



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de la empresa Apple Inc.

Autora

Sheila Romero Fernández

Directoras

Royo Pérez, María Asunción
Bernad Morcate, Cristina

Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza
Año 2019-2020

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Romero Fernández, Sheila

Directoras: Royo Pérez, María Asunción; Bernad Morcate, Cristina.

Título: Análisis estratégico de la empresa Apple.

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Resumen: La realización del trabajo se va a centrar en un análisis estratégico de la empresa Apple. El presente trabajo tiene como propósito conocer las estrategias que lleva a cabo Apple, con las cuales ha obtenido durante años un gran éxito en los países en los que ha operado. El objetivo que quiero alcanzar con dicho análisis es conocer las ventajas competitivas que posee la empresa, las cuales le hacen vender sus productos de una manera diferenciada respecto a los de la competencia.

Durante la realización de dicho trabajo se va a elaborar un análisis estratégico externo e interno de la compañía, con un estudio de la industria, la estrategia, y los recursos que le han llevado a posicionar a la empresa en lo más alto del mercado.

Palabras clave: Estrategia, ventaja competitiva, diferenciación, reputación.

Résumé: La réalisation de ce travail concerne sur une analyse stratégique de la entreprise Apple. Le but de ce travail est de connaître les stratégies qu'Apple mène, avec lesquelles il obtient depuis des années un grand succès dans les pays où il opère. L'objectif que je souhaite atteindre avec cette analyse est de connaître les avantages compétitifs de l'entreprise qui lui font vendre ses produits d'une manière différente de ceux de la concurrence.

Au cours de l'exécution de ces travaux, je ferai une analyse stratégique externe et interne de l'entreprise, avec une étude de l'industrie, de la stratégie et des ressources qui l'ont amenée à positionner l'entreprise au sommet du marché.

Mots clés: stratégie, avantage concurrentiel, différenciation, réputation.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	5
II.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	6
III.	MISION, VISION Y VALORES	9
IV.	LA INDUSTRIA	11
I.	GRADO DE CONCENTRACION DE LA INDUSTRIA	13
II.	GRUPOS ESTRATEGICOS	15
V.	ANALISIS ESTRATEGICO DEL ENTORNO.....	17
I.	ANALISIS ESTRATEGICO DEL ENTORNO GENERAL: ANALISIS PESTEL	17
II.	ANALISIS ESTRATEGICO ESPECÍFICO: MODELO COMPETITIVO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	23
VI.	ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO	29
I.	TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	29
II.	ANALISIS VRIO	34
III.	ANALISIS DAFO	37
IV.	CADENA DE VALOR.....	39
VII.	ESTRATEGIA COMPETITIVA Y CORPORATIVA	47
VIII.	CONCLUSIONES.....	49
IX.	BIBLIOGRAFIA.....	51

TABLA DE ILUSTRACIONES:

- Tabla 1: Número de unidades por producto vendidas por Apple en de 2017 a 2019
- Tabla 2 : Grado de concentración del mercado (en millones de unidades)
- Tabla 3: Cuota de ventas de teléfonos móviles en España (2019)
- Tabla 4: Ingresos totales anuales de Apple (en millones de dólares)
- Tabla 5: Ranking de reputación general y del sector de las telecomunicaciones.
- Tabla 6: Análisis VRIO
- Tabla 7: Análisis DAFO
- Tabla 8: Eslabones de la cadena de valor de una empresa

GRÁFICOS:

- Gráfico 1: Evolución de los beneficios de Apple de 2016 a 2019
- Gráfico 2: Áreas geográficas donde vende Apple.
- Gráfico 3: Evolución ventas en zonas geográficas
- Gráfico 4: Valores de Apple
- Gráfico 5: % de población con uso de teléfonos móviles en el mundo
- Gráfico 6: Grupos estratégicos según relación calidad-precio.
- Gráfico 7: Análisis PEST
- Grafica 8: Evolucion del PIB en el mundo
- Gráfico 9: Tasa de desempleo mundial
- Gráfico 10: Evolución población mundial desde 1950 hasta 2030 (en miles de millones)
- Grafico 11: Producto interior bruto (en dolares)
- Gráfico 12: Salario mínimo 2019
- Gráfico 13: Inversión en I+D de las principales empresas del mundo (en millones de €)
- Gráfico 14: Las 5 fuerzas de Porter
- Gráfico 15: Tipos de recursos
- Gráfico 16: Inversión en I+D de Apple
- Gráfico 17: Fases de producción de Apple
- Gráfico 18: Reparto de las Apple Store por el mundo
- Gráfico 19: Ventas por producto

I. INTRODUCCIÓN

El motivo de la elección de un tema relacionado con la dirección estratégica tiene que ver con que la estrategia de una empresa es uno de los factores fundamentales para su perfecto desarrollo y para el logro de una ventaja competitiva.

La elección de la empresa Apple para la realización de este trabajo se ha debido a que el mundo de la tecnología es uno de los más importantes en la actualidad. La industria de la telecomunicación ha sufrido un intenso crecimiento en los últimos años, en la cual Apple ha estado presente.

Apple se trata de una empresa multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos y softwares. Entre los productos de hardware más conocidos de la empresa se cuenta con equipos Macintosh, el IPod, el IPhone y el IPad. Tiene su sede central en el Apple Park, en Cupertino (California, Estados Unidos) y su sede europea en la ciudad de Cork (Irlanda).

El principal objetivo de este trabajo es realizar un análisis estratégico de la empresa Apple analizando las estrategias aporta valor a Apple, la cual le ha permitido llegar a ser líder en el mercado actualmente.

Otro objetivo fundamental de este trabajo va a ser identificar cuáles han sido los factores clave que han llevado a Apple a obtener su ventaja competitiva y ser capaz de crear más valor que sus competidores.

Aunque Apple comercializa más dispositivos además de teléfonos móviles, el análisis de este trabajo va a ir dirigido principalmente a los dispositivos de telefonía móvil

La bibliografía utilizada para la elaboración de este proyecto va a consistir en Páginas Web, Artículos Económicos y apuntes de la asignatura de Dirección Estratégica de la Universidad de Zaragoza. Cada apartado del trabajo presenta una parte teórica y a continuación una aplicación práctica a la empresa Apple.

El trabajo se estructura en torno a cuatro apartados. En el primero, se recoge la industria y los grupos estratégicos que conforman el sector de la telefonía móvil. En el segundo apartado se realiza un análisis externo del entorno, en el que se estudian los factores políticos - legales, económicos, sociales y tecnológicos, así como el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

En un tercer epígrafe se realiza un análisis interno de la empresa, en el que se estudian los recursos y actividades que le reportan ventajas competitivas sostenibles así como las

debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puede aprovechar o hacer frente la compañía.

Y finalmente en un cuarto apartado, se analiza la estrategia de Apple, basada en la diferenciación.

II. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

○ Historia

Los fundadores de Apple, Steven Wozniak y Steven Jobs eran amigos desde secundaria y eran dos personas muy interesadas en la electrónica. A comienzos de 1976, Wozniak y Jobs consideraron la posibilidad de crear una empresa y para ello, Jobs vendió su furgoneta y Wozniak una calculadora científica HP-65 por algo de dinero. Ambos, establecieron sus instalaciones en el garaje de la familia de Steve Jobs y pusieron en marcha la fabricación de ordenadores.

Imagen 1: Apple I



Wozniak siempre había estado curioseando en el diseño de los ordenadores y diseñó lo que se convertiría en el primer ordenador llamado “*Apple I*” (Imagen 1). Jobs, que tenía buen ojo para el futuro, insistió en que él y Wozniak intentaran vender la máquina, de la cual vendieron 50 unidades y fue el 1 de abril de 1976 cuando nació Apple Computer.

A lo largo de los años Wozniak y Jobs fueron evolucionando sus productos e introdujeron en el mercado productos más llamativos, con cada vez mejores diseños y mejores prestaciones. Algunos tuvieron buena aceptación como el ordenador “*Macintosh*” y otros no tanta como es el caso del ordenador “*Lisa*”.

Apple pasó algunos momentos duros con bajas ventas de sus productos lo que hizo que los presidentes de la compañía la fueran dejando al poco de tomar los cargos. Fue en 1997 cuando después de un tiempo retirado de la empresa, Jobs volvió a la compañía y se convirtió en el nuevo presidente de Apple. Con la vuelta de Jobs, Apple vivió un renacimiento espectacular, no sólo por el diseño de su nueva gama de computadoras, sino también porque fue capaz de obtener beneficios continuos.

Fue el 29 de junio del 2007 cuando Apple sacó al mercado su primer teléfono móvil, el “iPhone”(*Imagen 2*). El sofisticado aparato, que combinaba teléfono móvil, reproductor multimedia y dispositivo móvil de navegación.

Imagen 2: Primer iPhone



Desde este momento, el iPhone se convirtió en su producto principal y en un producto diferenciado en el mercado, principalmente por su diseño. Éste ha ido evolucionando a lo largo de los años dando cada vez más valor a la compañía. A su vez, Apple ha sido capaz de introducir cada año un dispositivo nuevo al mercado y con mejoras avanzadas.

- **Director ejecutivo de la compañía:**

Imagen 3: Tim Cook

Tim Cook (*Imagen 3*) es el CEO y actual director ejecutivo de Apple. Ingresó en marzo de 2010 en la compañía, donde actuó como director ejecutivo provisional en 2010 y 2011, en sustitución de Steve Jobs, que se encontraba en tratamiento médico. En agosto de 2011 tomó el poder de la mesa ejecutiva de Apple. (Apple)



- **Cartera de productos y % de ventas por producto:**

La cartera de productos de Apple es más completa y abarca más allá que los teléfonos móviles (iPhone). Con los años ha ido introduciendo nuevos productos que le han hecho aumentar su presencia en la comercialización de productos electrónicos. Estos productos van desde ordenadores Mac o Tablet IPad hasta pequeños accesorios y servicios.

En la siguiente tabla 1 se muestran toda la gama de productos de Apple y las ventas netas en millones de dólares de cada producto en 2019, 2018 y 2017.

Tabla 1: Ventas netas por producto de Apple de 2017 a 2019 (millones de dólares)

PRODUCTO	2017	2018	2019
IPHONE	139,337	164,888	142,381
MAC	25,569	25,198	25,740
IPAD	18,802	18,380	21,280
ACCESORIOS	12,826	17,381	24,482
SERVICIOS	32,700	39,748	46,291
TOTAL VENTAS	229,234	265,595	260,174

Fuente: Annual Report Apple

Como podemos observar en la tabla 1, el iPhone es el producto número 1 de Apple. En el último año las venta de teléfonos móviles ha supuesto casi un 55% de las ventas totales de la compañía. Hay que resaltar el papel importante que están desarrollando los nuevos productos de Apple, los cuales han ido aumentando exitosamente el número de ventas en los últimos años. Este aumento en accesorios y servicios han hecho que la disminución de ventas del iPhone no suponga una gran bajada en las ventas totales de la compañía.

- **Beneficios:**

En el gráfico 1 se observa la evolución de los beneficios de Apple en los últimos 4 años. La cifra de beneficios en el 2018, fueron de 59,531 millones de dólares, es decir, un 18,78% más que en el 2017 y fue un aumento considerable respecto a los dos años anteriores.

Si nos fijamos en el último año, en 2019 el nivel de beneficios cayó hasta los 55,256, lo que corresponde a una disminución de un 7,73%. No es una disminución muy elevada comparando con el aumento de 2018 y pudo ser provocada en mayor parte por el menor número de ventas de iPhone del último año.

- **Mercados geográficos en los que está presente Apple y % ingresos en cada área:**

Con datos obtenidos del Annual Report de Apple de 2019 se ha elaborado el gráfico 2 en el cual se muestran los principales mercados en los cuales comercializa Apple.

