

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.  
RECINTO DE HATO REY  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

**ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS UTILIZADAS  
POR APPLE INC.**

REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

Abril 2019

PREPARADO POR:  
CARLOS JUAN DIAZ MARRERO

Sirva la presente para certificar que el Proyecto de Investigación titulado:

**ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS UTILIZADAS  
POR APPLE INC.**

Preparado por:

CARLOS JUAN DIAZ MARRERO

Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de:

Maestría en Administración de Empresas con Concentración en Gerencia Estratégica

Abril 2019

Aprobado por:



---

Dr. José A. Molina, Profesor

## Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Misión, Visión y Valores.....	3
Misión .....	3
Visión .....	4
Valores .....	4
Historia .....	5
Estrategias.....	9
Naturaleza de la estrategias de negocios .....	9
Estrategias operacionales .....	13
Estrategías competitivas .....	14
Revisión de Literatura .....	20
Introducción.....	20
Fortalezas y debilidades internas .....	21
Análisis del entorno específico de la empresa.....	23
Análisis de Datos .....	36
Análisis del entorno general de Apple .....	36
El Diamante de Porter .....	36
Análisis PESTEL .....	40
Análisis FODA .....	44
Fortalezas.....	44
Debilidades .....	45
Amenazas .....	46
Oportunidades.....	46
Hallazgos .....	48
Conclusión.....	50

Recomendaciones .....	52
Referencias .....	54

## Lista de Figuras

Figura 1. El Diamante de Porter de Apple Inc.....	39
---	----

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo primeramente a Dios por darme salud y la oportunidad de culminar esta nueva meta. A mis hijos Dayanara Marie y Carlos Juan Emmanuel que están también terminando sus metas educativas y mis hijitos menores Isabella Victoria, Jan Carlo y Amanda Sofía. Ellos son mi inspiración y motivación de seguir aprendiendo y superándome cada día. Y por último, pero no menos importante a mi madre Isabel Marrero por inculcar en mí el deseo de leer y aprender desde pequeño.

## Introducción

El propósito de estudiar el caso de Apple Inc. es el siguientes: investigar los datos relativos a su evolución, analizar los factores internos y externos que han afectado su desarrollo y analizar las estrategias que ha utilizados a través de los años. Este estudio se divide en diez secciones. Primero se presenta la Misión, Visión y Valores de Apple, en la segunda sección trata de la historia de la compañía. Se presentan las estrategias que utilizó Apple en la sección número tres. En las secciones cuatro y cinco se expone revisión de literatura y se analiza los datos respectivamente. En la sección 6 se presenta el análisis FODA, en la sección siete los desafíos que afrontados por Apple. En la sección la ocho se discute los hallazgos de la investigación y en las secciones nueve y diez se presenta las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

Apple es la primera empresa con un valor de mercado de USD 1 billón (\$1.000.000.000.000). Su valor equipara el producto bruto interno de Indonesia, la economía número 16 del mundo. La capitalización de mercado de Apple fue de USD 3.000 millones cuando Jobs regresó a la compañía en 1996. Steven Jobs dirigió la compañía por poco más de dos décadas y bajo su dirección se crearon los productos más exitosos de Apple: iMac, el iPod, la iPad y especialmente el iPhone. Tim Cook el sucesor de Steven Jobs ahora preside la empresa más valiosa de la historia moderna. Gracias a Cook el mercado de la empresa se cuadruplicó convirtiendo el iPhone en un negocio que en 2017 generó \$141, 000 millones en ventas y el 62% de la ganancia de Apple.

Apple actualmente no tiene riesgos potenciales ya que usa su tamaño y poder para obtener mejores términos de sus socios y proveedores en comparación con sus rivales. Además tienen un acceso casi ilimitado a materiales y componentes raros. Otro dato importante es que Apple

posee la suma de \$260.000 millones en efectivo en el banco. Si ellos determinan que una compañía más pequeña puede ser una amenaza real pueden optar por comprar esta.

Existen ciertas amenazas como los son los nuevos aranceles de Estados Unidos a productos chinos. Aunque esto no afectaron a Apple y otras tecnológicas, sin embargo, siguen expuestas a crecientes amenazas al recrudecer la guerra comercial entre las mayores economías mundiales. Como sabemos el Gobierno de Estados Unidos aplicó aranceles de importación de 10% a productos chinos, por \$ 200,000 millones, pero no incluyó artículos como relojes inteligentes o aparatos operados vía Bluetooth lo cual dejó a cubierto a firmas como Apple o Fitbit. Este alivio puede no durar mucho debido a las esperadas represalias de China y con el presidente Donald Trump advirtiéndole que puede imponer más aranceles a Pekín.



## **Misión, Visión y Valores**

### **Misión**

Apple intenta ofrecer la mejor experiencia de informática personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y consumidores de todo el mundo a través de sus innovadoras soluciones de hardware, software e Internet. Además, promueve estilos de vida saludables, así como capacitación para continuar renovando la empresa constantemente. Ser una empresa de excelencia competitiva mundialmente, por sus productos de alta calidad y confiabilidad. Producir alta calidad, bajos costos, productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo.

Apple intenta ofrecer la mejor experiencia de informática personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y consumidores de todo el mundo a través de sus innovadoras soluciones de hardware, software e Internet. Además de promover estilos de vida saludables, así como seguir capacitándose para renovar la empresa constantemente ventas (APPLE MX, 2016).

### **Visión**

Apple pretende ser considerado por sus clientes y aliados estratégicos como una opción viable que ofrece soluciones y servicios basados principalmente en la innovación, tecnología avanzada, servicio y calidad que supere sus expectativas, además de la creatividad que poseen a la hora de crear nuevos productos distinguiéndose de la competencia, de manera que su valor añadido sea único ventas (APPLE MX, 2016).

## Valores

Los valores de Apple han sido delineados básicamente por uno de sus fundadores Steve Jobs. Entre los valores de la compañía se encuentran:

- Investigación e innovación tecnológica constante para lograr el crecimiento deseado.
- Calidad en los productos y servicios que desarrolla.
- Profesionalismo mediante la capacitación constante de equipo de trabajo.
- Servicio y atención durante todo el proceso de ciclo comercial y post comercial.
- Lealtad y honestidad que aseguren la integridad de la empresa.
- Apoyo al entorno social en el que se encuentra
- Educación como principal objetivo, para lograr el crecimiento, el desarrollo y la superación
- Flexibilidad para aceptar el cambio
- Perseverancia y tenacidad en sus actitudes.

## Objetivos

Los objetivos de Apple van cambiando con el tiempo según se van alcanzando se crean otros nuevos objetivos. Anteriormente su principal objetivo era construir una máquina bastante ambiciosa que no tuviera limitaciones. Actualmente uno de sus objetivos es ser el líder máximo en ventas de aparatos tecnológicos. Otro de sus objetivos es ser el líder máximo en innovaciones tecnológicas (APPLE MX, 2016).

## Historia

Apple Inc. es una empresa innovadora multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos y software. Fue uno de los pioneros de la computadora personal, líder del negocio de la música digital y en equipo destinado a aplicaciones de desarrollo gráfico.

Los fundadores de Apple fueron Steve Jobs y Steve Wozniak se conocieron trabajando para la compañía Hewlett-Packard en 1971. Posteriormente, Jobs entró a trabajar en la empresa “Atari” como diseñador de juegos, y fue ahí donde conoció a Ron Wayne, quien sería el tercer fundador de Apple.

En 1974 Jobs formó parte del club de Wozniak llamado “Homebrew Computer Club”, que estaba integrado por un grupo informal de estudiantes de ingeniería electrónica y la programación informática. Jobs le propuso a Wozniak que trabajaran juntos en la creación de un ordenador personal que fueran más asequible que el Altair 8800 (el primer ordenador personal 1975). Steve Jobs consideró que merecía la pena comercializarlo.

Según aparece en la historia de Apple History (2015), Wozniak y Jobs dejaron la universidad para dedicarse a la creación de ordenadores. En el 1976 establecieron la fábrica de ordenadores en el garaje de la familia de Steve Jobs.

Steve Wozniak (25 años), Steve Jobs (21 años) y Ron Wayne (41 años) fundaron la empresa Apple Computer Inc. en 1976. El primer ordenador creado por la compañía fue el Apple I, un ordenador que estaba orientado a todos los amantes de la electrónica digital. La Apple I estaba compuesta por una placa de circuitos con componentes soldados, además, se le tenía que agregar un monitor y un teclado, así como una caja de madera en la que se pudiera instalar el equipo.

LA historia de Apple y su desarrollo con éxitos y fracasos aparece en el documento titulado Apple History (2015) que a continuación se describen.

En 1977 Apple lanzó al mercado una versión mejorada de su computadora personal, corrigiendo los errores y añadieron algunas capacidades adicionales como producir gráficos en color y sonido. También diseñaron la carcasa del ordenador, incluyendo el teclado, añadiendo salidas para poder utilizar la televisión como monitor y una salida para una grabadora de cinta para que pudieran guardar los programas.

A comienzos de 1980 Steve Jobs y su grupo de ingenieros empezaron a desarrollar el “Apple Lisa”, el ordenador mejorado que permitía la utilización de imágenes y otros objetos gráficos, proporcionando un entorno visual sencillo y permitiendo la comunicación con el sistema operativo del ordenador.

En 1983 Steve Jobs que tenía solo el 11 por ciento de las acciones de Apple fue reasignado a otro proyecto porque lo creían incapaz de dirigir adecuadamente el proyecto del Apple II. Tras el éxito del Apple I y el Apple II, la empresa comenzó a trabajar en la Apple III, que resultó ser su primer fracaso como proyecto ya que se habían tomado decisiones de diseño erróneas, y el ordenador se calentaba en exceso ya que carecía de ventilador.

En 1984 Apple lanza al mercado “El Macintosh”, un nuevo ordenador con las mejoras de la interfaz gráfica de usuario. Se implementó las siguientes mejoras: un escritorio, ratón, gráfico de sistema de archivos, iconos, gráficos de mapas de bits, menú de barra de navegación, aplicaciones que se ejecutan dentro de las ventanas y otras más.

Steve Jobs renunció de Apple en diciembre de 1985, debido a las constantes luchas por el poder y los desacuerdos con el presidente Sculley y el Consejo de Administración. Después de su renuncia Jobs, formó una nueva empresa llamada NEXT. Inc.

En 1996 la junta directiva nombró a Gil Amelio para dirigir la compañía como director ejecutivo, sucediendo a Michael Spindler. Amelio fue sustituido por Steve Jobs, con aprobación de la junta de administración a finales de 1996. El 20 de diciembre de 1996, Apple anuncia sus planes de adquirir NEXT Software, Inc. También anunció la renovación del Consejo Directivo y la alianza que se produciría con Microsoft. Apple cedería acciones a la empresa Microsoft a cambio de un importe de 150 millones de dólares, con el fin de que ambos tengan licencia cruzada sobre sus patentes y la realización de un acuerdo final sobre la interfaz gráfica de usuario (GUI) del Mac OS.

