855d99149d221e5.html)

Pasquali, M. (2019, 10 septiembre). *Los precios del iPhone en el mundo*. Statista Infografías.

<https://es.statista.com/grafico/19305/precios-del-iphone-xs-en-el-mundo/>

Peiró, R. (2021, 10 agosto). *Proceso creativo*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/proceso-creativo.html#:~:text=Un%20proceso%20creativo%20es%20el,basadas%20en%20elementos%20ya%20existentes>

Perry, Y. (2021, 28 septiembre). *Steve Wozniak cree que el iPhone es muy caro*. FayerWayer.

<https://www.fayerwayer.com/2017/07/steve-wozniak-le-gustan-los-chinos/>

Perú, R. (2021, 22 octubre). Inversión privada caería 9.7% en el 2022 por menor confianza empresarial, según estudio de BBVA Research. *Peru21*.

<https://peru21.pe/economia/inversion-privada-caeria-97-en-el-2022-por-menor-confianza-empresarial-segun-estudio-de-bbva-research-economia-peruana-nndc-noticia/>

Política de privacidad de Apple. (2021, October 27). Apple. Retrieved February 8, 2022,

from <https://www.apple.com/legal/privacy/es-la/>

- Protectstars Inc. (2013, 16 mayo). *iPhone 1 - Steve Jobs MacWorld keynote in 2007 - Full Presentation, 80 mins*. YouTube. Recuperado 10 de marzo de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=VQKMoT-6XSg>
- R. (2021, enero 21). *Los pilares de la estrategia de marketing de Apple*. Marketing Insider Review. <https://www.marketinginsiderreview.com/estrategia-marketing-apple/>
- Rivera, N. (2021, 11 marzo). *El iPod cumplió su misión: gracias y hasta siempre*. Hipertextual. Retrieved February 21, 2022, from <https://hipertextual.com/2016/10/ipod-fin>
- Roca, Á. (2021, 15 junio). *El iPad vuelve a demostrar lo que vale, líder y crecimiento en cuota de mercado*. iPadizate. Retrieved February 21, 2022, from <https://ipadizate.com/ipad/el-ipad-vuelve-a-demostrar-lo-que-vale-lider-y-crecimiento-en-cuota-de-mercado#:~:text=A%20principios%20del%20a%C3%B1o%20pasado,el%20primer%20trimestre%20de%202021>.
- Ros, I. (2021, November 28). *Apple ampliará horizontes en 2022: Su objetivo es la realidad aumentada*. MuyComputerPRO. Retrieved February 25, 2022, from <https://www.muycomputerpro.com/2021/11/28/apple-ampliara-horizontes-en-2022-su-objetivo-es-la-realidad-aumentada-y-prepara-un-kit-tan-potente-como-un-mac>
- Ruiz, A. (2013, 5 noviembre). *El presupuesto de Apple para publicidad es pequeño en comparación con Microsoft o Samsung*. Actualidad iPhone. <https://www.actualidadiphone.com/el-presupuesto-de-apple-para-publicidad-es-pequeno-en-comparacion-con-microsoft-o-samsung/>
- Sanchez Hidalgo, E. (1 de noviembre, 2019). *iTunes - definición, importancia y un poco de historia*. ABOUTESPAÑOL. <https://www.aboutespanol.com/que-es-itunes-definicion-importancia-y-un-poco-de-historia-841805#:~:text=iTunes%20es%20un%20software%20que,pe%C3%ADculas%2C%20libros%20electr%C3%B3nicos%2C%20etc>.

- Sarmiento, A. (2021, August 26). *Así es como el liderazgo de Tim Cook ha cambiado al mundo*. Business Insider México | Noticias pensadas para ti. Retrieved February 26, 2022, from <https://businessinsider.mx/10-anos-tim-cook-tomara-riendas-apple-liderazgo-cambio-mundo/>
- Servicios nacionales*. (n.d.). Apple. Retrieved February 25, 2022, from <https://www.apple.com/la/recycling/nationalservices/>
- Soporte técnico oficial de Apple*. (n.d.). Apple Support. Retrieved February 25, 2022, from <https://support.apple.com/es-es>
- Staff, F. (2022, 31 enero). *Apple haría en 2022 más lanzamiento que nunca en su historia*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/tecnologia-apple-lanzamientos-para-2022/>
- T. (2021b, noviembre 13). «*Fotografiado con un iPhone*»: *Cómo una campaña tan simple se convirtió en algo tan grande*. Teknófilo. <https://www.teknofilo.com/fotografiado-con-un-iphone-como-una-campana-tan-simple-se-convirtio-en-algo-tan-grande/>
- Terranova, J. (2021, 17 diciembre). *BCR mantiene proyección de 3.4% para el PBI en el 2022*. Gestión. Recuperado 10 de febrero de 2022, de <https://gestion.pe/economia/bcr-mantiene-proyeccion-de-34-para-el-pbi-en-el-2022-noticia/#:%7E:text=Seg%C3%BAAn%20el%20Banco%20Central%20de,debajo%2C%20ubic%C3%A1ndose%20en%203.2%25.>
- What is Apple Univeristy? | BestCollegeReviews*. (2021, August 4). Best College Reviews. <https://www.bestcollegereviews.org/apple-university/>
- Vázquez, R. (1 de marzo, 2020). *Securities and Exchange Commission (SEC) - definición, Qué Es y Concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/securities-and-exchange-commission.html>
- Viñas, S. (2020, 15 diciembre). *Apple planea fabricar 96 millones de iPhones durante la primera mitad de 2021*. *Business Insider España*.