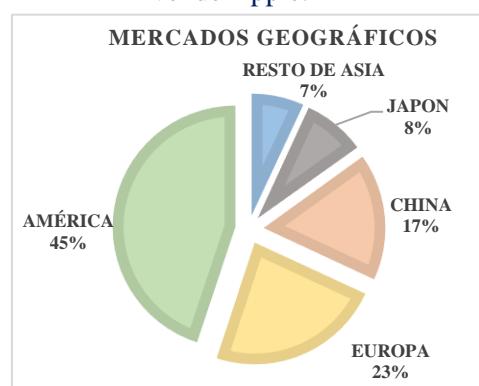
En dicho gráfico 2 se puede observar cómo casi la mitad de las ventas realizadas por Apple se centran en América con un 45%, seguidos de otro continente como es Europa con el 23%. Por otro lado, se encuentran separados China y Japón del

Gráfico 1: Evolución de los beneficios de Apple de 2016 a 2019



Fuente: Annual Report Apple (2019)

Gráfico 2: Áreas geográficas donde vende Apple.

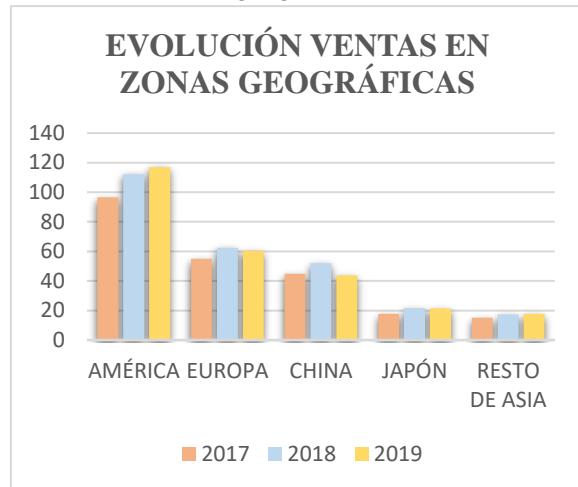


Fuente: Annual Report Apple (2019)

continente asiático por tener estos una mayor cuota respecto a los otros países del continente, con un 17% y 8% respectivamente.

Si analizamos la evolución de las ventas en estas zonas geográficas podemos observar en el gráfico 3, que nos muestra las ventas netas por segmento geográfico de los años 2019, 2018 y 2017 (dólares en millones), como a lo largo de los tres últimos años el número de ventas no han sufrido grandes variaciones. Analizando un poco más vemos que América es la única zona en la cual sus ventas han ido en aumento año tras año, mientras que en las demás ha sido constante o han notado una pequeña bajada. Esto es debido a que las ventas en iPhone del último año han bajado considerablemente en todas las zonas, pero estas bajadas han sido compensadas parcialmente por las ventas de Wearables, Home and Accessories and Services los cuales sí que han experimentado un aumento en sus ventas sobre todo en América.

Gráfico 3: Evolución ventas en zonas geográficas



Fuente: Annual Report Apple (2019)

III. MISION, VISION Y VALORES

La visión, misión y los valores de una empresa son su ADN o identidad corporativa, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad como marca. La importancia de saber desarrollar correctamente la Visión y Misión es fundamental, pues estas ayudarán a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que deseamos ser. (Florido, M. 2017)

La misión empresarial se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo. Es una declaración de los principios corporativos. Define e informa principalmente de qué es lo que hace la compañía, a qué se dedica, actividad en el mercado, cómo lo lleva a cabo, cuál es su propuesta de valor. (Roberto Espinosa, 2013)

“La misión de Apple es ser una empresa de concursos y sorteos de excelencia competitiva mundialmente, por sus productos de alta calidad y confiabilidad. 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.” (Apple INC)

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. (Arturo, K., 2014)

“La visión de Apple es ser una empresa considerada 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.” (Apple Word)

Los valores para una compañía son principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa. Los valores de la empresa determinan qué estás dispuesto a hacer y qué no para conseguir tus objetivos. Los valores principales de la empresa Apple son Accesibilidad, Privacidad, Responsabilidad con los proveedores y Medioambiente.

«No me interesa ser el hombre más rico del cementerio, lo que me importa es irme a la cama por las noches sabiendo que hemos hecho algo hermoso». Steve Jobs.

Gráfico 4: Valores de Apple



Fuente: Elaboración propia con datos de Apple

Empatía con los usuarios: Les interesa resolver los problemas de los clientes sin comprometer la ética o la integridad en nombre de las utilidades.

Agresividad: Se plantean metas agresivas y se esfuerzan por cumplirlas.

Contribución social positiva: Deben construir un valor en lo económico, en lo intelectual y en lo social dentro de las comunidades en las que operan.

Innovación y Visión: La innovación y la visión constituyen a la empresa al proveer productos que son nuevos y necesarios. Aceptan el riesgo inherente de seguir su visión y trabajan para desarrollar productos líderes.

Desempeño individual: Esperan un compromiso individual y un desempeño por encima del estándar de la industria.

Espíritu de equipo: El trabajo en equipo es esencial para el éxito de Apple, se alienta a que los individuos interactúen en todos los niveles gerenciales, compartiendo ideas y sugerencias para mejorar la eficiencia de Apple.

Calidad: Ponen en los productos Apple un nivel de calidad, desempeño y valor que merecen el respeto y la lealtad de sus clientes.

Recompensa individual: Reconocen la contribución de cada persona al éxito de Apple y comparten los beneficios que provienen del alto desempeño.

Gran dirección: Los empleados deben confiar en los motivos y la integridad de sus supervisores. Es responsabilidad de los directivos crear un ambiente productivo en que los valores de Apple florezcan.

IV. LA INDUSTRIA

Años atrás, la frase “¿Dónde éstas?” era una pregunta que raramente podías realizar ya que las llamadas se realizaban de fijo a fijo. Es por ello, que la introducción del teléfono móvil ha supuesto un avance extraordinario en nuestro día a día.

El primer teléfono móvil de la historia recibió el nombre de Motorola DynaTAC 8000X (*Imagen 4*) y apareció por primera vez en el año 1983.

Imagen 4: Motorola DynaTAC 8000X



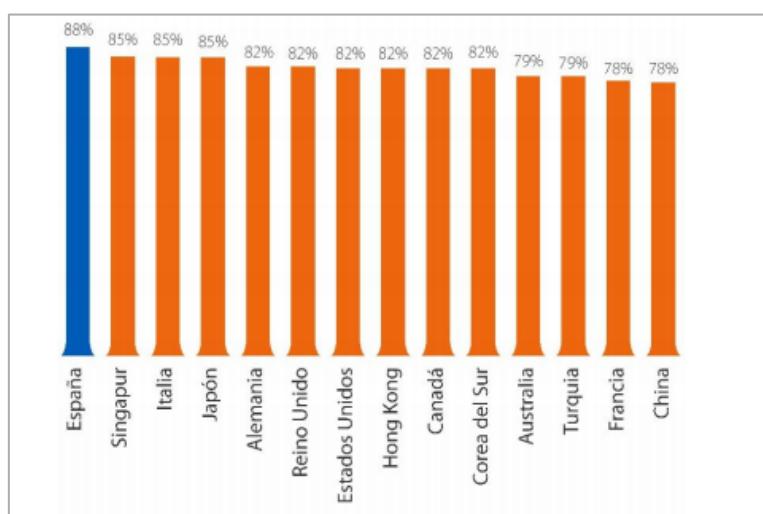
Gracias al dinamismo del mercado, el teléfono móvil se popularizó y su precio se hizo tan accesible que se convirtió en un bien de uso común, por lo que para principios del

siglo XXI el principal objetivo de los fabricantes era desarrollar nuevas aplicaciones con acceso a contenidos multimedia.

La industria de la telefonía móvil es una de las más importantes actualmente, a día de hoy es casi imposible encontrar a una persona sin un teléfono móvil en su poder ya que gracias a las tareas que es capaz de realizar, y a la cantidad de importantes funciones que incorpora, ha podido mejorar nuestro estilo de vida, aumentando nuestra productividad y acortando los tiempos de realización de las actividades. De esta manera, los teléfonos móviles además de ser instrumentos de comunicación, son herramientas de trabajo y aprendizaje, utilizados en la organización o a nivel individual, ya sea como plataforma para el entretenimiento y la gestión de las relaciones sociales o simplemente para el acceso a redes digitales.

Si investigamos la posesión de la población de un teléfono móvil, en el caso de España, nuestro país lidera el ranking mundial de usuarios con un teléfono móvil. Como se observa en el gráfico 5 publicado por Bankinter, España es líder ya que un 88% de la población es usuaria de un teléfono móvil, este valor va por delante de países como EE.UU, Japón o Alemania. Los españoles hacen un uso muy intenso del móvil para mandar mensajes, ver vídeos, jugar, realizar operaciones financieras o usar los servicios de geolocalización.

Gráfico 5: % de población con uso de teléfonos móviles en el mundo (2018)



Fuente: Bankinter

El dinamismo de la era digital ha hecho que las innovaciones tengan un ciclo de vida cada vez más corto, de ahí la necesidad de generar un mejor aprovechamiento de cada

innovación para reportar una rentabilidad en el menor tiempo posible. Si bien, las ventajas competitivas se han vuelto temporales por su vigencia reducida. Con el uso inteligente de la tecnología se puede lograr diferenciación, eficiencias y liderazgo, convirtiendo, de este modo, a la empresa en una organización flexible y apta para la nueva economía de la información. (Blanco, 2006)

Los continuos cambios tecnológicos han hecho que la industria de la telefonía móvil haya despegado desde unos años atrás hasta la actualidad, considerándose una de las industrias más importantes a nivel global.

Por otro lado, si clasificamos la industria basándonos en el criterio administrativo, CNAE 2009, esta empresa se sitúa en la siguiente sección:

C.- INDUSTRIA MANUFACTURERA

**26.- FABRICACIÓN DE PRODUCTOS INFORMÁTICOS,
ELECTRÓNICOS Y ÓPTICOS**

263.- Fabricación de equipos de telecomunicaciones

2630.- Fabricación de equipos de telecomunicaciones

En esta clasificación se observa como Apple no solamente fabrica teléfonos móviles como estamos analizando, sino todo tipo de productos de telecomunicación.

I. GRADO DE CONCENTRACION DE LA INDUSTRIA

Como hemos dicho anteriormente la industria de la telefonía móvil es una de las más importante actualmente. En este apartado, vamos a calcular el grado de concentración de dicha industria. La configuración horizontal de la industria viene determinada por las características de la tecnología, el tamaño del mercado o la intensidad de las preferencias. El análisis del grado de concentración del sector es un factor importante para conocer el comportamiento y el estado del sector en el que se está operando. Para ello, utilizamos dos índices de medición, el índice de concentración CRn y el índice de Herfindahl.

El primer índice mide el producto acumulado de las n mayores empresas en relación con el producto total dentro de un mismo periodo. Los índices de concentración depende del número de empresas, las diferencias de tamaño y las relaciones de cooperación y competencia. El segundo índice se calcula elevando al cuadrado la cuota de mercado que

cada empresa posee y sumando esas cantidades. Este cálculo es importante para saber el nivel de poder de mercado que alberga el sector.

$$CR_n = \sum_{i=1}^n \frac{\text{Ventas empresa } i}{\text{Ventas totales industria}} ; \quad H = \sum_{i=1}^m S_i^2 ; \quad N = \frac{1}{H}$$

A continuación, se representan las ventas de teléfonos móviles en 2019 publicadas por “La nación” y se ha elaborado la siguiente tabla 2 en la cual se representa las principales marcas de teléfonos móviles del mercado, sus ventas en 2019, el cálculo de su cuota de mercado, las cuotas acumuladas y las cuotas al cuadrado.