En el 2001 se presentó una línea de reproductores de audio digital llamados iPod. El iPod tiene un diseño fácil de usar, además es compatible con las computadoras Mac y equipos con sistemas operativos Windows.

En abril de 2003 Apple lanzó iTunes., una tienda en el internet que vende canciones individuales por 99 centavos cada una. Estas canciones se podían escuchar en ordenadores Mac o iPods. Más tarde Apple crea iTunes Music Store la cual cuenta con el respaldo de cinco grandes sellos discográficos y un catálogo de más de 200.000 canciones.

Entre 2003 y 2006 los precios de las acciones de Apple subieron de 6 dólares a más de 80 dólares por acción. Esta subida tan grande en dicho periodo se puede atribuir a las ventas del propio iPod.

En enero del 2007 Jobs anuncia el desarrollo del "iPhone", un teléfono móvil que también actuó como un reproductor mp3, una fuente de acceso a internet e incluyó el diseño de interfaz única de Apple. Las acciones de Apple subieron al máximo histórico de 97.30 dólares por acción.

El 9 de enero del 2007 Jobs anunció que Apple Computer, Inc. pasaría a llamarse “Apple Inc.” debido a que la empresa había cambiado su énfasis de los ordenadores a los dispositivos electrónicos móviles.

## **Estrategias**

Para analizar las estrategias de Apple hay tener en cuenta que la empresa compite en el sector tecnológico tanto en la producción y diseño de software como de hardware. El sector tecnológico es un complejo con mucha competencia por parte de multinacionales y con grandes barreras de entrada y salida. Para poder competir en este sector se necesita grandes cantidades de recursos monetarios y humanos, así como economías de escala y posicionamiento internacional. Estas son las premisas básicas para estar en disposición de alcanzar y mantener una ventaja competitiva y de esta obtener una tasa de beneficios persistentemente mayor que la competencia.

Para lograr y mantener esta ventaja competitiva en el tiempo harán falta recursos únicos y competencias esenciales. Apple aprovecha tanto fuentes externas como internas para lograr una ventaja competitiva basada en la diferenciación (Isaacson, Walter, 2011).

## **Naturaleza de la estrategia de negocio**

Apple brinda productos y servicios de calidad y ofrece una experiencia única de servicios y atención lo cual lo diferencia de otras compañías. Estas estrategias pueden dejar una buena experiencia en la memoria de los clientes que se traduce en preferencia, lealtad, compras y recompras. Los clientes viven permanentemente un proceso integral de experiencias positivas muy especiales a través de sus innovadores productos, sus empaques, tiendas y estilo de atención.

## **Concentrarse en los clientes**

Para Apple los clientes son la razón de ser y por ellos hay que estar dispuestos a cambiar y a mejorar lo que haga falta. Su percepción al interactuar con los productos o la empresa es un asunto vital para sus ventas y su reputación. No son un asunto del departamento de mercadeo y

ventas o el de soporte técnico, sino de todas las áreas de la empresa. Todos los empleados deben estar convencidos y comprometidos con esta Misión.

### **Cultivar momentos inolvidables**

Vivimos en un mundo donde las industrias están en una intensa y creciente competencia. Esto hace que el proceso de diferenciarse en cualquier mercado sea cada día más difícil. Poder emocionar y conmover a los clientes debe ser uno de los principios de mercadeo de cualquier empresa y de cada una de sus marcas. Apple utiliza audaces indicadores de gestión, como la cantidad de suspiros y aplausos que producen integralmente sus productos y siendo esta la visión que tenía su fundador Steve Jobs desde sus inicios. Los clientes llegan a sentir amor, pasión y fanatismo por las marcas que los consienten y los hacen sentir felices, especiales y únicos.

### **El cliente prefiere soluciones**

Apple fabrica productos tecnológicos complejos para la gente sencilla. Él no se enfoca en la tecnología sino lo que ella representa en la vida cotidiana de las personas. El gran reto de mercado para Apple consiste en definir los productos y servicios en soluciones prácticas y fáciles para las personas (Puromarketing, 2013).

### **Lo importante son las buenas experiencias**

Un producto bueno pero rodeado de malas experiencias de atención y servicio está condenado a generar resentimientos en los clientes. Los productos no solo son objetos, sino que forman parte de todo lo que ocurre a su alrededor antes, durante y después de comprarse y consumirse. La publicidad es importante, pero es sólo una fracción de la experiencia. Las experiencias en torno al producto son más potentes que el propio producto. Pensar en la experiencia global de los clientes alrededor del producto brinda una visión más amplia y rentable del mercadeo.



### **Vivir la Misión en el día a día**

Apple comienza su Misión diciendo "diseñamos Macs, el mejor computador personal del mundo..." y el compromiso con este propósito los ha guiado diariamente a convertirse en una de las empresas más rentables del mundo. Entonces definir con claridad y pertinencia la razón de ser es indispensable para el éxito de una empresa, pero no suficiente. Las metas deben compartirse y refrescarse con toda la gente clave del negocio. Solo así la Misión será una verdadera guía de actuación diaria.

### **Ser auténtico**

Como empresa es necesario ser genuino, sincero y honesto con cada producto, servicio y comportamiento. Si la Misión está clara y verdaderamente compartida por los empleados ser auténtico en términos de mercadeo significa ser original con el objetivo estratégico de diferenciarse en el mercado (Puromarketing, 2013). Para ello no hace falta descalificar a la competencia ni imitar a otros sino estar dispuesto a hacer algo poco convencional para distinguirse. Apple lo hace a través del diseño de sus productos, de su publicidad y de la forma en que atienden a los clientes en Internet, por teléfono o en sus tiendas.

### **Ser un especialista**

Hay que conocer a fondo la industria en la que se trabaja. Hay que ser un experto en el sector de negocio en el que se está y mantenerse actualizado. La especialización permite conectarse con los clientes en profundidad y "evangelizarlos" sobre los productos y servicios. Hace falta constancia en este propósito, y no distraerse con modas o tendencias. Ser especialista permite convertir aspectos clave del negocio como temas vitales de discusión cotidiana. Apple lo hace con la creatividad, la música y la comunicación.

### **Aprender de los competidores**

Muchas empresas no lo hacen. Ya que no ven la importancia de conocer el trasfondo de lo que hace su competencia. Analizar el mercadeo de la competencia es la mejor referencia comparativa para poder tener resultados. Hay que aprender de sus fortalezas como de sus debilidades. Se necesita cultivar humildad para no permitir que el orgullo nuble la vista de lo que ocurre en el mercado. Aprender de la competencia ahorra muchísimo tiempo y dinero para la empresa.

### **El empaque debe ser "único"**

El empaque de su producto o servicio debe ofrecer una experiencia especial a los clientes. Desempacar un producto o servicio es parte de un proceso personal manual, y no debe subestimarse (Puromarketing, 2013). Los empaques son un medio insustituible de comunicación directa con los clientes. Un buen empaque tiene la tarea de dejar una huella profunda en los consumidores representando una excelente oportunidad para darle una exclusiva "bienvenida" a cada cliente, para agradecerle su preferencia, su compra y para anticiparle la calidad de atención que la marca le ofrece. Apple lo sabe y por eso se esmera tanto en el diseño, los detalles y el acabado de sus empaques.

### **La meta esencial es diferenciarse**

Apple seleccionó un nombre como empresa radicalmente diferente en su mercado. Y este ha sido el norte que le ha brindado tantos frutos en cuanto a reputación pública. Apple se esmera todo el tiempo en que todas sus comunicaciones y medios se diferencien de los competidores. Su logotipo, publicidad, el nombre de los productos, sitio web, tiendas, el uniforme de empleados y el tono de mensajes. Se trata de un empeño en buscar que la imagen de su marca se quede "pegada" en la mente de sus audiencias.

## **Estrategias operacionales**

Uno de los mayores éxitos de Apple en los últimos años ha sido la habilidad de controlar todos los procesos de manufactura, producción y logística necesarios para la distribución de sus productos. En este tiempo Apple ha sido capaz de aplicar las más novedosas técnicas para llevar a cabo sus operaciones de forma realmente eficiente, sin duda, esta es un área que Tim Cook conoce al dedillo, él ganándose la confianza de Steve Jobs destacando y liderando esta área.

Apple ha construido un ecosistema propio que controla cada paso del proceso de la cadena de suplidores desde el concepto y el diseño hasta la Apple Store más cercana. Gracias a la sinergia en el proceso de producción de los productos la compañía obtiene descuentos en piezas, mejora su capacidad de producción y ahorra en tasas para el transporte aéreo.

Steve Jobs en su vuelta a Apple en el 1997 revolucionó la distribución comprando gran cantidad de transporte aéreo que era más caro que el transporte marítimo pero que permitía un cambio de modelo de distribución.

Muchas compañías usaban transporte marítimo para trasladar sus piezas a sus plantas de ensamblaje, pero a finales del 1998 Steve Jobs compró todo el espacio aéreo que pudo para transportar la producción de unidades del primer iMac. De hecho, algunas compañías como COMPAQ intentaron imitar a Apple encontrándose que la compañía de Cupertino tenía prácticamente el monopolio (Applesfera, 2012).

El iPod fue el primer producto que se distribuía días después del pedido vía web, algo completamente novedoso para las compañías de tecnología. De esta manera lograron reducir el tamaño de su inventario producto que gestionar. Esta eficiencia en las operaciones y en la distribución hizo que Apple pudiera abaratar costos y de esta forma aumentar las ganancias en sus productos.

Apple se ha ocupado en mejorar y modernizar la eficiencia de maquinaria para el ensamblaje de sus productos. Desde la llegada de los productos “unibody” esto es cada vez más apreciable externamente. La compañía ha tenido muchísimos avances en el proceso de fabricación de sus productos. En el proceso de creación de sus productos Apple ha tenido muchísimos avances tecnológicos. Por ejemplo, la adquisición de láseres en grandes cantidades para hacer micro perforaciones en las oberturas de aluminio de la cámara iSight para dejar escapar la luz verde de los LEDS (Applesfera, 2012).

### **Estrategias competitivas**

Apple es una multinacional que compete en el sector tecnológico tanto en la producción como en el diseño de “hardware” y “software”. Este sector es muy competitivo y complejo por lo que las barreras a la entrada y salida son muy elevadas. Para poder hacer frente a este sector Apple utiliza recursos únicos y competencias esenciales que le permiten aprovechar tanto fuentes internas como externas para diferenciarse en el mercado.