<https://www.businessinsider.es/apple-planea-fabricar-96-millones-iphones-durante-primer-mitad-2021-774329>

Wallet. Apple (Colombia). (n.d.). <https://www.apple.com/co/wallet/>

BIBLIOGRAFÍA

Eliud (2021) *FaceTime con Craig: Youtubers platican con Craig Federighi para hablar sobre la WWDC - iosmac, iOSMac*. <https://iosmac.es/facetime-con-craig-youtubers-platican-con-craig-federighi-para-hablar-sobre-la-wwdc.html>

John Giannandrea Se Integra Al Equipo Ejecutivo de Apple (2023b) *Apple Newsroom (América Latina)*. <https://www.apple.com/la/newsroom/2018/12/john-giannandrea-named-to-apples-executive-team/>

Directivos de Apple - Johny Srouji (s.f.). Apple (América Latina). <https://www.apple.com/la/leadership/johny-srouji/>

Directivos de Apple - Adrian Perica. (s.f.). Apple (América Latina). <https://www.apple.com/la/leadership/adrian-perica/>

Directivos de Apple - Katherine Adams. (s.f.). Apple (América Latina). <https://www.apple.com/la/leadership/katherine-adams/>

Directivos de Apple - Lisa Jackson. (s.f.). Apple (América Latina). <https://www.apple.com/la/leadership/lisa-jackson/>

Directivos de Apple - Sabih Khan. (s.f.). Apple (América Latina). <https://www.apple.com/la/leadership/sabih-khan/>

Casanova, J. (2017). *Estilos de liderazgo en los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario, Iquitos-2017*. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada

de la Selva Peruana, Iquitos, Iquitos. Obtenido de

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPSI_9667315ff60916e444e1dddd82fd9f2a/Description#tabnav

Maureira, Ó. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1),1-33.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44051918001>

Ejemplo de control preventivo, concurrente y de retroalimentación. (2020).

Beetrack.com. <https://www.beetrack.com/es/blog/ejemplo-de-control-preventivo>

ANEXOS

ANEXO 1: COCHE ELÉCTRICO DE APPLE



Fuente: El País

ANEXO 2: MAC CENTER PREVÉ TENER 8 TIENDAS

Mac Center prevé tener 8 tiendas operativas en el retail peruano a fines del 2021

Mac Center tiene proyectos importantes que espera abrir en provincias, enfocándose en brindar un servicio de calidad tanto de venta como de postventa.

6 enero, 2021 in Nacionales, Retail

Fuente: Perú Retail

ANEXO 3: NUEVA ERA DE APPLE



Fuente: Apple Newsroom

ANEXO 4: META ATRAE TRABAJADORES COMPETENTES DE APPLE



Fuente: Applesfera

ANEXO 5: EXTRACCIÓN DE LITIO

A screenshot of a government website page. The header is red and contains the logo of the Peruvian government (gob.pe) and the text "Plataforma digital única del Estado Peruano". There is a search bar on the right with the text "Buscar más noticias". Below the header, there is a navigation menu with the following items: Inicio > El Estado > PCM > OSINERGMIN > Noticias > Conoce más sobre el litio. The main content area has a blue header for "Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería" and a large title "Conoce más sobre el litio". Below the title, it says "Nota de Prensa". There is a photograph of a lithium extraction site with workers and a small cart. To the right of the photo are three icons: a printer icon labeled "Imprimir", a share icon labeled "Compartir", and a bookmark icon labeled "Guardar". At the bottom left of the photo, there is a timestamp: "20 de julio de 2018 - 12:00 a. m."

Fuente: gob.pe

NEGOCIOS 26/08/2021 a las 04:30pm

A 10 años de que Tim Cook tomara las riendas de Apple, así es como su liderazgo ha cambiado al mundo

Catherine Henderson | Insider



Fuente: BUSINESS INSIDER México

Foxconn, la fábrica de Apple en la que los trabajadores se suicidan

- La empresa taiwanesa Foxconn contratará a 100.000 nuevos trabajadores en China para fabricar el nuevo iPhone.
- El principal fabricante de los productos de Apple ha recibido numerosas denuncias por las lamentables condiciones laborales a las que someten a sus trabajadores.

Fuente: LA INFORMACIÓN

Intercorp e IDEO: 10 años impulsando la innovación.

29 OCT 2021

- in
- 🐦
- f
- 📄



Fuente: Intercorp