Tabla 2 : Grado de concentración del mercado (en millones de unidades)

MARCA	VENDIDOS	CUOTA DE MERCADO	CR_n	CUOTA AL CUADRADO
<i>Samsung</i>	296,5	20,00%	20,00%	0,039806
<i>Huawei</i>	238,5	16,00%	36,00%	0,025756
<i>Apple</i>	196,2	13,20%	49,20%	0,017430
<i>Xiaomi</i>	124,5	8,40%	57,60%	0,007018
<i>OPPO</i>	119,8	8,10%	65,60%	0,006499
<i>Vivo</i>	113,7	7,70%	73,30%	0,005854
<i>Lenovo</i>	39,6	2,70%	76,00%	0,000710
<i>LG</i>	29,2	2,00%	77,90%	0,000386
<i>Realme</i>	25,7	1,70%	79,70%	0,000299
<i>Tecno</i>	21,5	1,40%	81,10%	0,000209
<i>Otros</i>	280,8	18,90%	100,00%	
TOTAL	1486,1	100,00%		
HERFINDAL			0,103968	
N				9,618351

Fuente: La Nación, 2020

Con los datos recogidos en la tabla 2, fijándonos en el valor del índice de Herfindahl podemos decir que el sector de la telefonía móvil se encuentra en una industria con competencia perfecta al tener un índice de Herfindahl cercano al valor 0 (0,103968).

Por otro lado, la cuota de mercado CR₃ vemos como tiene el valor de 49,2% del mercado, es decir, vemos una situación de oligopolio en el que las tres primeras empresas del mercado (Samsung, Huawei y Apple) abarcan la mitad de la cuota de mercado, lo que ocasiona que todo el resto de empresas del sector tengan una cuota inferior.

Según las cuotas de mercado obtenidas la estructura industrial corresponde a un oligopolio simétrico debido a que las cuotas de mercado de las principales empresas son aproximadamente parecidas y a su vez el número de empresas de la industria es bajo.

Este valor de $H=0,103968$ nos indica que el grado de concentración es medio-bajo. A su vez el nivel de competencia (N) es equivalente al que existiría en una industria en la que existieran 9,38 empresas del mismo tamaño, es decir las 10 empresas analizadas actúan en el mercado como 9,38 empresa, lo que nos indica que la concentración del mercado es baja.

A continuación hacemos una comparativa entre las marcas más vendidas mundialmente y las marcas más vendidas en España. En el siguiente tabla 3 se observan las cuotas de las 5 compañías con más ventas en España en 2019.

Tabla 3: Cuota de ventas de teléfonos móviles en España (2019)

MARCA	CUOTA
SAMSUNG	33,50%
XIAOMI	16,80%
APPLE	14,20%
HUAWEI	14,20%
REALME	4,30%
OTROS	16,90%

Fuente: Miranda, L (2019)

Se puede observar como las 4 principales marcas más vendidas mundialmente son las mismas en España. La diferencia está en el orden de preferencias entre las cuales Samsung es igualmente la preferida en ambos lugares, siendo mayor la cuota en España. En cuanto a la empresa Apple, esta se posiciona en el tercer lugar en ambas clasificaciones y a su vez con una cuota casi idéntica, siendo la cuota mundial de un 13,20% y la cuota española 14,20%.

II. GRUPOS ESTRATEGICOS

Los grupos estratégicos se tratan de agrupaciones de empresas que se encuentran dentro de un mismo sector o industria, que siguen estrategias iguales o similares entre ellas y diferentes a las de otras empresas.

Estos grupos surgen por 4 objetivos:

- Objetivos similares
- Capacidades parecidas
- Supuestos o ideas similares sobre el funcionamiento del mercado
- Experiencias análogas

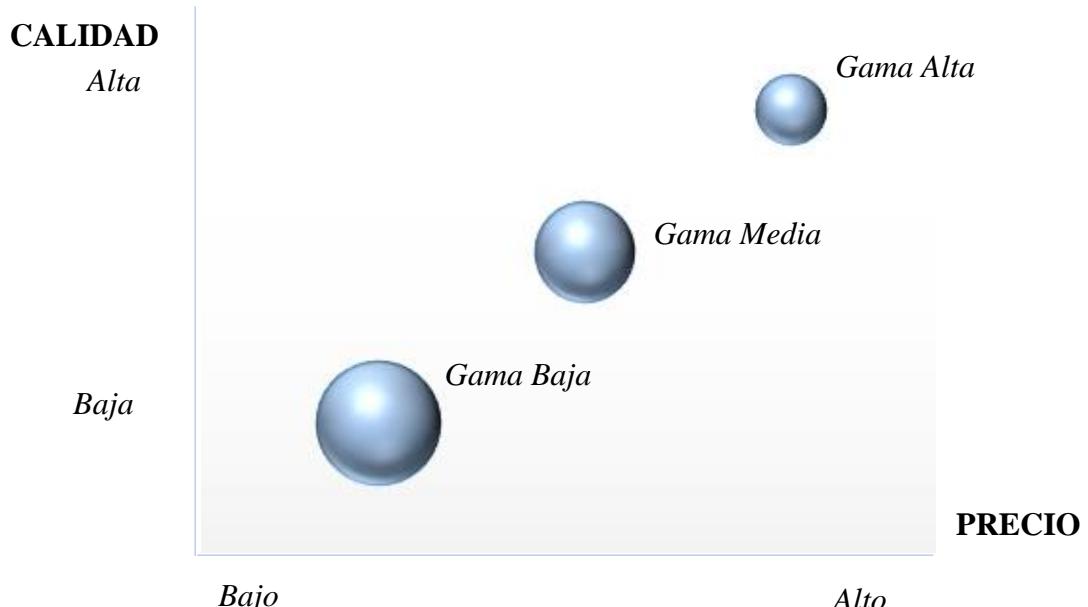
Respecto a la telefonía móvil podemos dividir el mercado en 3 grupos estratégicos, los de gama alta, gama media y gama baja, diferenciados por la calidad-precio.

1. **Gama alta** : El grupo está compuesto por dos marcas principales, Samsung y Apple.
2. **Gama media**: El grupo está compuesto por 3 marca; Huawei, Xiaomi y OPPO.
3. **Gama baja**: El grupo está compuesto por variedad de marcas como Vivo, Lenovo, LG, Realme o Tecno.

Apple y Samsung se posicionan dentro del grupo de gama alta, ambas son dos de las compañías tecnológicas más importantes del mundo y ambas son grandes rivales en el mercado. Cada una persigue conseguir ser líderes con la mayor cuota posible de ventas. De cara a esto, tener a Samsung como principal competidor puede llegar a ser un inconveniente para Apple ya que él solo produce productos de gama alta, es decir productos con un elevado precio al cual no todo el mundo puede optar. En cambio Samsung cuenta con dispositivos de alta gama pero a su vez cuenta con otros dispositivos de precio menor lo cual hace que el número de consumidores potenciales sea más elevado para él y por tanto su número de ventas sea superior.

A continuación, se ha realizado un gráfico en relación calidad – precio de cada grupo. El tamaño de las esferas esta realizado en función de la cantidad de marcas pertenecientes a cada categoría de gama. En este caso, la esfera de gama alta presenta un tamaño menor ya que solo dos empresas la constituyen, mientras que la gama baja es bastante más grande ya que son muchas más empresas las que proporcionan teléfonos de menor precio y a su vez menor calidad.

Gráfico 6: Grupos estratégicos según relación calidad-precio.



Fuente: Elaboración propia

V. ANALISIS ESTRATEGICO DEL ENTORNO

En el siguiente apartado se va a realizar un análisis del entorno competitivo de Apple. El análisis del entorno es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores estratégicos del entorno y localizar oportunidades y amenazas. Para poder realizar el análisis del entorno conviene estructurar este en dos tipos diferentes: en el entorno general o macroentorno y en el entorno específico o competitivo.

El análisis general se va a realizar a través de un análisis PEST, que estudia los factores externos que afectan a todas las empresas del mercado, y el análisis específico se va a realizar a través de un análisis PORTER, que analizará el estado de competencia dentro de la industria.

I. ANALISIS ESTRATEGICO DEL ENTORNO GENERAL: ANALISIS PESTEL

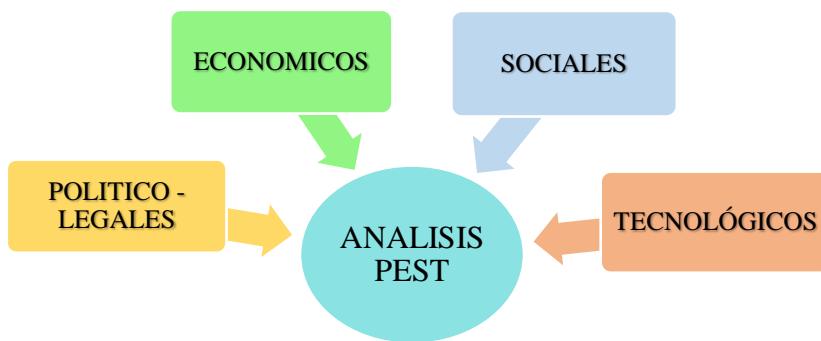
Para el análisis del entorno general, se analizan aquellos factores exógenos que afectan a todas las empresas que desarrollan su actividad en un momento y/o lugar determinados, independientemente de la actividad que realizan.

El análisis PEST es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las

que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos-Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Este análisis ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada. (Martín, J. 2017)

Gráfico 7: Análisis PEST



Fuente: Liam Fahey y V.K. Narayanan (1986)

I. Variables políticas – legales:

Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las entidades. Los más destacados son la política fiscal, las restricciones al comercio y los aranceles.

Apple al operar en un entorno globalizado se enfrenta a una regulación cada vez más compleja debido a que dependiendo de los países donde operen se pueden encontrar ante políticas proteccionistas y ante el fomento de empresas nacionales por parte del gobierno (a través de subvenciones, barreras de entrada...).

El sector de las telecomunicaciones es probablemente el que está sometido a más cargas fiscales, las telecomunicaciones constituyen uno de los sectores más dinámicos de la economía y uno de los que más pueden contribuir al crecimiento, la productividad, el empleo, y por tanto, al desarrollo económico y al bienestar social, afectando directamente al círculo de protección de los intereses generales.

Además, habrá otros aspectos por los que puede verse afectado como pueden ser los tipos de cambio que pueden colocar en desventaja a unos países en comparación con otros, y

los tipos de gobierno establecidos, pues no serán las mismas condiciones de trabajo en países con un tipo de gobierno más estricto que otros (repúblicas, democracias, dictaduras...)

II. Variables económicas:

Los factores económicos afectan al poder de compra de los clientes potenciales y al coste de capital de las empresas (previsiones económicas, tanto locales e internacionales, los impuestos específicos y generales, la tendencia y motivación de los consumidores) (Mindtools, 2012).

Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos.

➤ *La evolución del PIB*

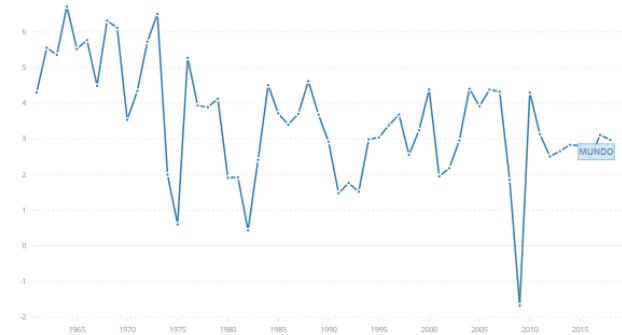
El Producto Interior Bruto (PIB) mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un año. El PIB se utiliza habitualmente como medida del grado de bienestar de la población de un país.

En el siguiente gráfico 8 podemos ver como ha sido la evolución en los últimos años del crecimiento de la economía mundial. En él se puede observar como se han producido subidas y bajadas continuas y se aprecia perfectamente la crisis de 2008 que afectó a gran parte de los países del mundo.