A continuación, se presenta las estrategias corporativas principales que utiliza Apple Inc. Las estrategias competitivas principales de Apple fueron la diferenciación, productos homogéneos, reposicionamiento, integración de “hardware” y “software”, calidad de diseño, márgenes de ganancias y estructura de costos.

### **Diferenciación**

Unas de las estrategias corporativas que vemos en Apple es la diferenciación. La diferenciación consiste en identificar y comprender cada interacción posible entre la empresa y sus clientes y preguntarse cómo estas interacciones pueden identificarse o modificarse para ofrecer un valor adicional al cliente. No consiste simplemente en ofrecer un producto con características diferentes sino en crear productos con características que los clientes necesitan.

La estrategia diferenciadora de Apple proviene de sus fuentes internas: la capacidad para innovar y generar creatividad y originalidad en sus productos (Cuida tu dinero, 2018).

Apple busca diferenciarse de sus competidores ofreciendo algo único que sea valorado por los compradores más allá de una simple oferta a bajo precio. Con esta estrategia la compañía ha generado ventaja competitiva ya que puede crear más valor con una búsqueda en diferenciación que intentando reducir los costos de producción. Pero para llevar a cabo la estrategia de diferenciación la compañía invierte grandes cantidades de dinero en investigación y desarrollo.

### **Homogeneidad de los productos**

Otro factor muy importante a destacar es la homogeneidad con la que actúa y crean sus productos de tal manera que sus dispositivos tengan funciones, diseños y materiales parecidos que se complementen entre sí. Cuando un comprador adquiere un producto de Apple y está satisfecho entonces se generará en el consumidor una sensación de querer adquirir otro producto. La homogeneidad se consigue llevando el control directo de todos los puntos intermedios hasta que el producto llegue al consumidor final.

Para crear un ambiente homogéneo es necesario que las cadenas de distribución, los operadores y la forma de vender los productos sean iguales en los puntos de ventas y distribución. (Cuida tu dinero, 2018).

### **Reposicionamiento**

Los Macs pasaron de ser ordenador gris que compite por precio y rendimiento a objetos con un gran diseño al que al consumidor no le importa pagar los casi \$1,900 frente a los \$1,000 de los PCs de competidores directos. La imagen de la marca pasa a un elemento distintivo de personalidad y diseño. Apple es una de las pocas marcas con clientes fieles que están dispuestos

a pagar más por sus productos. De esta manera Apple deja de ganar dinero como lo hacía antes en competencia directa con los PCs de IBM para posicionarse como negocio estrella en la matriz de crecimiento / participación de mercado y ganar por margen. Esto es especialmente relevante en un mercado con una guerra declarada de precios. Esta fue la clave del cambio desde 1997 (Apple Inc., 2009).

Ahora los ordenadores Apple no sólo son compatibles con los principales programas que usan las empresas (básicamente Microsoft Office) sino que admiten el sistema operativo de Windows. Gracias al cambio de procesadores Motorola PowerPC a Intel Apple pudo expandir la familia de productos Apple al usuario tradicional de Windows. El hecho de que en 2002 el iTunes se abriera a los usuarios de Windows expandió los clientes potenciales de Apple del 2 al 100% de los propietarios de ordenadores personales. Este punto es uno de los más importante y básicos. De esta forma el iPod puede entrar al 98% restante del mercado. El iPod pasa de ser el reproductor digital más vendido del momento a un fenómeno de masas en el momento en que iTunes se hace compatible con Windows (Hill/Jones/Schilling, 2015).

### **Integración de “hardware” y “software”**

Las computadoras Macintosh difieren de los sistemas Windows competitivos por ser sólo una empresa que se encarga tanto del sistema operativo como del hardware con el que funciona. Los computadores de Windows están hechos por un sin número de fabricantes y Microsoft no puede controlar ni el mínimo base de hardware ni la variedad de componentes que podrían incluirse en una computadora que se pretende usar con Windows. Sin embargo, Apple, tiene el control total sobre la variedad y tipos de hardware de Macintosh, el cual minimiza los soportes técnicos personalizados y garantiza que cada usuario de Macintosh tenga la misma plataforma de hardware y cree su propia experiencia.

Anteriormente se podía adquirir un clone Macintosh de menor diseño y calidad. Apple canceló el clone Macintosh creando una licencia para el uso de los productos de menor calidad y así se asoció de forma permanente a la marca de Macintosh (Cuida tu dinero, 2018).

### **Calidad de diseño**

Apple ha creado una asociación muy fuerte en el público de su marca con el diseño de alta calidad. La Apple II fue de las primeras computadoras para el uso del hogar. Estas se crearon entre los 70 y los 80 y no se veían elegantes desde una perspectiva moderna. Esta era toda una novedad ya que las computadoras tenían que construirse literalmente con las manos.

Los equipos electrónicos y computadoras Apple son normalmente diseñados para que estén en la cima de la opinión pública contemporánea. La línea de computadoras iMac fue la primera PC de hogar sin diskette. Aún los productos menos vendidos de Apple muestran un plan de diseño de innovación como la Macintosh Cube una PC portátil pequeña que condujo al desarrollo de la exitosa línea de Mac mini.

### **Márgenes de ganancia**

Las computadoras Macintosh tienen un margen de ganancia que es consistentemente alto. Apple no compete en el mercado más bajo donde la competencia es mayor por una ganancia menor. Las computadoras y electrónicos de Apple menos costosos son de alcance medio, pero ofrecen suficientes características de hardware y software para asegurar calidad al usuario. El hardware de Apple se diseña con la idea de proveer mucho valor por el dinero.

### **Diversificación**

Apple ya no sólo gana dinero con los ordenadores y sistemas operativos, sino que ha expandido su objetivo hacia otros sectores con gran éxito. Steve Jobs supo ver en el cambio de sector una oportunidad más que la amenaza de la guerra de precios y sacó la compañía a flote.

Jobs tuvo la visión unir las industrias del ocio y la informática y decide entrar de lleno en el sector de la música (Hill/Jones/Schilling, 2015).

### **Estructura de costos**

Para que Apple pueda competir y poder diferenciarse de los demás competidores (exclusivamente a nivel de hardware) es importante tener una estructura de costos que le permita reducir sus gastos de producción lo máximo posible. Para conseguirlo es importante generar economías de escala en lugares con mano de obra barata y con experiencia. La mayor parte de sus proveedores de componentes electrónicos son de países de Asia mayormente China. De esta forma Apple consigue un costo lo suficientemente bajo en sus productos únicos y de calidad. Así la compañía puede establecer un precio adecuado al consumidor (Cuida tu dinero, 2018).

### **Crecimiento Operacional en Estados Unidos**

Más de diez mil millones de dólares de gastos de capital ampliados serán inversiones en centros de datos en todo Estados Unidos. En la última década Apple ha invertido miles de millones de dólares en centros de datos e instalaciones compartidas en siete estados de la unión americana como Carolina del Norte, Oregón, Nevada, Arizona y un proyecto recientemente anunciado en Iowa.

Todas las instalaciones de Apple en Estados Unidos, incluidas las oficinas, las tiendas y centros de datos son alimentados por fuentes de energía renovable al 100 por ciento (solar, eólica y micro hidroeléctrica) que Apple genera o compra de proyectos locales (Apple Investment, 2018).

Apple creó el Fondo de Fabricación Avanzada, actualmente está incrementando la cantidad del fondo de mil a cinco mil millones de dólares. El fondo se estableció para apoyar la innovación entre los fabricantes estadounidenses y para ayudar a otros a consolidar una presencia



en los Estados Unidos. El fondo ya está apoyando proyectos con fabricantes líderes en Kentucky y el área rural de Texas.

Apple trabaja con más de 9,000 proveedores estadounidenses, con grandes y pequeñas empresas en los 50 estados, y cada uno de los productos fundamentales de Apple depende de partes o materiales hechos en los Estados Unidos o suministrados por proveedores que tienen su sede en la unión americana.

Con una historia de 40 años en la educación, Apple también tiene programado acelerar sus esfuerzos en todo Estados Unidos mediante el apoyo a la enseñanza de la programación y los programas que se enfocan en la Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas (STEAM). La economía de las apps de iOS ha creado más de 1.6 millones de empleos en Estados Unidos, y generó 5 mil millones de dólares en ingresos para los desarrolladores de apps estadounidenses en 2017. La demanda de programadores actualmente está en constante crecimiento.

En la actualidad hay más de 500,000 empleos relacionados con la programación que están vacantes en todo el país y la Oficina de Estadísticas de Empleo de los Estados Unidos estima que para 2020 los puestos de trabajo para desarrollo de software serán 1.4 millones más que los solicitantes calificados para cubrir esos empleos.

Apple espera invertir más de 300 mil millones de dólares en gastos de capital en Estados Unidos en los próximos cinco años y crear más de 20,000 nuevos empleos mediante la contratación en los campus existentes y con la apertura de uno nuevo. Apple emplea actualmente a 84,000 personas en los 50 estados de la unión americana. La compañía tiene programado establecer un campus de Apple en una nueva sede que servirá para brindar apoyo técnico a los usuarios (Apple Investment, 2018).

## Revisión de Literatura

### Introducción

Apple es la primera empresa con un valor en el mercado de 1 billón de dólares (\$1.000.000.000.000). Su valor equipara el producto bruto interno de Indonesia, la economía número 16 del mundo. La compañía ha aplicado diferentes estrategias para llegar al éxito como empresa tecnológica. Entre estas estrategias se pueden mencionar las siguientes: diferenciación, homogeneidad de los productos, reposicionamiento en el mercado, integración de “hardware” y “software”, calidad del diseño, diversificación y estructura de costos.

A pesar de sus grandes triunfos en sus productos también tuvieron sus momentos de poca grandeza debido a sus fracasos. Algunos de estos son los siguientes: Apple III (1980-1981), Apple Lisa (1983-1985), Apple Macintosh Portable (1989-1991), Apple Newton (1993-1998), Apple Pippin (1995-1996), 20th Anniversary Mac (1996-1997), Apple eMate (1997-1998), El mouse USB “disco de hockey” (1998-2000), El Power Mac g4 Cube (2000-2001) y The U2 iPod (2004-2004). Estos productos fracasaron debido principalmente a dos factores: Diseños estéticos que no mejora la facilidad de uso ni durabilidad del producto y errores en el diseño de los componentes y software.

Actualmente Apple tiene varios problemas en sus productos y software algunos de ellos son los siguientes: mal funcionamiento de FaceID, fallos de producción del iPhone X, fallos de seguridad en aplicaciones, fallo de iPhone X a bajas temperaturas y error de seguridad iOS 11. A diferencia de los problemas del pasado las fallas en los productos actuales son atribuidos mayormente a errores de software y no errores de construcción, diseño físico y componentes electrónicos.

Otro factor que afecta grandemente a Apple Inc. es la política internacional. Existe mucha tensión entre China y EE. UU. Estos desacuerdos entre estas dos potencias mundiales crean una inestabilidad en los principales proveedores de componentes electrónicos y hardware de Apple Inc. Estados Unidos obligando a las compañías estadounidenses que no hagan intercambios comerciales de componentes y productos electrónicos con China. A la misma vez China prohibió vender varios modelos de iPhone y Apple.

### **Fortalezas y Debilidades internas**

#### **Fortalezas**

- Apple ha creado una identidad de marca que, al parecer, ninguna otra compañía en la industria tecnológica puede igualar además se ha caracterizado por cumplir con las expectativas de los clientes siendo siempre su fin causar gran impacto en el mercado con la innovación, diseño y calidad de sus productos.
- La empresa es capaz de introducir nuevos productos y rentables en virtud de la sólida imagen de marca que posee, ya que es una de las marcas más valiosas y fuertes en el mundo.
- Otras de sus fortalezas es el poder de Apple para atraer nuevos consumidores y retener a los existentes con nuevos productos y servicios.
- La única compañía autorizada en manufacturar las computadoras que utilizan el sistema operativo Mac. Desde que se cerró el código fuente (el público no tiene acceso a ver las líneas de código escrito en lenguaje de programación) ellos han podido reducir los virus y filtraciones espías como los que afectan el sistema de Windows.

- Apple es conocida por su rápida innovación basada en sus estrategias de crecimiento intensivo. La rápida innovación le permite a la empresa mantenerse al día con las últimas tecnologías para asegurar una ventaja competitiva.
- La compañía mantiene una estrategia de precios de productos Premium lo cual le permite obtener altos márgenes de ganancia. Esta es una fortaleza muy importante, ya que le permite a la empresa mayor flexibilidad para ajustar los precios mientras se asegura de obtener fuertes ganancias (Apple Inc., 2009).

### **Debilidades**

- Una de las debilidades que afecta a Apple es el no ser líder en el mercado de las computadoras. El sistema operativo Mac posee una parte minoritaria en el mercado de las computadoras el cual es dominado por fabricantes que utilizan sistemas operativos competentes como Windows.
- Otra de sus debilidades es el no ser completamente independiente. La empresa depende de componentes y servicios ofrecidos por terceros, muchos de los cuales se encuentran fuera de los Estados Unidos.
- Apple tiene una red de distribución limitada debido a la política de exclusividad de la empresa que escoge cuidadosamente a los distribuidores autorizados de sus productos. Tal estrategia de exclusividad permite el control sobre la distribución de sus productos, pero limita el alcance de mercado de la marca.
- Ventas limitadas al mercado de gama alta. - Debido a la estrategia de precios Premium Apple tiene como debilidad que sus ventas provienen casi en su totalidad del mercado de gama alta. Este mercado está compuesto por clientes de las clases alta y media alta.

- Precios altos. - Los consumidores de las clases menores, que representan la mayoría en el mercado global, no son capaces de comprar productos Apple por sus precios relativamente elevados (Apple Inc., 2009).
- Inversión grande en investigación y desarrollo - Apple invierte grandes cantidades en investigación en comparación a otras compañías que juegan en el mismo campo (Apple Inc., 2009).

### **Análisis del entorno específico de la empresa**

#### **Directivos de Apple**

A continuación, se presenta los directivos principales de la compañía Apple Inc. A 2019.

- Tim Cook - CEO.
- Katherine Adams - Senior Vice President and General Counsel.
- Angela Ahrendts - Senior Vice President Retail.
- Eddy Cue- Senior Vice President Internet Software and Services.
- Craig Federighi- Senior Vice President Software Engineering.
- John Giannandrea - Senior Vice President Machine Learning and AI Strategy.
- Jonathan Ive - Chief Design Officer.
- Luca Maestri- -Senior Vice President and Chief Financial Officer.
- Deirdre O'Brien - Senior Vice President Retail + People.
- Dan Riccio = Senior Vice President Hardware Engineering.
- Philip W. Schiller - Senior Vice President Worldwide Marketing.
- Johnny Srouji Senior Vice President Hardware Technologies.
- Jeff Williams - Chief Operating Officer.

- Steve Dowling - Vice President Communications.
- Lisa Jackson - Vice President Environment, Policy and Social Initiatives.
- Isabel Ge Mahe - Vice President and Managing Director of Greater China.
- Tor Myhren - Vice President Marketing Communications (Apple Directivos, 2019).

### **Localización**

El Apple Campus fue la sede central de la compañía informática Apple Inc. (Apple Computer World Headquarters) desde 1993 hasta 2017, año en que fue sustituida por el nuevo y cercano Apple Park que está ubicado en Cupertino (California, Estados Unidos). Recibe el nombre de campus porque su diseño se asemeja a los campus de las universidades en donde los edificios se encuentran dispersos en áreas verdes.

Alrededor de este campus Apple ocupa unos treinta de edificios adicionales dispersos por toda la ciudad para acomodar a sus empleados. Algunos de estos edificios son alquilados otros son de reciente adquisición y el terreno que ocupan será usado para la construcción futura de un segundo campus en la ciudad con la finalidad de centralizar las actividades de la empresa.

En total, incluyendo los nueve edificios recientemente adquiridos en la avenida Pruneridge, la compañía controla más de 306 000 metros cuadrados para sus actividades en la ciudad de Cupertino. Esto representa casi el 40% de los 817 000 metros cuadrados de espacio de oficina e instalaciones de investigación y desarrollo disponibles en la ciudad.

La tienda de la compañía (The Company Store en inglés) es una tienda de productos de Apple ubicada en el edificio principal (IL1) del campus. Comenzó sus días como la tienda para empleados, pero actualmente está abierta al público. A diferencia de otras Apple Stores, en la tienda de la compañía no se venden computadoras ni se hacen reparaciones, pero sí se tiene un

- Steve Dowling - Vice President Communications.
- Lisa Jackson - Vice President Environment, Policy and Social Initiatives.
- Isabel Ge Mahe - Vice President and Managing Director of Greater China.
- Tor Myhren - Vice President Marketing Communications (Apple Directivos, 2019).

### **Localización**

El Apple Campus fue la sede central de la compañía informática Apple Inc. (Apple Computer World Headquarters) desde 1993 hasta 2017, año en que fue sustituida por el nuevo y cercano Apple Park que está ubicado en Cupertino (California, Estados Unidos). Recibe el nombre de campus porque su diseño se asemeja a los campus de las universidades en donde los edificios se encuentran dispersos en áreas verdes.

Alrededor de este campus Apple ocupa unos treinta de edificios adicionales dispersos por toda la ciudad para acomodar a sus empleados. Algunos de estos edificios son alquilados otros son de reciente adquisición y el terreno que ocupan será usado para la construcción futura de un segundo campus en la ciudad con la finalidad de centralizar las actividades de la empresa.

En total, incluyendo los nueve edificios recientemente adquiridos en la avenida Pruneridge, la compañía controla más de 306 000 metros cuadrados para sus actividades en la ciudad de Cupertino. Esto representa casi el 40% de los 817 000 metros cuadrados de espacio de oficina e instalaciones de investigación y desarrollo disponibles en la ciudad.

La tienda de la compañía (The Company Store en inglés) es una tienda de productos de Apple ubicada en el edificio principal (IL1) del campus. Comenzó sus días como la tienda para empleados, pero actualmente está abierta al público. A diferencia de otras Apple Stores, en la tienda de la compañía no se venden computadoras ni se hacen reparaciones, pero sí se tiene un

inventario de camisetas, llaveros, tazas y demás parafernalia con el logotipo de Apple que no se encuentran en ningún otro lugar.

## **“Stakeholders” internos**

### **Accionistas**

Al igual que la mayor parte de las corporaciones del sector tecnológico, la empresa tenía la política de no repartir dividendos a los accionistas. Steve Jobs, el antecesor de Tim Cook, llegó a declarar que "cuando una empresa del sector tecnológico reparte dividendos, lo que realmente está haciendo es maquillar su falta de ideas" (El Economista, 2012). Para muchos analistas, el punto de inflexión de Microsoft empezó con el reparto de dividendos en el 2003, por ello es sorprendente que el 19 de marzo de 2012, Apple anunciara el reparto de dividendos. El principal objetivo de los accionistas de Apple es que aumente su valor bursátil (Pestleanalysis, 2015).

### **Directivos**

Steve Jobs seleccionó y formó a un equipo directivo muy alineado con la cultura y objetivos de Apple lo que ha motivado que la mayor parte de su equipo haga suyos los objetivos de la empresa (Isaacson, Walter, 2011).

### **Trabajadores**

A pesar del esfuerzo de una compañía, a medida que crece, es habitual que sus trabajadores participen en menor medida de los objetivos y valores corporativos. Apple es la responsable de 47.000 empleos directos en EEUU y 70.000 en otros países. Los objetivos de los trabajadores son: aumentar su retribución, estabilidad en su trabajo y promocionar en la compañía.



## **“Stakeholders” externos**

### **Clientes**

La alineación de objetivos entre los clientes y la empresa motiva que una gran parte de los clientes de Apple sean también apóstoles de las virtudes de la compañía.

### **Proveedores**

El proceso de fabricación de los productos de Apple provoca fascinación en los detalles técnicos, pero un gran rechazo en cuanto a las condiciones de trabajo existentes en las fábricas de sus proveedores. Su CEO Tim Cook está tomando medidas como integrarse en la Fair Labor Association (FLA) o emitir informes anuales sobre las condiciones laborales en sus empresas proveedoras, pero serán sus consumidores los que las valoren en última instancia.

### **Estado**

Al ser Apple la compañía tecnológica de mayor valor bursátil es comprensible que el Estado tenga un gran interés en conocer y seguir la evolución de la compañía (Pestleanalysis, 2015).

### **Sindicatos**

Los sindicatos vigilan de cerca todo lo relacionado con las condiciones de trabajo en las factorías y los efectos de la deslocalización en otros países. Apple ha difundido información sobre su presencia y condiciones laborales en los EEUU.

### **Sociedad y organizaciones sociales**

El impacto de una empresa como Apple afecta no solo a sus clientes, también genera importantes externalidades positivas y negativas en toda la sociedad. Apple se esfuerza en mejorar su impacto medioambiental y vigilar las condiciones de trabajo en sus proveedores

## **Sector de mercado**

Apple Inc. es una empresa innovadora multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos, software y servicios en línea. Fue uno de los pioneros de la computadora personal, líder del negocio de la música digital y en equipo destinado a aplicaciones de desarrollo gráfico.