Las proyecciones de crecimiento económico para los próximos dos años están muy por debajo de los incrementos de 3,2% en 2017 y de 3% en 2018. Hace un año, la ONU pronosticó que la economía mundial crecería alrededor del 3% tanto en 2019 como 2020, cosa que no ha sido así.

La crisis actual provocada por la pandemia del COVID-19 ha hecho que todas las previsiones realizadas meses antes hayan cambiado por completo. La dificultad para frenar la expansión de la epidemia ha obligado a los gobiernos a aplicar medidas

Grafico 8: Evolucion del PIB en el mundo



Fuente: Banco mundial

extraordinarias, como cerrar edificios públicos, empresas y comercios, además de limitar la movilidad. Como consecuencia se ha reducido la producción, el consumo y el turismo en la mayoría de países afectados y eso, tiene consecuencias económicas.

De acuerdo con la estimación del FMI, el crecimiento económico global este año será "fuertemente negativo" y para 2021 solo se verá una "recuperación parcial". Hace solo tres meses, se esperaba un crecimiento positivo del ingreso per cápita en más de 160 de los países miembros en 2020. Hoy, ese número ha cambiado: ahora se espera que más de 170 países experimentarán un crecimiento negativo este año.

➤ *Desempleo*

En el gráfico 9 se puede observar que los lugares con una tasa de paro mayor se encuentran en Europa, América del Sur y algunos países de África con falta de información sobre alguno de ellos.

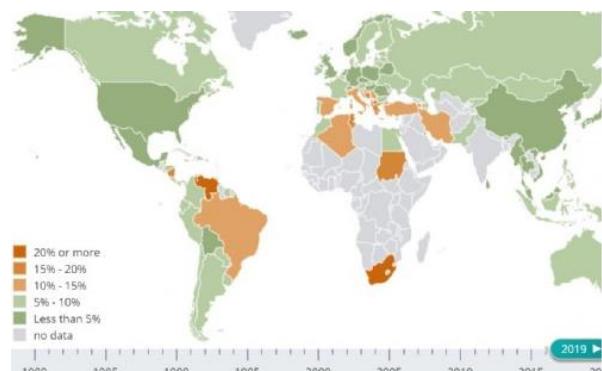
Actualmente, debido a la crisis del COVID-19 nombrada anteriormente, las cifras de paro han aumentado considerablemente. Todavía no se sabe a ciencia cierta cual va a ser la repercusión total de esta pandemia pero, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las estimaciones realizadas para el segundo trimestre abarcan que la crisis destruirá 195 millones de puestos de trabajo en todo el mundo.

En conclusión a las variables económicas analizadas, la caída del PIB y el aumento del desempleo presentan una relación y presentan una gran amenaza para las empresas, y en este caso para Apple también. Un mayor desempleo significa un menor poder adquisitivo de la población, esto hace que las personas no puedan permitirse la compra de dispositivos de precios elevados y por tanto, prefieren renunciar a una mayor calidad a cambio de un precio menor.

III. Variables sociales:

Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la distribución de la renta, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros

Gráfico 9: Tasa de desempleo mundial



Fuente: Imagen publicada por Ibercampus

patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.

➤ *Evolución demográfica*

Como se puede observar en el siguiente gráfico 10, la población mundial ha aumentado elevadamente desde los años 50 hasta la actualidad. Y se puede observar como las predicciones de cara a años posteriores siguen siendo en aumento. La población mundial superará los 8.500 millones de personas en 2030.

El crecimiento se concentrará en nueve países, muchos de ellos en África. Así, India, Nigeria, República Democrática de Congo, Pakistán, Tanzania, Estados Unidos, Uganda e Indonesia registrarán la mitad del crecimiento mundial hasta 2030, según el último informe anual sobre población mundial de Naciones Unidas. (El País, 2019)

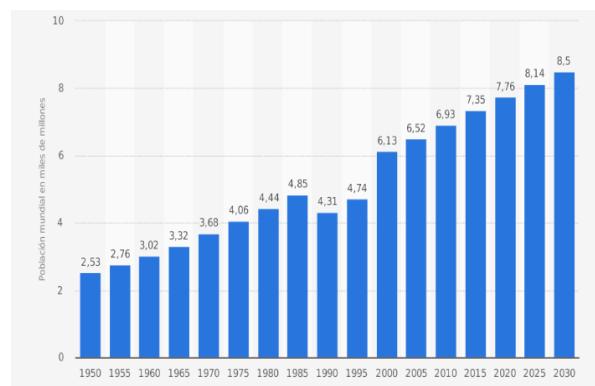
La ONU prevé que la población seguirá creciendo debido al aumento progresivo de la esperanza de vida.

Una mayor evolución demográfica, es decir un aumento de la población hace que en el caso de los dispositivos móviles su venta sea mayor. Nos encontramos actualmente en lo que podríamos decir la era de los dispositivos móviles, y un porcentaje alto de la población hace uso de ellos por tanto, un aumento de la población supondrá un aumento de sus ventas.

➤ *La distribución de la renta*

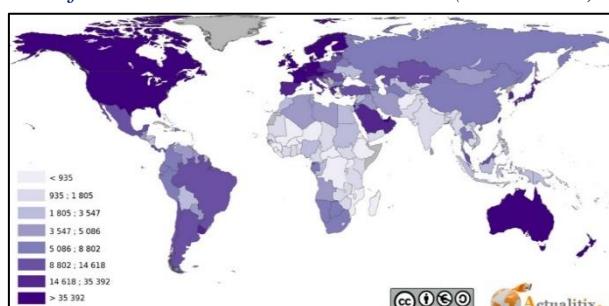
El PIB Per Cápita es la relación que hay entre el PIB y la cantidad de habitantes de un país. En el gráfico 11 se pueden observar aquellos países más ricos económicamente con un tono violeta fuerte y aquellos más pobres en

Gráfico 10: Evolución de la población mundial desde 1950 hasta 2030 (en miles de millones)



Fuente: Naciones Unidas

Gráfico 11: Producto interior bruto (en dólares)

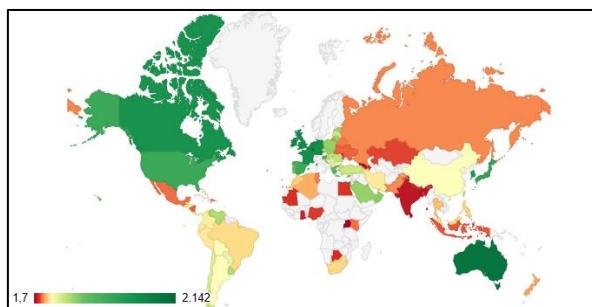


FUENTE: grafico publicado por Actualitix

un violeta claro. Según el ranking los países que ocupan las primeras posiciones son: Luxemburgo, Qatar, Noruega, San Marino y Suiza. Los puestos a los países más pobres corresponden a Camboya, Armenia, Tayikistán, Haití y Sudán.

Esto también podemos relacionarlo con el salario mínimo mensual de cada país. Como podemos observar ambos gráficos 11 y 12 coinciden sutilmente. Aquellos países con una renta per cápita mayor son los que obtienen unos salarios más elevados.

Gráfico 12: Salario mínimo 2019



FUENTE: Expansión, datos macro

En conclusión, la evolución demográfica y la distribución de la renta presentan unas oportunidades para la empresa. Realizar un análisis de la distribución de la renta presenta un beneficio para la empresa ya que, ayuda a centralizar cuales son los puntos fuertes geográficos de venta de sus productos. Es decir, aquellos lugares con una renta superior serán los primeros en comprar productos como los de la empresa Apple.

IV. Variables tecnológicas

Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. La existencia de nuevos productos y procesos productivos, crea nuevos negocios y nuevas maneras de fabricar. El avance tecnológico es tal, que acorta la permanencia de los productos en el mercado. El impacto de *internet* en el mundo empresarial, nos da la posibilidad de vender productos a los consumidores mediante un sistema más cómodo.

➤ Inversión en I+D

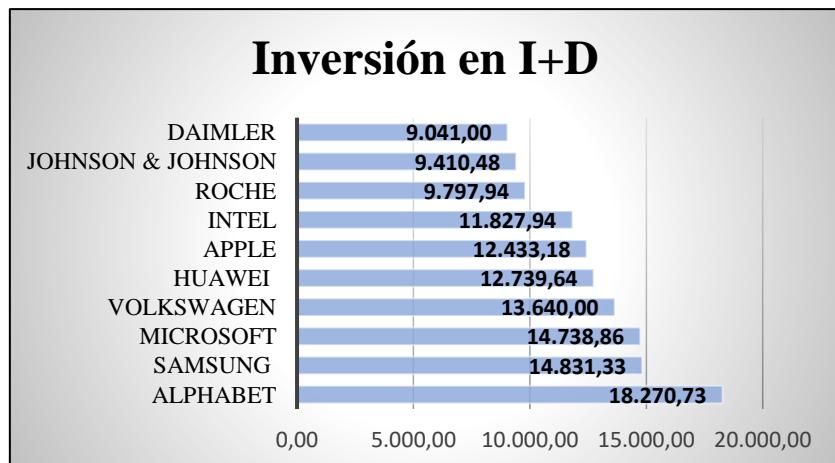
Una buena inversión en I+D permite que profesionales expertos encuentren usos nuevos y creativos a la actividad empresarial. Esto les permite abrirse a nuevos mercados y aumentar sus clientes potenciales.

Una empresa con una fuerte inversión en I+D siempre genera confianza. La tecnología es la mejor vía para potenciar la vida útil, la eficiencia y los usos de un producto o servicio. Los clientes y los inversores valorarán ese interés en la innovación como una prueba de la calidad y la visión a largo plazo de su negocio.

En la mayoría de los casos, las empresas destinan una media del 5,6% de su presupuesto general para Tecnologías de la Información en seguridad y gestión de riesgos.

En el siguiente gráfico 13 se puede observar el ranking de las principales empresas del mundo con mayor inversión en I+D.

Gráfico 13: Inversión en I+D de las principales empresas del mundo (en millones de €)



Fuente: Bankinter

Podemos observar cómo la empresa Apple, invierte una cantidad de casi 12,5 billones de euros al año convirtiéndose en la 6^a a nivel mundial. Esta alta inversión en innovación es la que le ayuda a ser una empresa puntera en tecnología.

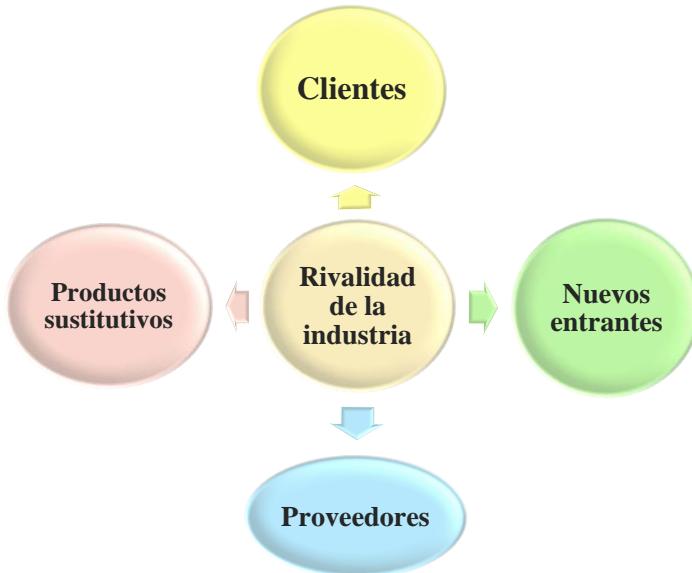
II. ANALISIS ESTRATEGICO ESPECÍFICO: MODELO COMPETITIVO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Una vez realizado el análisis del entorno general, a través del análisis Pest, el siguiente apartado se centra en analizar el entorno específico del sector del mercado al que dirige su actividad Apple. Este estudio lo vamos a realizar a través del análisis de Porter.