## **Perfil demográfico de los clientes**

Los clientes de Apple se encuentran entre las edades de 18 y 60 años generalmente de una clase media alta. Los hombres de 65 años y más gastaron más en dispositivos Apple que cualquier otro grupo demográfico en Estados Unidos en el 2017. Este grupo gastó un promedio de \$ 976 dólares en dispositivos Apple, aunque no conforma un cuarto de todos los clientes de la compañía. Ellos superaron al sector demográfico de mujeres jóvenes las cuales tienen un gasto promedio de \$ 400 dólares menos. Las mujeres de 25 a 34 años de edad fueron quienes menos gastaron de todos los grupos de edad.

Los hombres gastaron más que las mujeres en cada categoría de edad por más o menos 200 a 300 dólares. Por otro lado, el mayor porcentaje de los clientes que compran el iPhone, las computadoras Macbook Air, Macbook Pro y el Apple TV tienen entre 25 y 34 años de edad.

Los adultos de 65 años o más y las personas que tienen entre 35 y 44 años de edad son quienes más iPads compran. Las personas de 35 a 44 años de edad conforman el porcentaje más alto de las ventas del Apple Watch (CNN, 2015).

## **El mercadeo de Apple**

Dentro del enfoque “Inbound”, la premisa principal es ofrecer valor a las personas a través de contenidos y enamorar a los consumidores con estrategias no intrusivas. Apple ofrece productos per se, ofrece experiencias, estilo de vida y simplificación de tareas. Los

consumidores perciben positivamente este tipo de ofertas. Es por ello que se prefiere comprar un iPhone a un teléfono Nokia, por ejemplo.

Mientras otras compañías de celulares, computadoras o relojes inteligentes apuestan por invertir grandes cantidades en publicidad en medios tradicionales y digitales, Apple deja que sus usuarios hablen de su marca gracias a la excelente atención que reciben por parte de la compañía.

El último paso en la metodología del Inbound Marketing es Deleitar, pero recordemos que esta característica debe estar presente en todo el proceso de compra: desde que se conoce la necesidad, pasando por la consideración de opciones hasta llegar al cierre de la compra.

En cada contacto que las personas tienen con la empresa, Apple ofrece un excelente servicio al cliente. La atención en las Apple Stores es cercana y siempre hay alguien ahí que asesora a quien sea que entre a la tienda; el soporte técnico es personal y enfocado a brindar soluciones rápidas y en general, el uso de los dispositivos tiene como principal meta hacer más fácil el involucramiento de las personas con la tecnología.

## **Productos**

A continuación, se presentan los principales productos creado por la compañía Apple Inc.

- Apple Watch- Introduce tecnologías revolucionarias y una interfaz de usuario de avanzada con un hermoso diseño que honra la tradición de la relojería de alta precisión
- iPhone- El iPhone 8 y el iPhone 8 Plus son los iPhone más avanzados hasta el momento con 3D Touch, una potente y nueva dimensión en la revolucionaria interfaz Multi-Touch, que siente la fuerza que aplicas para permitir nuevas maneras intuitivas de acceder a funcionalidades e interactuar con el contenido. El iPhone SE es el teléfono con pantalla de 4 pulgadas más potente en el mercado con un diseño compacto.

- iPad - El iPad siempre ha ofrecido una experiencia simple, pero a la vez muy poderosa e interactiva. Es una maravillosa pieza de vidrio que brinda nuevas formas de pensar, crear y aprender. Ahora, gracias a su amplia pantalla Retina y su rendimiento inigualable, el iPad Pro le agrega una nueva dimensión a todo lo que haces. Como nunca antes, el iPad Pro te permite ser más creativo y más productivo, a una escala completamente nueva.
- MacBook - Una pantalla brillante. Un trackpad Multi-Touch. Un procesador rápido. Y una batería que no te va a defraudar. Todo esto dentro de una durable estructura unibody de policarbonato.
- iMac - Computadora con una pantalla Retina 5K de 27 pulgadas cuenta con una pantalla de 14.7 millones de píxeles, para que los textos luzcan más nítidos que nunca, los videos sean vívidos y para que puedas ver nuevos niveles de detalle en tus fotos. Con los últimos procesadores quad-core, gráficos de alto rendimiento, Fusion Drive y Thunderbolt 2, la iMac con pantalla Retina 5K es la iMac más potente de todas. La iMac con pantalla Retina 5K es la pantalla más avanzada que se combina con la todo-en-uno más avanzada.
- Mac Pro - Diseñado alrededor de un revolucionario núcleo térmico unificado, la Mac Pro presenta una arquitectura completamente nueva para equipos de escritorio profesionales y un diseño que está optimizado para rendir tanto por dentro como por fuera.
- Apple TV - El nuevo Apple TV brinda una experiencia revolucionaria a la sala de estar en base a apps construidas para la televisión. Está construido desde cero con una nueva generación de hardware de alto rendimiento y presenta una interfaz de usuario divertida e intuitiva que usa Apple TV Remote.

- iPod nano - El iPod más delgado hasta ahora viene con una pantalla Multi-Touch de 2.5 pulgadas, botones de navegación simples, Bluetooth integrado para escuchar música sin cables y, además, el iPod nano viene en una variedad de 7 colores increíbles.
- iPod shuffle - Armado a partir de una sola pieza de aluminio y pulido hasta lograr un hermoso brillo, el iPod shuffle es sólido, elegante y durable. Su capacidad de almacenamiento de 2 GB te permite llevar contigo ciento de canciones dondequiera que vayas. Los grandes botones te brindan una forma sencilla de hacer clic para reproducir tu música. Presiona el nuevo botón de VoiceOver para escuchar el título de la canción, el nombre de la lista de reproducción y el estado de la batería. Y sincroniza diferentes listas de reproducción y mezclas Genius para dar con el humor adecuado.
- iPod touch - Viene con una pantalla Retina de 4 pulgadas, la cámara iSight de 5 megapíxeles con grabación de video en HD de 1080p, el Chip A5 de Apple; Siri, el asistente inteligente, e iOS 7, el sistema operativo móvil más avanzado del mundo (APPLE MX, 2016).

### **Evolución**

Los productos de Apple han cambiado y mejorado los diseño, eficiencia y capacidad a través del tiempo. Algunas de las evoluciones de sus líneas de productos son las siguiente:

- iMac - Ordenador la integración del monitor a la PC, además de otros detalles como la ausencia de disquetera y presencia de puertos USB y Firewire. ordenador la integración del monitor a la PC, además de otros detalles como la ausencia de disquetera y presencia de puertos USB y Firewire,
- iMac G4 - Fue uno de los primeros ordenadores en incluir como opción una unidad grabadora de DVD, también fue pionero en la incorporación de una pantalla de LCD, la

CPU estaba integrada en su base con forma de peana semiesférica. El iMac G4 estuvo disponible con monitores de LCD desde 15" hasta 20" con procesadores G4 desde 700 MHz hasta 1250 MHz en su última versión.

- iMac G3 - Es el único iMac que incorpora un monitor CRT, de este modelo existen 16 versiones (o revisiones) que van desde el iMac original (con procesador G3 de 233 MHz y una unidad óptica de CD-ROM) hasta la última con procesador G3 de 700 MHz y una unidad de DVD-CDRW). El iMac G3 fue el primer Macintosh en prescindir de disquetera e incluir puertos USB y el único hasta la fecha en estar disponible en una amplia gama de colores, (excepción de iBook G3)
- Power Mac G5 - Ordenador con procesador G5 a 1.8 GHz o dos procesadores G5 a 2.0, 2.3 o 2.7 GHz, cada procesador tiene 2 vías de 32 bits y se le añade hasta 8 gigabytes de memoria RAM. Soporta hasta 216 instrucciones al mismo tiempo (APPLE MX, 2016).

### **El futuro de Apple**

A continuación, se presenta algunos de los productos y tecnología las cuales Apple Inc. estas desarrollando y que estará posiblemente disponible en un futuro cercano.

- HomePod - El HomePod puede ser una pieza clave del futuro de Apple. Un futuro donde se diluye el poder del iPhone y se redistribuye en diversos gadgets como el Watch, el iPad, el Apple TV y el HomePod. El Apple TV y el HomePod combinados pueden convertirse en el corazón del hogar doméstico eliminando la necesidad de un iPhone o un Mac dentro de casa. Pero también son muy importante la plataforma de realidad aumentada ARKit que son compatible con los nuevos Mac con sistemas VR como las HTC Vive. Con estas tecnologías y con la llegada de iOS11 Apple se convierta en la mayor plataforma AR del mundo. Si Apple desarrolla más adelante un visor o gafas

AR/VR este sería compatible con la tecnología anteriormente desarrollada y le sería mucho más fácil integrar las mismas a los sistemas ya existentes (Clipset, 2017).

- HomeKit - La plataforma HomeKit de Apple está teniendo un gran auge en el mercado. Hasta ahora Apple se ha asociado con algunas compañías para vender sus productos en la Apple Store (Clipset, 2017).
- Este elemento de uso doméstico que puede complementar el HomePod + TV (Clipset, 2017).
- Visor o gafas AR/VR - En la actualidad Apple está trabajando en unas gafas inteligentes con realidad aumentada y realidad virtual. Se espera que estas gafas vean la luz en 2020 (Ipadizate, 2018).
- Apple Car - Otro de los proyectos más ambiciosos es el Apple Car (Ipadizate, 2018).

### **Distribución**

La empresa opera más de 155 países, lo que es el 90% de la población mundial, miles de distribuidores (destacándose los distribuidores o Apple Premium Resellers) además cuenta también con su tienda en línea, (disponible en varios países) donde se venden sus productos y se presta asesoría técnica.

### **Proveedores**

Apple mantiene una buena relación con sus proveedores, y no tiene mayores problemas con el abastecimiento en cuanto a microprocesadores, sistemas operativos, chips de memoria, unidades de disco y teclados.

- Intel: proveedor de procesadores para el MacBook, MacBook Pro, MacBook Air, MacMini, iMac y Mac Pro.

- COMPAQ: proveedor de circuitos impresos para el MacBook Air y algunos modelos de iPod.
- Toshiba Corp: fabricante japonés de chips para iPhone y discos rígidos para el iPod.
- Balda AG: proveedor alemán de pantallas táctiles para iPhone.
- TXC Corp: fabricante de controladores de frecuencias para iPhone.
- Sharp Corp: fabricante memorias flash para iPhone.
- Gold Circuit Electronics: fabricante circuitos impresos para el iPod.
- Inventec: fabricante chino de iPod VIDEO.
- Quanta Computer: fabricante de portátiles exclusivos de Apple.
- Wintek Corporation: empresa encargada de la fabricación de pantallas para los iPhone de Apple.
- LG: nuevo proveedor de pantallas LCD.
- Entery Industrial Co: fabricante de cables y enchufes para iPhone (Poder PDA, 2015).

### **Competidores**

Apple posee quizás la mayor cantidad de competidores de todas las industrias, debido a la inmensa oferta y gran mercado de telefonía, computadoras, mp3 y tecnología en general.

Los principales competidores de Apple Inc. son los siguientes:

- LG (Telefonía)
- Dell
- Hp
- Nokia
- Google



- Samsung (Telefonía y computación)
- Sony (Telefonía, computación y reproductores de sonido)
- Microsoft (Reproductores y computación) (Eskify, 2017).

### **Resumen financiero**

Para el tercer trimestre del 2018 Apple publicó un ingreso trimestral de \$53,300 millones de dólares, con un incremento del 17 por ciento comparado con el mismo trimestre del año anterior, y una utilidad trimestral por acción diluida de \$2.34 dólares, con un incremento del 40 por ciento. Las ventas internacionales representaron el 60 por ciento del ingreso trimestral.

Tim Cook, CEO de Apple indicó que los resultados del tercer trimestre fueron impulsados por las fuertes ventas continuas del iPhone, Servicios y Wearables. Luca Maestri, CFO de Apple informó la compañía aumentó los ingresos en cada uno de sus segmentos geográficos con un ingreso neto de \$11,500 millones y un flujo de capital operativo de \$14,500 millones de dólares. Apple proporcionó los siguientes indicadores para el cuarto trimestre del año fiscal 2018:

- Ingreso entre \$60,000 millones de dólares y \$62,000 millones de dólares.
- Margen bruto entre el 38% y el 38.5%.
- Gastos de operación entre \$7,950 millones de dólares y \$8,050 millones de dólares.
- Otros ingresos/(gastos) de \$300 millones de dólares.
- Tasa impositiva del 15% aproximadamente, antes de “discrete items” (los efectos de los cambios en las leyes hacendarias de Estados Unidos).

La Junta Directiva de Apple anunció un dividendo en efectivo de \$0.73 dólares por acción, de las acciones ordinarias de Apple, a pagar el 16 de agosto de 2018 a los accionistas registrados al cierre de operaciones del 13 de agosto de 2018 (Apple Report, 2018).

## **Análisis de datos**

### **Análisis del entorno general de Apple**

El objetivo de este análisis es identificar los factores que desde una perspectiva general que definen los principales parámetros del sistema económico y social que afectan a Apple. Estos factores determinan el nivel de bienestar social y económico lo que incide en el potencial de crecimiento y rentabilidad de la empresa. Este marco global afecta a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico y en principio la empresa no tiene influencia sobre estas dimensiones. En el caso de Apple al ser una empresa con gran presencia mundial podemos considerar como marco de referencia el mundo.

### **El Diamante de Porter**

Las condiciones del país de origen de una organización desempeñan un papel importante para crear ventajas a nivel global (Porter, 1990). Apple se desarrolló en Silicon Valley, por lo que vamos a utilizar el diamante de Porter para intentar identificar el grado en que pudo aprovechar las ventajas de dicho clúster para obtener una ventaja competitiva sostenible a nivel global.

En entornos como Silicon Valley percibimos un proceso conjunto de competencia - cooperación. Diversos estudios y trabajos (Brittain y Freeman, 1980) han demostrado cómo en estos ecosistemas se genera en las nuevas empresas un intenso proceso de aprendizaje incluso aunque las existentes no contribuyan activamente a ello.

Este ambiente es positivo para el crecimiento de las empresas. Es importante destacar que el 25% de start-ups de Silicon Valley durante el período 1980-1999 eran de capital chino e indio, en el 2005 la cifra ascendió al 30% (Gratton, L., 2012). Otra ventaja es el acceso a

financiamiento de las empresas motivado por el gran número de fondos de capital riesgo que tienen su sede en Silicon Valley.

Como inconveniente podemos señalar la intensidad de la competencia, el vertiginoso ritmo de la obsolescencia y el alto costo económico de mantenerse en el Valle. El costo de contratar programadores y técnicos en Silicon Valley es prohibitivo para muchas empresas.

Para analizar el entorno específico vamos a centrarnos en el modelo de las fuerzas competitivas (Porter M., 2009). Este modelo considera cinco fuerzas que influyen sobre el grado de atractivo de una industria: barreras de entrada, rivalidad entre las empresas instaladas, la amenaza de los productos sustitutivos y, el poder de negociación entre las empresas instaladas y los proveedores y clientes.

### **Competencia en el sector**

Aunque no el único factor, el precio suele centrar la rivalidad empresarial y normalmente cuanto mayor sea esta, menor rentabilidad existirá en el sector. Para evaluar la intensidad de esta rivalidad. Apple pertenece al sector tecnológico, dentro de este sector el índice NASDAQ la clasifica como industria de ordenadores personales (Yahoo Finanzas, 2012). La competencia es muy intensa en el sector, a los competidores ya establecidos (HP, Google, Samsung...) se están sumando con fuerza fabricantes chinos como ZTE o Huawei.

### **Amenaza de competidores potenciales**

Cuanto más atractivo sea un sector mayor de nuevas empresas querrán ingresar en él. La dimensión de las barreras de entrada dificultará o facilitará la entrada en los sectores rentables a los competidores potenciales. La globalización económica ha aumentado el tamaño geográfico del mercado. China e India que representan el 40% de la población mundial están invirtiendo grandes recursos en ingeniería informática. Por este motivo es inevitable que aparezcan nuevas

compañías en estos países emergentes. El reciente anuncio de creación de un área de libre comercio entre Japón, Corea y China traerá a la escena internacional nuevos competidores en un breve periodo de tiempo. Hay que destacar que China es el socio comercial más grande de Japón y Corea del Sur, pero aún tienen que relajarse las tensiones políticas y económicas.

### **Productos sustitutivos**

La competencia en el sector vendrá determinada por la existencia de productos sustitutivos a precios atractivos y su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. En un sector tan dinámico esta amenaza es muy intensa. Apple creó hace dos años una nueva categoría de producto con el iPad es posible que otras compañías puedan hacer lo mismo y aparezcan productos que ahora mismo ni podemos imaginar. Grandes compañías como Google, Facebook, Twitter, y Amazon están diversificando su actividad comercial de productos y servicios y es posible que pueda colisionar con los intereses comerciales de Apple. La reciente salida a Bolsa de Facebook puede suponer un desvío de recursos financieros de los inversores de Apple a la red social

### **Poder de negociación de clientes.**

Un sector será menos atractivo cuando los clientes estén bien organizados y puedan exigir reducción de precios y calidad. Una gran parte de los consumidores de Apple están “enamorado” de la marca, lo que les hace ceder poder negociador. Esta preferencia de los consumidores por Apple también le otorga un gran poder de negociación con las empresas de telefonía móvil. Según lo anterior podemos concluir que el poder de negociación de los clientes es reducido.

## Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores será mayor siempre que no existan productos sustitutivos, existan altos costos de cambio o su aportación sea importante de cara a la calidad final del producto de la empresa. El poder de negociación de los proveedores es reducido, ya que el gran tamaño y poder de Apple origina una gran ventaja negociadora. Para entender el origen de este gran poder de negociación, podemos analizar su capacidad para generar valor. Viendo la cadena de valor de uno de sus productos estrella comprobamos como Apple logra un margen bruto del 41%.

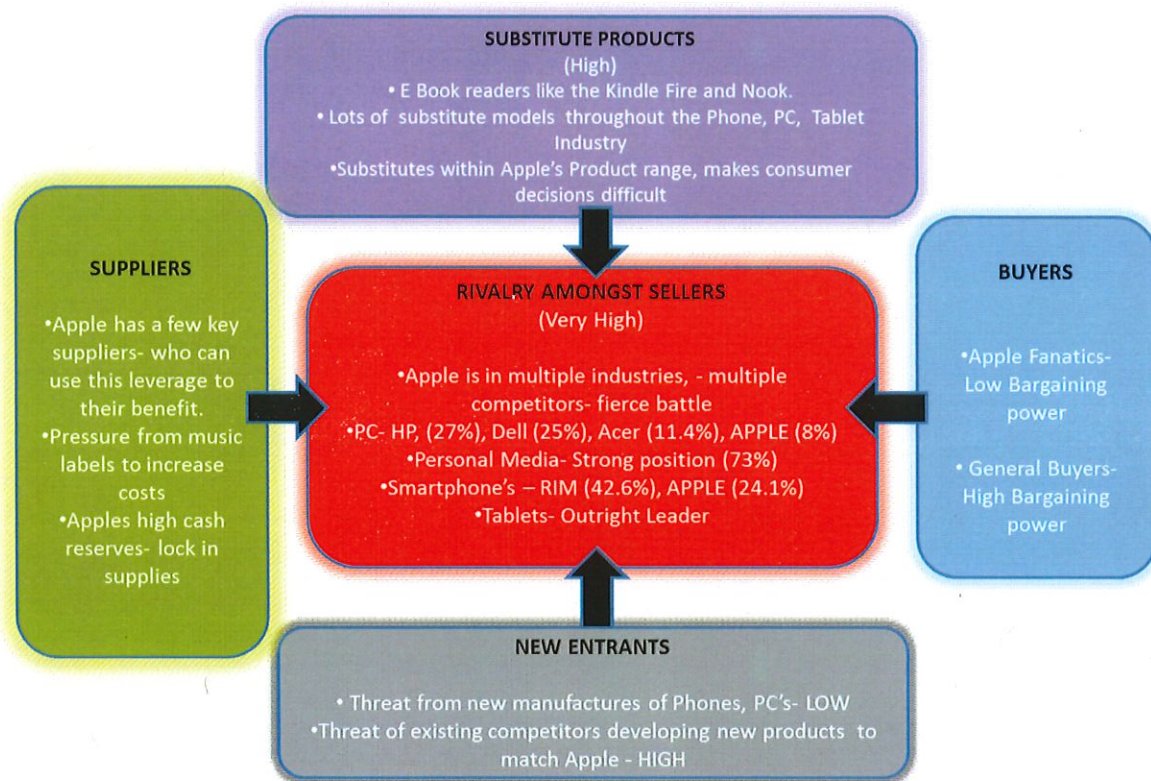


Figura 1. El Diamante de Porter de Apple Inc. Recuperado: <https://startups822.wordpress.com/2012/08/13/apple-inc/> 2 de marzo de 2012

## **Análisis PESTEL**

Los análisis PESTEL y FODA son dos métodos a través de los cuales las empresas planean el futuro mediante la realización de investigaciones. El análisis de PESTEL se refiere a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legal que influyen en el entorno empresarial. A continuación, se explica cada una de estas dimensiones.