Este modelo de Porter (1979) establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. (Martín, J. 2018)

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Gráfico 14: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter (1979)

1. Rivalidad de la industria

La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar múltiples formas, incluyendo descuentos en el precio, introducción de nuevos productos, campañas de producción y publicidad o mejoras del servicio. Una rivalidad elevada limita la rentabilidad de la industria.

Los principales factores de la rivalidad que vamos a analizar son:

- N° de empresas y distribución del tamaño de ellas (concentración)
- Grado de diferenciación del producto
- Crecimiento del sector
- Barreras a la salida

➤ Grado de concentración:

Uno de los posibles instrumentos para medir el grado de concentración de las distintas ramas de actividad en la industria es el índice de Herfindahl. Los valores del índice de Herfindahl oscilan teóricamente de 0 a 1, si bien sus cifras calculadas en la práctica

presentan valores más o menos cercanos a cero, por lo que su correcta interpretación debe tener en cuenta unos criterios de referencia básicos. Los valores elevados del índice (se suele tomar como referencia orientativa cifras superiores a 0,18) son indicativos de un alto grado de concentración industrial. Los valores del índice entre 0,10 y 0,18 suelen ser indicativos de un grado de concentración moderada, mientras que a los sectores con mayor dispersión les corresponderían valores del índice inferiores a 0,10.

En nuestro caso, el índice calculado anteriormente presentaba un valor de 0,103968 por lo tanto podemos indicar que el grado de concentración de la industria de telefonía móvil es medio-bajo.

La rivalidad es media-alta ya que el mercado está repartido, 3-4 empresas obtienen una cuota de mercado algo mayor pero no abarcan todo el mercado.

➤ Barreras a la salida:

Las barreras de salida son todos aquellos elementos que obstaculizan, dificultan o retrasan el abandono de una empresa de un mercado o un sector de la industria. En cuanto a las barreras a la salida de Apple, estas son elevadas. Aunque Apple no cuenta con fábricas propias, ya que tiene toda su fabricación subcontratada, la empresa posee una alta cantidad de infraestructuras y empleados contratados. Es el caso del complejo industrial de Foxconn en Zhengzhou (China) donde se fabrican más de la mitad del total de iPhone del mercado y donde dan trabajo a más de 350.000 personas, esto ha generado una mini ciudad que los residentes han llevado a llamar “iPhone City”. El cierre de lugares como este acarrearía unos costes elevadamente altos, lo que hacen que las barreras a la salida sean altas.

➤ Grado de diferenciación del producto:

Los productos de Apple son únicos, con características exclusivas y adicionales, lo cual permite a la empresa diferenciarse de las demás.

Apple es reconocida como una de las compañías tecnológicas más innovadoras, realiza constantemente innovación de sus productos, en cuanto a diseño y tecnología, introduciendo en los nuevos modelos de los productos que saca al mercado nuevas características exclusivas.

Gracias a esta diferenciación y al reconocimiento y reputación de su marca, es una empresa exitosa que obtiene una elevada rentabilidad gracias al sobreprecio que cobra por sus productos, el cual es aceptado por parte de los consumidores.

Este alto grado de diferenciación establece una alta rivalidad. Apple se enfrenta a una fuerte competencia en el sector, un sector con empresas que reducen sus precios de venta y que tratan continuamente de intentar imitar aplicaciones y características de la competencia.

➤ Crecimiento del sector:

La telefonía móvil se considera un sector que está en crecimiento, la industria del móvil sigue creciendo año tras año en el mercado de los aparatos electrónicos.

El crecimiento viene provocado por varios factores, entre ellos el aumento en la utilización de teléfonos inteligentes en edades entre los 55 y los 64 años, edades en las que hace no mucho tiempo el porcentaje de personas conectadas era mínimo. El gran crecimiento de los últimos años de la fibra óptica en el hogar añade más potencial al aumento de las conexiones y por tanto del consumo de teléfonos móviles. (Grupo de investigación Besite, 2018)

2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva para nuevos competidores. La amenaza está presente cuando pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

Lo que es cierto es que los nuevos competidores no pueden entrar en las mismas circunstancias que las empresas ya establecidas. Para entrar en una industria los competidores entrantes tienen que pasar unas ciertas barreras a la entrada, como por ejemplo poseer cierta cantidad de capital para una inversión inicial lo que hace que en algunas industrias sea difícil porque ese capital sea excesivamente alto.

En este caso la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja debido a las barreras de entrada que posee el sector. Por una parte están las economías de escala, las compañías ya establecidas pueden lograr unos niveles de producción mucho mayor que las más pequeñas y esto trae como resultado una reducción en los costes. Por otra parte, la alta inversión inicial haría que las empresas que se instalan en un nuevo sector permanecieran

allí una larga temporada, entonces si la entrada no es como desean puede llevar a unas pérdidas elevadas.

La experiencia acumulada también es un factor clave puesto que una empresa ya posicionada en el mercado presenta una experiencia en el sector que es posible que una entrante nunca pueda llegar a poseer. Pasa lo mismo con la identificación de la marca, tanto los clientes fieles a una marca como los otros, pueden sentir miedo a la hora de comprar un nuevo producto.

En el caso de Apple como analizaremos más adelante, la marca o reputación son su principal ventaja competitiva, le aporta valor a la empresa y es una base en su estrategia de diferenciación.

3. Amenaza de productos sustitutivos

Representa la aparición de nuevas empresas que ofrecen productos que pueden llegar a sustituir a los nuestros. La aparición de estos productos provoca que se delimiten el precio de los productos que disponemos y al aumentar la oferta, los precios caigan. Si se diera el caso de que estos productos aumentaran, correríamos el riesgo de que nuestros clientes optaran por los productos sustitutivos.

Los teléfonos móviles desde hace ya años, se han convertido en un utensilio esencial en nuestro día a día. Presentan una gran cantidad de funciones, no solamente la de hablar por teléfono sino que podemos realizar fotografías, realizar publicaciones en nuestras redes sociales, hablar mediante diferentes aplicaciones, acceso a internet... etc. No hay un producto similar a este en el mercado pero al realizar tantas funciones es fácil encontrar un producto que realice algunas de ellas.

En definitiva, la amenaza de productos sustitutivos es muy baja debido a que podríamos considerar que el único sustituto real sería comprar varios productos individualmente que posean todas las funciones que ofrecen los móviles.

Penetrando en la empresa Apple, podríamos decir que sería difícil encontrar un producto con sus mismas características puesto que Apple posee unos productos claramente diferenciados, con una gran calidad y respaldados por una imagen de marca altamente exitosa.

4. Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores también depende del número de proveedores que existen en el mercado. Si una empresa tiene distintos proveedores a los cuales comprarles su materia prima, el poder negociador va a ser alto.

En nuestro caso, Apple es una de las empresas más importantes de la telefonía móvil lo que hace ser un cliente clave para cualquier empresa. El número de proveedores que pueden satisfacer las necesidades de Apple es grande ya que el número de proveedores de material electrónico es elevado en el mercado. Pero también hay que decir que aunque hay muchos proveedores que podría satisfacer sus necesidades en cuanto a material, no todos podrían hacerlo respecto a calidad. Los productos Apple son diferenciados por una calidad alta lo cual hace que no todos los proveedores sean adecuados para cubrir sus necesidades.

Debido al gran número de ventas que llega a facturar la empresa Apple, cualquier proveedor estaría dispuesto a una negociación en el precio de las materias primas debido a que perder un cliente como este puede disminuir tus ventas en cifras considerables. Con lo cual el poder negociador de los proveedores es bajo.

5. Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes es uno de los más importantes puesto que de los clientes depende la mejora de la oferta y demanda en el mercado. No solo influye el poder que ejercen sobre los vendedores, sino sobre la demanda que pueda haber de los productos.

El poder negociador de los clientes es muy bajo, debido a que existe un gran número de clientes. Por otro lado también podemos decir que el cambio de vendedor supone un coste personal para el cliente ya que iPhone es una marca que da un cierto grado de superioridad y por tanto tendría que renunciar al estereotipo de clientes que compran este tipo de teléfonos móviles ya que se tratar de un producto diferenciado en el mercado. “La gente no compra un iPhone, sino todo lo demás” (Anna Martí, 2015).

VI. ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO

En este apartado vamos a realizar un análisis estratégico interno de la empresa. El análisis interno de una empresa, consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo. Dicho de otro modo, es un estudio completo de la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia. Por tanto, una forma de desarrollo consiste en adaptarse a las dificultades que aparecen en el mercado y aprovechar las oportunidades de éste, resaltando los puntos fuertes y mejorando los débiles.

I. TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de una organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. (J. Carrión, 2004).

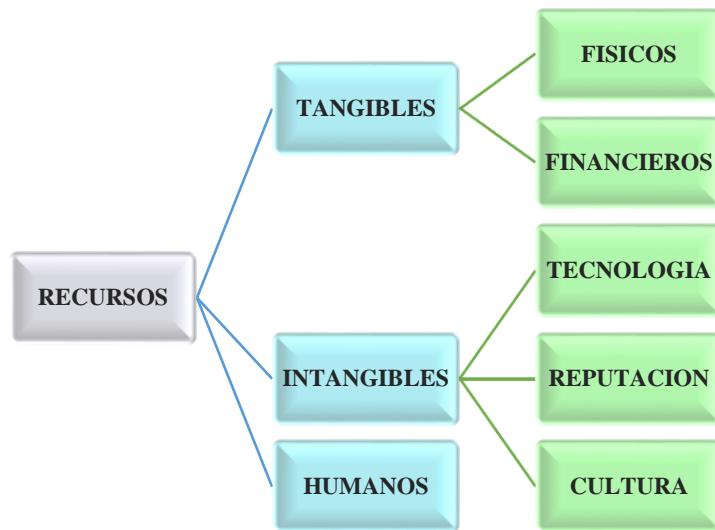
Al identificar los recursos y capacidades de una empresa y establecer así las fortalezas relativas frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas. (Navas y Guerras, 1998)

La idea es detectar que recursos y /o capacidades contribuyen a que Apple cree valor y tenga una ventaja competitiva con respecto a sus rivales.

➤ RECURSOS

Los recursos que son entendidos como los inputs del sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa. En el grafico 15 se representan todos los tipos de recursos que puede poseer una empresa.

Gráfico 15: Tipos de recursos



Fuente: Wernerfelt (1984)

❖ **RECURSOS TANGIBLES:**

Los recursos tangibles son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico. Existen diferentes tipos de recursos tangibles: el inmovilizado que remite al terreno, el edificio, las instalaciones...

➤ **Físicos:**

En el año 2019, según el balance de Apple el valor total de todos sus activos presentaba un valor de 338.516 millones de dólares.

La evolución del total de su activo ha disminuido pero en pequeños porcentajes, ya que por ejemplo de 2018 a 2019 su disminución ha sido solo de un 7,43%.

Destacar que durante todos los años las partidas que elevan el valor del activo son la de inversiones a largo plazo que suponen un 30% y sus propiedades, plantas y equipos un 28%.

➤ **Financieros:**

A día de hoy, Apple tiene como director ejecutivo a Tim Cook y cotiza en el Nasdaq. Las acciones en conjunto de Apple valen USD 574.637 millones, siendo de esta manera la más grande del mundo.

En la tabla 4 se puede observar cómo los ingresos en los últimos años han ido en ascenso aumentando de 2016 a 2019 en un 18%.

Tabla 4: Ingresos totales anuales de Apple (en millones de dólares)

	2019	2018	2017	2016
Ingresos totales	260.174	265.595	229.234	215.639

Fuente: investing

El 28 de enero de 2020 Apple anunció los resultados financieros del primer trimestre de su año fiscal 2020, cerrado el 28 de diciembre de 2019. La compañía ha registrado unas ventas trimestrales de 91.800 millones de dólares, creciendo el 9 por ciento sobre el mismo período del año anterior y estableciendo un nuevo récord histórico. Además ha obtenido un beneficio neto trimestral de 4,99 dólares por acción, lo que supone un crecimiento del 19 por ciento y también un nuevo récord histórico.