### **Dimensión política**

Apple es una de las muchas compañías de tecnología estadounidenses que ha acumulado una gran cantidad de efectivo. El 30 de junio de 2015, el banco tenía \$ 34.7 mil millones en el banco. Esto genera reclamos de una mayor tributación corporativa en los Estados Unidos, donde la desigualdad de ingresos se ha convertido en un tema político importante.

Apple depende en gran medida de la fabricación a bajo costo en China. El malestar social y político en China podría interrumpir la fabricación o aumentar los costos de fabricación en ese país. También ha habido llamadas para restringir las importaciones chinas en los Estados Unidos en un esfuerzo por impulsar la manufactura estadounidense.

El costo de encontrar alternativas a la manufactura China podría ser alto para Apple. Esto podría llevar a un aumento de los precios de los productos de Apple. La dependencia de Apple de la manufactura y los mercados chinos la hace vulnerable a los disturbios políticos en ese país. Apple podría convertirse en el objetivo del creciente nacionalismo y el antiamericanismo en China, lo que podría reducir su participación en el mercado. La estrecha asociación de Apple con China podría convertirse en un problema político en países como Estados Unidos y Japón si China fuera percibida como una amenaza.

La posición dominante de Apple en campos como la música podría generar preocupaciones antimonopolio y presiones políticas para romper la compañía o limitar su participación en el mercado (Pestleanalysis, 2015).

### **Dimensión económica**

El aumento de los costos laborales en China podría eliminar la ventaja de costos de algunos productos de Apple. El estancamiento de los ingresos de la clase media en algunos países desarrollados, incluido Estados Unidos, podría reducir el mercado potencial de bienes de consumo de gama alta, como los comercializados por Apple. Un dólar estadounidense fuerte podría aumentar los tipos de cambio, lo que haría más caro para Apple hacer negocios en mercados clave como Europa y China (Pestleanalysis, 2015).

### **Dimensión socio-cultural**

Países como África donde las personas no están familiarizadas con los productos de Apple serán el área de mayor crecimiento en el gasto de los consumidores en las próximas décadas. Los consumidores en esos mercados y las personas más jóvenes en los mercados establecidos de Apple carecen del fuerte vínculo emocional con los productos de Apple que impulsan las ventas. Es posible que exista una reacción contra los productos caros y elegantes entre algunos clientes en los Estados Unidos y Europa. Además, las preocupaciones éticas sobre la fabricación de Apple en China podrían limitar el atractivo de sus productos entre los consumidores con conciencia social. Existe una estrecha asociación de Apple con China y esto podría ofender a algunos clientes potenciales en otras regiones, como América del Norte y Europa, especialmente si aumentan las tensiones con China. La estrategia de marketing musical de Apple ha creado resentimiento y ha generado críticas públicas de las principales estrellas de grabación que podrían empañar la imagen de la marca (Pestleanalysis, 2015).



### **Dimensión tecnológica**

Los competidores como Google y Samsung han demostrado una gran capacidad para duplicar los productos y servicios de Apple. Google tardó menos de un año en implementar una aplicación de pago; Android Pay, con las mismas capacidades que Apple Pay. Esto significa que muchos de los servicios y productos exclusivos de Apple ya no son únicos. El número de nuevos productos de consumo que Apple puede sacar es limitado. Muchas de sus nuevas ofertas, como Apple TV, tendrán un mercado limitado. El uso creciente de teléfonos inteligentes y tabletas reducirá la demanda de las populares computadoras personales de Apple.

El sistema operativo propietario de Apple puede limitar la variedad de aplicaciones disponibles para los usuarios de teléfonos inteligentes. Las crecientes capacidades de los delincuentes cibernéticos hacen que los sistemas de Apple sean menos seguros y eliminen una de sus ventajas competitivas más sólidas: su reputación de altos niveles de seguridad (Pestleanalysis, 2015).

### **Dimensión ecológica**

El mayor problema ambiental que enfrenta Apple es la eliminación de dispositivos electrónicos usados o que no funcionan. El costo de desechar dispositivos particularmente aquellos que contienen baterías de litio podría ser alto. Apple podría verse obligada a asumir ese gasto debido a las preocupaciones sobre dichos dispositivos en los vertederos. La contaminación y otros efectos secundarios ambientales de las instalaciones de fabricación en China son una preocupación creciente. Esto podría llevar a un aumento de la regulación y mayores costos de fabricación en algún momento en el futuro.

Los esfuerzos de China para reducir los gases de efecto invernadero y limitar el uso de combustibles fósiles podrían aumentar las tarifas eléctricas y los costos de fabricación de Apple

en ese país. El cambio climático creado por el calentamiento global podría interrumpir el transporte transoceánico y la cadena de suministro de Apple. La preocupación por el uso de energía y otros efectos secundarios de los centros de datos podría llevar a un aumento de la regulación y los costos. Apple es muy vulnerable a los aumentos en los costos de la electricidad debido a su dependencia de los centros de datos y otras infraestructuras de Internet. Esto se debe tanto a la piratería como a los litigios (Pestleanalysis, 2015).

### **Dimensión legal**

Apple ha ingresado recientemente en el sector de servicios financieros altamente regulados a través de Apple Pay. Esto podría aumentar el nivel de regulación y supervisión gubernamental que enfrenta. Al ofrecer servicios financieros, Apple podría enfrentar mayores niveles de litigios. Apple depende de una variedad de productos cubiertos por las leyes de propiedad intelectual, como software y música, para la mayor parte de sus ingresos. Esto deja a la empresa altamente vulnerable tanto a la piratería como a los litigios.

Los informes de noticias indican que Apple planea ingresar a otro sector altamente regulado: la fabricación de automóviles. Entrar en el negocio automotriz podría aumentar los costos regulatorios, de seguros y de litigios en Apple (Pestleanalysis, 2015).

## **Análisis FODA**

El análisis FODA se refiere a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Estos factores son determinantes principales de la planificación estratégica.

### **Fortalezas**

Apple posee excelente reputación, ya que es una de las mejores compañías tecnológicas a nivel mundial, siendo leal a sus consumidores en el diseño de sus productos. El poder de Apple no solo significa atraer nuevos consumidores, sino también retener a los existentes, con nuevos productos y servicios, lo cual ofrece a la compañía la oportunidad de extender sus productos. Actualmente, Apple es la única compañía autorizada en manufacturar las computadoras que utilizan el sistema operativo Mac. Los sistemas de Apple continúan siendo una fuerza para la compañía desde que se cerró el sistema operativo, reduciendo los virus y filtraciones espías, como los que afectan el sistema de Windows.

- Innovación de productos.
- Diseños atractivos y elegantes.
- Sistema operativo estable.
- Fuerte imagen de marca.
- Altos márgenes de ganancia.
- Proceso de innovación efectivo.
- Productos fáciles de usar para los usuarios y fidelidad a ellos.
- Productos completos (las Mac vienen con todos los drivers necesarios).
- Excelentes interfaces gráficas para el usuario.
- Marca posicionada en el mercado como la más prestigiosa.

- Uno de los más antiguos fabricantes de hardware.
- El control sobre el producto.
- Producto de alta calidad.
- Fácil de transportar.
- Diversificación de los productos (Apple Inc., 2009).

### **Debilidades**

Una de las debilidades que afecta a Apple es el no ser líder en el mercado de las computadoras. El sistema operativo Mac, posee una parte minoritaria en el mercado de las computadoras, el cual es dominado por fabricantes que utilizan sistemas operativos competentes, como Windows. Otra sus debilidades es el no ser completamente independiente. La empresa depende de componente y servicios ofrecidos por terceros, muchos de los cuales se encuentran fuera de los Estados Unidos. Finalmente, Apple invierte grandes cantidades en investigación en comparación a otras compañías que juegan en el mismo campo.

- No otorga licencias para la fabricación de clones, y por ello no tiene compatibilidad con otros sistemas.
- No se han concedido dividendos.
- Red de distribución limitada.
- Ventas limitadas al mercado de gama alta.
- No son completamente independiente.
- Productos poco flexibles para el uso con los demás proveedores de hardware.
- Ofrece precios altos, dispositivos caros con respecto a la competencia.
- Pérdida de estrategias del visionario Steve Jobs.

- Los productos suelen ponerse a la venta mucho más tarde fuera de Estados Unidos (Apple Inc., 2009).

### **Amenazas**

- Presión de la competencia.
- Productos sustitutos.
- Los precios bajos ofertados por la competencia.
- El monopolio que ha creado Microsoft con su marketing.
- Forzado a desarrollar nuevos productos
- Su sistema operativo no es compatible con otros equipos.
- Productos económicos que ofrecen semejantes prestaciones que los de Apple.
- Microsoft es la empresa mejor conocida en el mundo en el software.
- Copia de las diferentes ideas por parte de los competidores (Nokia, Samsung)
- Sistema operativo Android muchos más flexible en cuanto a hardware
- Búsqueda de financiamiento y capital (Apple Inc., 2009).

### **Oportunidades**

Una de las oportunidades que tiene Apple, es de ser el líder en sistemas operativo, desplazando del primer lugar a Microsoft. Por lo regular, Apple busca la forma de resaltar con innovaciones que de alguna manera ridiculizan el sistema operativo:

- Excelente acogida mundial de su último producto estrella: iPhone
- La mayor parte de los consumidores en el mundo usan PC con placa hecha por Intel
- Enorme aceptación del App Store (mil millones de descargas) desarrolladas por diversos grupos de programadores en el mundo.

- Su marca comienza a ser conocida mundialmente gracias al iPhone
- Inversores interesados en invertir en Apple por los estupendos resultados en tiempos de crisis.
- Aprovechar aún más el capital intelectual y de imagen de marca junto con las nuevas estrategias de negocio digital para crear nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenible en Apple Inc.
- Descubrimiento de los recursos sin explotar más la base de clientes leales y dedicados más altos márgenes de beneficio
- La mayor parte de los consumidores en el mundo usan PC con placa hecha por Intel.
- Potencial bueno acogida en el mercado de tabletas económicas (Apple Inc., 2009).

## Hallazgos

Apple es hoy por hoy una compañía que se ha mantenido en pie con buenos resultados de negocio a nivel mundial. Tiene promotores de la marca por todos lados y la inversión en publicidad no es demasiada comparada con su competencia. Por lo cual se podría decir que dicha empresa tiene éxito gracias al enamoramiento de sus consumidores.

El marketing de Apple nos da mucho que aprender. Desde la estructuración de su estrategia, pasando por el manejo de sus discursos hasta las posibilidades que ofrecen las innovaciones en sus productos y software.