❖ **RECURSOS INTANGIBLES:**

Los recursos intangibles son aquellos recursos distintos de los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente (vistos, tocados, medidos). Los recursos intangibles de una empresa son aquellos que a diferencia de los recursos tangibles no son medibles, ni cuantificables. Tampoco tienen un soporte físico. Son un tipo de información y de conocimiento, y todo aquello que es inmaterial, no se puede medir. Aplicando esto a Apple:

➤ **Reputación:**

El enfoque de recursos de la empresa sugiere que la reputación es un recurso generador de ventajas competitivas sostenibles. Como bien sabemos, Apple es una de las marcas más reconocidas y valiosas en el mundo. Su posición en el mercado, guiado por sus buenas estrategias, ha hecho que la marca posea una alta reputación y una incapacidad para ser imitada por los competidores.

Si bien es cierto que Apple se ha colocado en las primeras posiciones del ranking durante 5 años consecutivos pero en los últimos años la reputación de Apple ha bajado según algunos estudios, saliendo del Top 10 de marcas corporativas.

Con datos obtenidos de MERCO, monitor empresarial de reputación corporativa, se han elaborado dos tablas de los datos del último año 2019 respecto al ranking en reputación de todas las empresas y del sector de las telecomunicaciones.

Tabla 5: Ranking de reputación general y del sector de las telecomunicaciones (2019).

POSICIÓN	
EMPRESA	
1	INDITEX
2	MERCADONA
3	REPSOL
4	SANTANDER
5	TELEFÓNICA
6	CAIXABANK
7	GRUPO SOCIAL ONCE
8	MAPFRE
9	IKEA
10	BBVA
...	...
23	APPLE
...	...
32	SAMSUNG
...	...
1	APPLE
2	SAMSUNG
3	HUAWEI
4	SONY
5	LG
6	BQ
7	...

Fuente: Merco

En la primera se puede observar el ranking de reputación general de todas las empresas presentes entre las cuales Apple se posiciona en el puesto 23 y su competidor directo Samsung, en la posición número 32. Haciendo un análisis más profundo entre las compañías del sector de las telecomunicaciones las cuales se observan la tabla de la derecha, se puede observar cómo Apple ocupa la primera posición, seguida de Samsung y Huawei.

Esto no deja de explicar que para Apple, su reputación es uno de sus puntos fuertes. Hoy en día, la calidad de los productos y servicios que ofrece una empresa es importante, pero lo que hace a una firma diferenciarse de la competencia son las emociones, sentimientos y valores que transmiten a través de la imagen de marca. Podríamos decir que poseer un dispositivo de la marca Apple da un toque de superioridad a la persona que lo posee, es

decir una mayor clase o estatus. Esto es una gran ventaja competitiva para Apple, lo que le permite crear un mayor valor.

➤ **Tecnología:**

Se trata de la tecnología que la empresa posee en propiedad y experiencia, y que la empresa dispone para la realización de su actividad. Sus indicadores de medición suele ser sus inversiones en I+D.

Gráfico 16: Inversión en I+D de Apple

El último informe de 2019 del CNBC, publicó que Apple alcanzó una cifra récord en su inversión en Investigación y Desarrollo.

Durante el tercer trimestre de 2019, Apple gastó un total de 4.200 millones de dólares en I+D, lo que marcó un máximo de inversión de la compañía en un trimestre. Con esta cifra podemos saber que Apple gastó el 5,57% de sus ingresos totales en investigación y desarrollo.

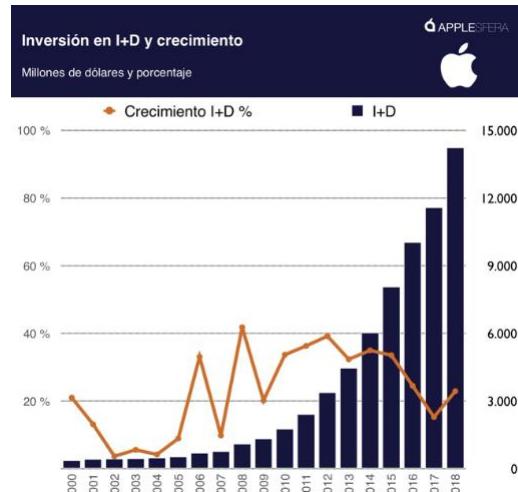
La inversión total llegó a elevarse hasta los 14.500 millones. Una inversión, naturalmente, al alcance de muy pocas empresas. De muy pocas empresas y de muy pocos países, porque el gasto de Apple es prácticamente el mismo que todo el I+D de España, cuya suma tanto del sector público como del sector privado andaría en torno a los 14.900 millones de Euros, apenas 500 millones más. (Carlos Villar, 2019)

❖ **RECURSOS HUMANOS**

Como bien dijimos en apartados anteriores, Apple reconoce el capital humano como un elemento vital para la competitividad general. Con el fin de no repetir lo anteriormente explicado sobre sus prestaciones de empleo, añado unas opiniones extraídas de una entrevista de Business Insider España que realizó a Juan Manuel Ramos, antigua EMEA HR Specialist de Apple Irlanda.

Nos relata lo mejor de trabajar en la compañía de Apple, y sus palabras son las siguientes:

“Para mí, lo mejor son las posibilidades de aprendizaje y desarrollo dentro de una compañía tan grande. Ten en cuenta que este tipo de empresas ponen mucho énfasis en



Fuente: Applesfera

el reclutamiento y el talento, por lo que la calidad de personas con las que vas a trabajar es muy alta”

Añade además, que se ha sentido un privilegiado por haber podido vivir esa experiencia, ya que es algo que no había vivido nunca en su carrera.

Esto nos hace pensar que el trabajo de recursos humanos realizado por Apple tiene una gran importancia en el éxito de la compañía. Su buena gestión y su total compromiso con las personas le hace poseer un capital humano diferenciado del resto de sus competidores, aportándole así un gran valor a la compañía.

➤ CAPACIDADES

Son las Competencias o habilidades que una empresa utiliza para transformar sus suministros, activos y recursos en productos o servicios. Las capacidades se denominan como la destreza y/o habilidad que tienen las empresas para alcanzar una combinación óptima con los niveles de eficacia y eficiencia deseados, siendo por tanto esto último, intangible.

Como capacidad principal que posee Apple es la innovación, creatividad y originalidad, para la cual realiza altas inversiones. Apple es innovación en estado puro, realiza toda serie de investigación y recogida de información de los gustos de los consumidores para abarcárlas de la mejor manera, el primero del sector y lanzar y renovar su productos, es decir, aprovecha las oportunidades del sector.

Por otro lado, Apple tiene la capacidad de lograr la calidad en todos sus productos. Analiza todo el proceso productivo para lograr la calidad no solo en el producto final sino también en los materiales utilizados. Consigue un diseño diferente, lo que le hace tener la exclusividad que lo caracteriza, posee homogeneidad con la que crea productos que se complementan y tienen materiales, diseño y funciones similares.

II. ANALISIS VRIO

El análisis VRIO se centra en el análisis de recursos de una empresa. Es decir, en todos aquellos elementos que representan un activo importante para ella. El análisis VRIO fue desarrollado por Jay B. Barney y nos ayuda a evaluar qué recursos internos nos proporcionan ventaja competitiva y debemos considerar como vitales. (Longares, O. 2017)

Cada recurso es evaluado en cuatro factores:

- ¿Explotamos una oportunidad o minimizamos una amenaza gracias a este recurso?
- ¿Es ese valor Raro, distinto a los recursos que tienen nuestros competidores?
- ¿Es el recurso difícil de imitar? ¿Cuánto costaría a nuestro competidor el copiarlo o presentar un sustituto?
- ¿Estamos preparados, como organización, para explotar esos recursos al máximo?

VRIO da nombre a las 4 iniciales de las variables a analizar: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización.

Mediante este análisis vamos a analizar los recursos más importantes nombrados anteriormente como son la reputación, la tecnología y el capital humano, y vamos a ser capaces de saber si Apple tiene una ventaja competitiva sostenible.

RECURSO VALIOSO (V):

En cuanto a los recursos valiosos, la empresa se tiene que plantear que recursos tienen un valor importante en la compañía, identificando cuales podrían aportarle una ventaja competitiva. Los recursos serán valiosos cuando sirvan para responder a las amenazas del entorno y para aprovechar sus oportunidades, es decir si tiene o no la capacidad de explotar una oportunidad o solucionar un problema en el mercado en el que está presente. Si es capaz de hacerlo, puede considerarse que es una empresa fuerte.

En el caso de Apple, este cuenta con varios recursos que pueden considerarse valiosos, como son su tecnología, su reputación y sus recursos humanos. Si nos centramos en su reputación esta es un recurso que ha conseguido a lo largo de muchos años y su marca presenta un papel determinante a la hora de tomar decisiones el consumidor. En cuanto a su tecnología, su continua inversión en I+D le ha posicionado como una de las mejores del mercado.

RECURSO RARO O ESCASO (R):

Por singularidad se entiende la capacidad o el recurso que tiene una empresa y es único entre sus competidores del sector. Va dirigido a la disponibilidad de los recursos que tiene la empresa y si este recurso está al alcance de todos o de unos pocos. Los recursos deben

ser raros, escasos, únicos o limitados entre un conjunto de competidores actuales y potenciales, ya que si ellos son poseídos por un gran número de competidores no sirven para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. La rareza se dará también en relación con su duración en el tiempo, es decir, si otros competidores pueden llegar a adquirir este recurso o capacidad, ésta perdería su atributo de escasez y por tanto su posibilidad de ser una fuente de ventaja competitiva.

Respecto a los recursos nombrados anteriormente, no son todos escasos. Una gran mayoría de empresas pueden llegar a obtener unos buenos recursos humanos, bien por una mayor inversión o una mayor formación de su capital humano.

Pueden clasificarse como escaso su reputación y experiencia acumulada en el mercado, y su tecnología. Al ser unos recursos valiosos y escasos, suponen una ventaja competitiva para la empresa.

RECURSO INIMITABLE (I):

El sistema de análisis VRIO también tiene en cuenta si una firma dispone de recursos que son complicados de imitar por parte de su competencia. Si esto ocurre, la empresa tiene un puesto privilegiado en el mercado frente a sus competidores. Conseguir esta ventaja pasa por disponer de recursos raros y de valor, pero que, sobre todo, sean imposibles de imitar. De esta manera, se evita que los nuevos negocios que aparezcan en el sector puedan ir ganando competitividad mediante la copia de estos recursos como elementos fundamentales de su estrategia.

En relación a Apple, aunque la tecnología de Apple es avanzada e importante, esta puede llegar a imitarse a lo largo del tiempo o incluso a mejorarse con nuevas innovaciones. Por tanto Apple presenta como único recurso inimitable su reputación. La reputación se desarrolla en el tiempo a través de un proceso único y completo y difícil de imitar. Por tanto con este recurso Apple obtiene una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (O):

Sin una correcta organización de empresa es difícil que una empresa pueda sacar partido al valor, a la singularidad y a la inimitabilidad. Este apartado mide la adecuación de la estructura organizativa para explotar al máximo este recurso. Apple es una empresa bien

organizada y gestionada desde la dirección. Cuenta con un capital humano especializado así como una dirección con experiencia.

En la siguiente tabla 6 resumimos el análisis VRIO realizado:

Tabla 6: Análisis VRIO

RECURSO	V	R	I	O
CAPITAL HUMANO	✓	X	X	X
TECNOLOGÍA	✓	✓	X	X
REPUTACIÓN	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

III. ANALISIS DAFO

En este apartado vamos a realizar un análisis DAFO de la empresa. El análisis DAFO de una empresa permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un mapa a través del que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización. Un análisis interno y externo del entorno en el que se desarrolla la actividad para mejorar su rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado.

El análisis DAFO se divide en dos partes:

- ❖ **Análisis interno: (Fortalezas y Debilidades):** En esta fase se realiza una fotografía de la situación de la empresa o proyecto empresarial considerando sus Fortalezas y sus Debilidades.
- ❖ **Análisis externo: (Amenazas y Oportunidades):** Tanto las Amenazas como las Oportunidades pertenecen al mundo exterior a la empresa pero deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

Tabla 7: Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Alto precio - Ventas limitadas al mercado de alta gama 	<ul style="list-style-type: none"> -Crisis económicas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de marca - Productos alta calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología avanzada -Alto número de inversores

Fuente: Elaboración propia

En el análisis interno de Apple, como debilidades encontramos que sus precios son elevadamente altos. Esto conlleva a que las ventas de Apple provienen casi en su totalidad del mercado de gama alta. Este mercado está compuesto por clientes de las clases alta y media alta. Los consumidores de las clases menores, que representan la mayoría en el mercado global, no son capaces de comprar sus productos, lo que crea una gran desventaja.

Por otro lado su principal fortaleza se basa principalmente en la gran imagen de marca que tiene lo que hace que cualquier acción que realiza, tiene una gran repercusión en el mercado. Esto es basado en mayor parte por sus productos de alta calidad lo que le hace tener una clara diferenciación con el resto de empresas.

En cuanto a su análisis externo, una de sus amenazas son las crisis económicas la popularidad y venta de los productos de Apple están sujetos a la demanda, con lo cual las ventas podrían disminuir si las economías caen.

Por lo que respecta a sus oportunidades, Apple se puede decir que presenta una de las mejores tecnologías de la actualidad, lo cual le da una ventaja respecto a los demás ya que es capaz de desarrollar nuevas líneas de productos de una manera más eficaz. Ser uno de los principales líderes del mercado hace que un gran número de inversores se sientan atraídos por la empresa, lo cual le da un mayor valor.

IV. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un concepto acuñado por Porter en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. La cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado. (Abad, M. 2017)

Se trata de la descomposición de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación. Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo (logística interna, producción, logística externa, marketing y servicio postventa)

Las actividades de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades primarias (infraestructura, recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento).

Tabla 8: Eslabones de la cadena de valor de una empresa



Fuente: Michael E. Porter 1985

A continuación, realizamos el análisis de la cadena de valor de Apple analizando cada eslabón, el objetivo de este análisis sería detectar aquellas actividades dentro de la cadena de valor que contribuyen a la creación de valor en Apple y aquellas actividades que le permiten diferenciarse de la competencia.

❖ **ACTIVIDADES PRIMARIAS:**

Logística de entrada o interna: esta primera parte engloba actividades como son la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas (manejo de materiales, almacenes, control de inventarios...)

Una de las revoluciones de la distribución la lideró Steve Jobs en su vuelta a Apple, comprando gran cantidad de transporte aéreo que era bastante más caro que el transporte marítimo, pero que permitía un cambio de modelo de distribución. Cuando Tim Cook asumió la conducción de la cadena de suministro del gigante tecnológico cerró 10 de los 19 almacenes de Apple para limitar el exceso de existencias. Los fabricantes de tecnología no se pueden dar el lujo de mantener muchos productos en stock porque el anuncio de una nueva innovación o el lanzamiento de un producto de la competencia puede bajar considerablemente el valor de los productos en inventario.

La exitosa cadena de suministro de Apple se puede resumir del siguiente modo: la compañía compra componentes y materiales a diversos proveedores, haciendo que los envíen a su planta ensambladora ubicada en China. Desde ahí, los productos terminados son enviados directamente a los consumidores que compraron desde la tienda en línea de Apple, mediante envíos con UPS y FedEx.

En el caso de los otros canales de distribución, como sus tiendas y/o distribuidores, Apple tiene sus productos en un almacén central en Elk Grove, California, donde también opera su *call center*. Desde ahí hace los envíos.

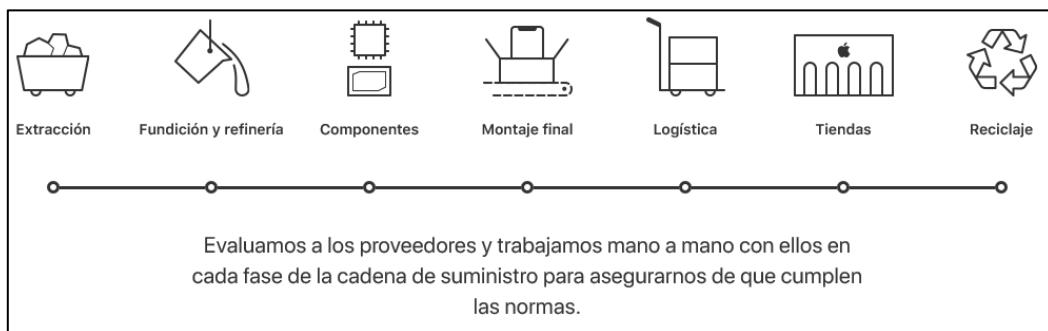
Por ello, con esa capacidad de reponer rápidamente su stock, es que Apple ha tenido mucho éxito con el lanzamiento de sus diferentes versiones de productos. Incluso ha concretado ventas millonarias antes del lanzamiento, lo cual implica altos beneficios financieros.

Operaciones: se tratan de las actividades necesarias para convertir las materias primas en el producto final (maquinaria, empaquetado, ensamblaje...)

El proceso de producción de Apple es totalmente privado. La empresa emplea unas estrategias de producción y fabricación y una maquinaria un tanto diferente al resto y esto quizás, es lo que marca la diferencia entre las distintas empresas.

Los productos Apple se fabrican en todo el mundo. Desde la fase de extracción de materiales hasta el reciclaje, trabajan con los proveedores para verificar el cumplimiento de sus normas relativas tanto a las personas como a las comunidades implicadas en su cadena de suministro. En 2018 se llevaron a cabo 1.049 inspecciones a proveedores de 45 países.

Gráfico 17: Fases de producción de Apple



Fuente: Apple

Lo que sí que podemos saber es de que Apple fabrica sus iPhone de una manera descentralizada. La compañía de Cupertino no cuenta con ninguna fábrica y tiene toda su producción subcontratada. Los principales fabricantes de los iPhones son empresas taiwanesas con fábricas en China: Foxconn y Pegatron. Y además cuenta con el servicio de dos empresas coreanas que realizan el grueso de la fabricación y ensamblaje, y también cuenta con acuerdos cerrados junto a la también taiwanesa TSMC que fabrica los procesadores y Catcher Technology que se encarga de la estructura externa.

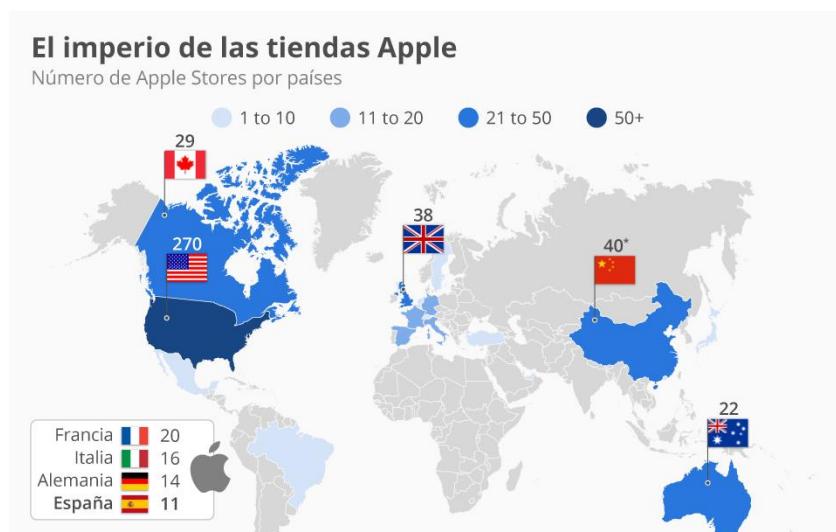
Logística de salida: plantea las actividades implicadas en la distribución del producto a los consumidores.

La cadena de suministros de Apple ha sido considerada como la número uno durante 5 años consecutivos. Apple maneja todos sus pedidos a través de medios de transporte aéreo, ya que mantiene contratos millonarios y de prioridad, por esta razón trabaja con operadores logísticos 3PL como UPS y FedEx, y de esta manera asegura el éxito de la introducción de nuevos productos al mercado. FedEx y UPS utilizan aviones tipo Boeing

777s que vuelan en espacios aéreos reservados. Estos aviones pueden viajar de China a Estados Unidos en un vuelo de aproximadamente 15 horas.

Por otro lado, otro de los factores clave de su distribución son sus Apple Store, las tiendas personales de Apple. Pese al imperio que ha montado Apple alrededor de sus más de 300 tiendas, como se puede observar en el gráfico 18 estas solo están en 19 de los más de 190 países de todo el mundo. Un reducido número que hace que el gigante escoja muy bien los lugares en los que aposenta su red física comercial. En la siguiente imagen se puede observar el reparto de las tiendas de Apple por el mundo.

Gráfico 18: Reparto de las Apple Store por el mundo



Fuente: imagen publicada por Statista

Estados Unidos encabeza el ranking de los países con más tiendas con un total de 270, seguido de China, con 40, y Reino Unido, con 38. España ocupa el noveno puesto, con 11. Curiosamente, salvo China e India, no tienen un comercio en zonas de Asia.

Marketing y ventas: son aquellas actividades que proporcionan los medios necesarios para que el consumidor pueda comprar el producto, así como las que tratan de inducir la compra, como publicidad, promoción...

Mientras otras empresas pensaban en extravagancias, colores o formas complejas, Apple adoptó como la filosofía del minimalismo. Sus productos jugaban con totalidades de blanco y grises, sin sobrecargar los dispositivos. Muchos dicen que el gran éxito de Apple se debe a sus diseños y en gran parte fue así.

Otra estrategia que utiliza en ocasiones Apple es el *product placement* es decir, dar productos Apple a personas muy conocidas y que estas sean vistos en sus redes sociales o en los medios usándolos, esto genera gran afinidad en los consumidores ya que tienden a comprar lo que su ídolos usan. (Martínez, G. 2019)

En cuanto a la promoción de sus productos, a lo largo del año Apple realiza 4 eventos en los que anuncia sus últimos productos frente a una gran multitud. Por lo general, los eventos los realiza uno en primavera, otro en verano, otro en septiembre y otro en octubre. Algunos años no hay ningún evento de primavera y otros años Apple se salta el evento de octubre. (Piquer, S. 2020)

Macworld, que es un sitio web y una revista mensual dedicada a productos de Apple, expuso en uno de sus artículos (*Piquer, S. 2020, ¿Cuándo será el próximo evento de Apple 2020?*) las estructuras de los eventos de Apple para promocionar sus nuevos productos:

- ❖ Marzo, o primavera → temas de educación y creatividad, a menudo incluye iPads
- ❖ Junio → WWDC - principalmente *software*, a veces *hardware* de gama alta/pro
- ❖ Septiembre → iPhone y Apple Watches
- ❖ Octubre → iPads y, a veces, Mac orientados al consumidor

En la imagen 9 se puede observar uno de los eventos de Apple de los últimos años.

Imagen 5: Evento de Apple



Fuente: Applesfera

Servicio Postventa: son aquellas actividades encaminadas a realzar o mantener el valor de los productos, como por ejemplo gestión de garantías, reclamaciones, política de devoluciones...

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.

Además, Apple te da la opción de cambiar tu dispositivo valido por una tarjeta regalo del Apple Store, o si el dispositivo ya no tiene valor te lo reciclan ellos mismos ayudando así al planeta. Si el dispositivo está en buen estado, le buscan otro dueño. Y si no lo está, lo envían a su socio de reciclaje para aprovechar materiales útiles. En el caso exclusivo de los iPhone, estos acaban en manos de Daisy, su robot de desmontaje que recupera todos los materiales de valor.