El slogan del nuevo iPhone es “dile hola al futuro” haciendo referencia a las características del dispositivo que vistan de ser bastante atractivas para los consumidores. No decimos que sean pioneros, pero sí se muestran como los que mejor saben convencer a las personas de que sus productos son los más avanzados.

Apple ha adaptados sus estrategias corporativas de acuerdo a las necesidades existente a través del tiempo. Algunas de las decisiones no fueron acertadas debido a que no consideraron las amenazas y debilidades de la empresa. Como sabemos todas las estrategias tienen un riesgo, pero lo importante es minimizar los riesgos, en algunos casos ellos no lo hicieron y no siguieron las recomendaciones de los expertos.

Lo cierto es que Apple ha podido crecer, existir y evolucionar por más de cuatro décadas gracias al compromiso, conocimientos y estrategias delineadas por los diferentes CEO de la empresa. Uno de los más sabios que ha tenido es Steve Jobs.

Actualmente Apple tiene un lugar prominente en el mercado de productos tecnológicos. Gracias a su gran capacidad monetaria y tamaño han podido minimizar las posibles amenazas de

competidores nuevos. Además, han hecho alianzas con grandes compañías como Microsoft donde ambas se han beneficiados.

Debido a las grandes tensiones entre EU y China Apple está tratando de mover su producción de productos de China a los EU. Esto puede crear un aumento sustancial en los costos de producción los cuales crearán un aumento en los precios de venta. Una nueva estrategia de Apple es invertir en equipos modernos de ensamblaje y producción de sus productos para bajar los costos de producción. Cabe destacar que Apple es el mayor contribuyente de EU y que a la nación norteamericana no le conviene la caída de este gigante tecnológico.



## Conclusiones

Apple ha mantenido con buenos resultados de negocio a nivel mundial y es un fuerte competidor en el mercado con una línea de productos diversificada dentro del mercado de computadoras y aparatos electrónicos.

Los productos y servicios de Apple están claramente diferenciados de los de sus competidores. La compañía se encuentra en una buena posición económica y puede esperar un flujo creciente de ingresos y un incremento en su participación en el mercado cada año en el futuro cercano.

Tiene promotores de la marca por todos lados y la inversión en publicidad no es demasiada comparada con su competencia. Por lo cual se podría decir que esta empresa tiene éxito gracias al enamoramiento de sus consumidores.

La compañía se esfuerza por formar una serie en expansión de servicios y dispositivos de valor agregado, como el iPhone, MacBook Air y iPad, que mejoran la experiencia del usuario y superan a los competidores en cada paso. Las innovaciones innovadoras de Apple sentaron las bases para las actualizaciones, que son innovaciones rutinarias que acumulan miles de millones. Apple ha reformado la experiencia del consumidor con su marca icónica, su diseño elegante y una amplia gama de productos, sus propias tiendas minoristas y sus importantes asociaciones con la competencia.

Una de las principales fortalezas de Apple reside en su extenso valor de marca. La empresa cuenta con un sólido programa de publicidad y creación de marca que ha tenido un gran éxito en ayudar a la empresa a desarrollar su imagen de marca sólida.

Otra fuente de fortaleza para Apple es su ventaja tecnológica sobre sus competidores. La compañía gasta mucho más en actividades de investigación y desarrollo que sus competidores.

Apple también se ha beneficiado enormemente del fuerte liderazgo del CEO Steve Jobs, quien ha estado al frente de la compañía desde sus comienzos.

Luego de analizar las estrategias corporativas de Apple Inc. podemos concluir que la empresa tiene un futuro prometedor. Es importante destacar que la compañía tiene que ser muy cuidadosa en la selección de estrategias corporativas. La selección de estrategias debe ser acorde con las nuevas realidades y necesidades de los clientes, los competidores, el ambiente y la política internacional.

## Recomendaciones

Se recomienda:

- Mejorar y mantener su posición en el mercado global de productos tecnológicos. Podemos observar que el mercado de móviles inteligentes está distribuido casi de forma proporcional entre Apple y Samsung. Pero Android ocupa gran parte del mercado de los sistemas operativos. El análisis FODA de Apple indica que la empresa posee grandes fortalezas que pueden ser utilizadas para contrarrestar las amenazas. Apple puede utilizar estas fortalezas para expandir su red de distribución y utilizar su imagen de marca y rápido proceso de innovación para desarrollar y lanzar nuevas líneas de productos.
- Seguir una de estas dos estrategias: continúa con su arquitectura e intenta mantener el iPod, iPhone y sus productos inmunes a otro software con medidas legales o abrir la arquitectura y se coloca como líder en sus subsistemas. Apple se enfrenta a la amenaza significativa de competidores agresivos como Samsung y de la imitación de sus productos. Apple se ha resistido desde sus inicios a licenciar su software a terceros para evitar el canibalismo. Los analistas de finanzas afirman que las ventas procedentes de licencias serían de más de 1 billón de dólares según publica en Business Week, Burrows.
- Bajar los precios de los productos complementos, del iTunes o Apple Store es una estrategia recomendada y que al bajar los precios más gente podría preferir comprar o tener un iPhone o iPad pudiendo contar con mayores aplicaciones y sin perder la imagen calidad del producto.
- Invertir en investigación y tecnología buscando soluciones inteligentes y funcionales. Una de estas soluciones inteligentes y funcionales es el diseño de una Notebook sin disco duro que funcionará con memoria flash solucionando parcialmente el principal problema de los portátiles de hoy: la batería.

- Entrar en el mercado de consolas de video juego. Se recomienda a la compañía en adaptar la iMac para promocionar las mismas como consola de video juego. De esta forma puede competir en el mercado que es dominado hasta ahora por Sony, Nintendo y Microsoft.
- Mejorar los servicios existentes y crear otros nuevos.
- Creación de un modelo de teléfono móvil completamente diferente a los anteriores ya que los clientes de Apple le gustan la innovación y los nuevos diseños. Telefonía móvil es el último negocio en el que Apple ha entrado con éxito.
- Enfocarse más accesorios “wearables” ya que estos crecen a buen ritmo. La tecnología “wearable” consiste en llevar en la ropa o en los complementos como relojes y collares todas las opciones que ya nos brindan diferentes dispositivos electrónicos. La principal ventaja es que no tenemos que llevarlos en la mano o en el bolsillo, sino que vienen directamente con nosotros, ofreciéndonos todas las utilidades de las que disponen.

## Referencias

- Apple Directivos (2019). *Directivos de Apple*. Apple Inc.: <https://www.apple.com/la/leadership/>
- Apple History (2015). *History*. APPLE HISTORY: <http://apple-history.com/>
- Apple Inc. (2018). *10-K Annual Reports*. APPEL FINANCIAL INFORMATION: <http://investor.apple.com/financials.cfm>
- Apple Investment (2018). *Apple acelera la inversión y la creación de empleos en Estados Unidos*. Apple Newsroom: <https://www.apple.com/la/newsroom/2018/01/apple-accelerates-us-investment-and-job-creation/>
- APPLE MX (2016). *Objetivos Generales de Apple*. APPLE MX: <https://apple-zmx.webnode.mx/objetivos/>
- Apple Report (2018). *Apple informa los resultados financieros del tercer trimestre fiscal*. Apple Newsroom : <https://www.apple.com/la/newsroom/2018/07/apple-reports-third-quarter-results/>
- Applesfera (2012). *Cadena logística de Apple, uno de los tesoros de la compañía*. Applesfera: <https://www.applesfera.com/curiosidades/la-cadena-logistica-de-apple-uno-de-los-tesoros-de-la-compania>
- Clipset (2017). *Apple desveló (entrelíneas) su futuro, pero igual no te diste cuenta*. Clipset: <https://clipset.20minutos.es/apple-desvelo-entrelneas-su-futuro-pero-igual-no-te-diste-cuenta/>
- CNN (2015). *¿Quién compra más productos Apple?* CNN CNN ESPAÑOL: <https://cnnespanol.cnn.com/2015/10/31/quien-compra-mas-productos-apple/>
- Cuida tu dinero (2018). *Estrategias de diferenciación de Apple*. Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13117039/estrategias-de-diferenciacion-de-apple/>
- El Economista (2012). *Apple paga un dividendo de 2,65 dólares a sus accionistas*. El Economista: <https://www.economista.es/seleccion-ee/noticias/4187837/08/12/Tras-mas-de-10-sin-retribuir-al-accionista-Apple-pagara-un-dividendo-de-265-dolares.html>
- Eskify (2017). *10 Of Apple's Biggest Competitors*. Business: <http://eskify.com/10-apples-biggest-competitors/>
- FORBES (2018). *The World's Most Valuable Brands*. FORBES: <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>

- Gallo, Carmine (2012). *The Apple Experience: Secrets to Building Insanely Great Customer Loyalty*. New York: McGraw-Hill Education,
- Hern, Jackson and Jones, MD. (2016). *Apple Inc*. North Carolina: Wold Branch Publishing (WBP).
- Hipertextual (2016). Del garaje a la cima: 40 años de Apple. Hipertextual Apple: <https://hipertextual.com/2016/03/ios-931>
- Hill/Jones /Schilling (2015). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México, D. F.: Cengage Learning Editores SA de CV. -53 (2015).
- Historia de Apple Computer, Inc. (2016). *Historia de Apple*. CAP: [http://www.cad.com.mx/historia\\_de\\_apple\\_computer\\_inc.htm/](http://www.cad.com.mx/historia_de_apple_computer_inc.htm/)
- Investing (2018). *Apple Inc (AAPL)*. Investing: <https://es.investing.com/equities/apple-computer-inc-income-statement>
- Ipadizate (2018). *¿Qué productos podría presentar Apple en el futuro?* Ipadizate: <https://www.ipadizate.es/2018/08/11/productos-apple-futuro/>
- Isaacson, Walter (2011). *Steve Jobs*. New York City: Simon & Schuster.
- Kocienda, Ken (2018) *Creative Selection: Inside Apple's Design Process During the Golden Age of Steve Jobs*. New York: St. Martin's Press.
- Pestleanalysis (2015). *Apple Inc. PESTLE Analysis*. Analysis: <https://pestleanalysis.com/apple-pestle-analysis/>
- Poder PDA (2015). *Apple da a conocer lista de proveedores*. APPLE: <https://www.poderpda.com/plataformas/apple/apple-da-a-conocer-lista-de-proveedores/>
- Puromarketing (2013). *Las claves de Apple para conquistar el Mercado que toda empresa debería de conocer*. Puromarketing: <https://www.puromarketing.com/53/16406/claves-apple-para-conquistar-mercado-toda-empresa-deberia-concoer.html>
- Reviews, Kirkus (2013). *Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products*. Toronto: Porfolio.
- Startups822 (2012). *El Diamante de Porter de Apple Inc*. Startups822: <https://startups822.wordpress.com/2012/08/13/apple-inc/>