❖ **ACTIVIDADES DE APOYO:**

Abastecimiento: se trata de las actividades relacionadas con el proceso de compra de los factores productivos (materias primas, productos intermedios, maquinas, equipos de laboratorio).

Apple cuenta con proveedores en todos los continentes a excepción de Oceanía, siendo los 5 países que mayor número de ellos albergan China (349), Japón (139), Estados Unidos (60), Taiwán (42) y Corea del Sur (32).

Seis de los sus principales proveedores son los siguientes:

- Dialog Semiconductor: es el encargado de fabricar los chips que gestionan la autonomía de la batería del iPhone y del IPad.
- Cirrus Logic: todas las placas de sonido y los chips de sonido así como los componentes del Lightning para enviar sonido, pasan por esta empresa.
- Foxconn: es la mayor fábrica de ensamblaje de iPhone y de IPad.
- Japan Display: fabrica paneles LCD para los dispositivos de Apple y próximamente también paneles OLED.
- Glu Mobile: no es un proveedor como tal, sino un desarrollador de videojuegos.
- Imagination Technologies: la empresa ha sido la encargada de fabricar la placa gráfica del iPhone y el IPad durante años.

Todas estas empresas tienen algo en común, y es que si Apple dejara de contar con sus servicios, todas ellas acabarían en la bancarrota. Es lo que tiene depender principalmente de un cliente. Apple para estas empresas supone más de la mitad de sus ingresos totales. Si un día Apple decide acabar el contrato con ellas o fabricar sus propios componentes, estas empresas se encontraría en un gran problema económico.

Tecnología: son las actividades relacionadas con la mejora de los productos y los procesos productivos (investigación básica, diseño del producto, etc.)

Si algo podemos decir es que Apple utiliza componentes de alta tecnología y realiza una investigación constante para la innovación en la tecnología de sus productos. Como dice Apple es su página web “Nuestros productos están diseñados para ser los mejores en la empresa”

El software de Apple es muy potente e intuitivo. Sus dispositivos son seguros, fiables, fáciles de implantar y compatibles con cualquier entorno de trabajo. Y como todos funcionan en perfecta sintonía y están pensados para la movilidad, siempre tienes a mano lo que necesitas.

Apple realiza una inversión inteligente, para asegurarse de que sus productos Apple duren muchos años, los ponen a prueba en su laboratorio de comprobación de fiabilidad mediante métodos que simulan experiencias reales. Los programas como AppleCare prolongan la vida de tu hardware si tiene algún problema. La seguridad integrada y las actualizaciones periódicas del software mantienen sus productos al día, los protegen de virus que podrían costar caros.

Recursos humanos: son las actividades de búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.

Su frase principal es “Las empresas extraordinarias están hechas de personas excepcionales”. Apple reconoce el capital humano como un elemento vital para la competitividad general. Así, el objetivo principal de la empresa es atraer y retener a sus empleados.

En cuanto al reclutamiento y selección, Apple ha invertido mucho en el proceso de reclutamiento con el objetivo principal de obtener los mejores talentos y que puedan adaptarse a su cultura organizacional. La empresa requiere empleados comprometidos, por tanto, utiliza una estrategia de reclutamiento diferente de otros empleadores: no promete a sus empleados progresión de carrera, estos deben poseer su carrera. En este

caso, la empresa no admite trayectoria profesional. Se espera que el personal busque información sobre sus trabajos.

Apple ofrece oportunidades de empleo iguales para todas las personas, independientemente de su género, raza, etnia o discapacidad, entre otras. Como tal, ha podido atraer una fuerza laboral talentosa de diferentes partes del mundo que ha contribuido a su éxito y crecimiento continuos.

Algunos de los beneficios proporcionados por la compañía incluyen cobertura de seguro, programas de compra de acciones, plan de inversión y ahorro y descuentos en productos. La recompensa económica ha sido utilizada como la mejor estrategia de retención de Apple. Los empleados reciben subvenciones periódicas de acciones por su contribución a la empresa.

Apple también absorbe empleados mediante las prácticas y crea oportunidades de carrera. Aquellos que están en prácticas reciben experiencias de aprendizaje reales. Esto atrae a los estudiantes con más talento, ya que, se les brinda la oportunidad de desarrollar sus habilidades para equiparlos a futuras oportunidades de empleo. Al final de las prácticas, Apple contrata a aquellos que muestran un desempeño sobresaliente y, aquellos que son descartados, son contratados rápidamente por otras compañías dentro de la industria.

Infraestructura de la empresa: son las actividades que apoyan a toda la cadena de valor (gestión directiva, planificación, finanzas, contabilidad...)

La planificación estratégica de Apple ha sido siempre guiada principalmente por las ideas de Steve Jobs, siempre ha planificado bien las estrategias de mercado y ha sabido crear un diseño único de sus productos. Todos los departamentos de Apple cuenta con buenos y altos directivos que desarrollan sus actividades de la mejor y más eficiente manera posible.

En resumen de toda la cadena de valor analizada anteriormente, nos quedamos con aquellos eslabones que proporcionan a Apple una diferenciación con respecto a los demás. Una clara sería su tecnología, la cual está respaldada por su alto nivel de innovación y como hemos comentado anteriormente en el análisis de los recursos VRIO supone una ventaja competitiva para la empresa. Por otro lado está su capital humano el

cual es reconocido por Apple como un elemento imprescindible y con mucho valor para su empresa.

VII. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y CORPORATIVA

- *Estrategia competitiva:*

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Para lograr una ventaja competitiva con respecto a sus competidores y crear más valor que ellos, Apple realiza una estrategia competitiva de diferenciación.

Apple ha creado una identidad y valores propios que plasma en esta estrategia que ha sido clave para el crecimiento y desarrollo que la empresa ha vivido desde que comenzó, y cuyo éxito continua en estos últimos años.

La estrategia de diferenciación utilizada desde sus inicios por Apple trata de ofertar al mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero con ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior. Los productos de Apple son únicos, con características exclusivas, lo cual permite a la empresa diferenciarse de las demás.

Apple ha conseguido detectar las necesidades de los consumidores no cubiertas en el mercado y ha sido capaz de anticiparse a los competidores, siendo los primeros en el lanzamiento de dispositivos mediante una continua inversión en innovaciones tecnológicas. En todo mercado hay un segmento muy concreto de clientes que están dispuestos a pagar un poco más por recibir algo mejor. Algo diferente, que destaque sobre lo demás. Apple vende experiencias a este grupo de personas. Experiencias en forma de cápsula tecnológica equiparables a un buen hotel o una excelente cena, algo que recuerdas para siempre.

Realizando un análisis de sus aspectos principales, la originalidad se plasma en el diseño propio y particular de sus productos y sistemas, los cuales hacen que pueda reconocerse un producto Apple a simple vista.

Por otro lado, gran parte de su éxito se debe a su gran labor en marketing, la cual va dirigida a un segmento del mercado de clase alta lo que le permite elevar sus precios. Dentro de esta actividad de marketing tienen gran peso sus Apple Store, tiendas Apple selectamente ubicadas en lugares estratégicos y las cuales poseen un diseño exclusivo y

característico. Son tiendas con un personal educado y cualificado lo que hace que aumente la captación de clientes.

Otro aspecto importante, es el talento de sus trabajadores. Apple selecciona y contrata a los ingenieros mejor cualificados y organiza sus equipos de trabajo en números más reducidos y más compenetrados y motivados, lo que le permite que exista una estrecha colaboración entre los distintos departamentos.

Como conclusión, Apple no consigue su ventaja competitiva ofertando productos similares a precios más bajos sino que produce esta ventaja gracias a sus productos únicos, de calidad y diferenciadores.

Como todas las empresas, Apple también realiza una estrategia de costes. La empresa aprovecha las economías de escala. Además realiza una externalización de sus productos, encarga grandes volúmenes y contrata mano de obra muy barata y con experiencia. Para ello, Apple posee un alto poder de negociación.

Con esto queremos decir que Apple compra sus materiales y produce sus productos fuera de Estados Unidos. La compra de sus productos la realiza principalmente en países de Asia y en cuanto a la producción, Apple posee su mayoría de plantas en China. Son plantas manufactureras muy económicas con grandes cadenas de montaje y con mano de obra muy barata. Con esto, Apple intenta lograr un coste lo más bajo posible para sus productos.

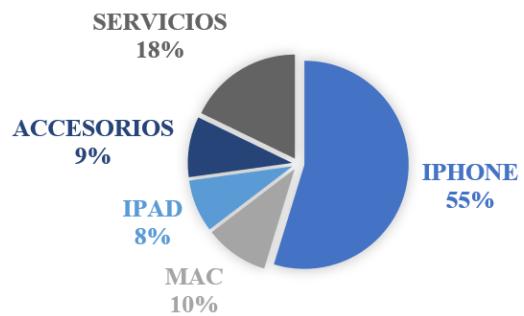
- *Estrategia corporativa:*

Por otro lado en cuanto a su estrategia corporativa, aunque para Apple las ventas del iPhone han supuesto siempre el mayor porcentaje de sus ingresos, a lo largo de los años ha ido introduciendo nuevos productos a su cartera, es decir, ha diversificado.

La estrategia de diversificación se produce cuando una empresa decide vender otro tipo de productos que no está vendiendo hasta el momento. La empresa añade nuevos productos y nuevos mercados a los ya

Gráfico 19: Ventas por producto

VENTAS POR PRODUCTO



Fuente: Annual Report Apple (2019)

existentes. Implica generalmente nuevos conocimientos y nuevas técnicas. La introducción de nuevos productos hace que si un producto no funciona tan bien como esperabas pueden amortiguar el fracaso con la venta del resto de productos.

Apple ha realizado la que se denomina diversificación relacionada, ya que todos los productos que vende están relacionados entre sí. Partiendo desde la introducción del iPhone en 2007, son muchos los productos nuevos que ha lanzado Apple al mercado.

En 2008 salió a la venta el primer ordenador Mac, un diseño de portátil ultradelgado nada parecido a los anteriores ordenadores producidos por Apple y en 2010, salió la primera table denominada IPad, que fue toda una revolución en el mercado.

En los últimos años han añadido otros productos también relacionados como los Watchs, relojes inteligentes que van sincronizados con tu iPhone o los AirPods, los primeros auriculares inalámbricos del mercado. Además han introducido servicios como Apple Music o Apple TV.

Además de nuevos productos, tenemos que añadir la continua evolución del iPhone ya que cada año Apple ha sido capaz de introducir un nuevo teléfono móvil al mercado, e incluso en ocasiones dos cada año.

Esta exclusividad también ha hecho crear el “Ecosistema Apple”, el cual consiste en que todos los dispositivos son homogéneos y coordinados entre sí, de manera que se complementan unos a otros tanto en el diseño como en las funciones. Es decir, una persona comienza comprándose un iPhone y tiempo después acaba comprándose un IPad, Mac o Airpods. “La idea es que cada detalle de cada producto emane la misma filosofía”.

VIII. CONCLUSIONES

Para finalizar, en este último apartado se recogen las conclusiones finales que se han ido obteniendo a lo largo del desarrollo del trabajo, cuya finalidad era analizar e identificar la estrategia y las ventajas competitivas que han provocado el éxito de Apple y le han llevado a colocarse como uno de los líderes del sector de la telefonía móvil.

La clave del éxito de Apple como ya se ha ido viendo a lo largo de este análisis ha sido la continua introducción de la diferenciación en todos sus procesos, creando así una

ventaja competitiva en dicha diferenciación. Por su estrategia y ventaja competitiva Apple se ha convertido en una compañía pionera en el mercado de la telefonía móvil.

Lo más importante de ello es que ha sido capaz a través de su reputación y diferenciación, de fidelizar a sus consumidores y de captar a nuevos clientes, los cuales se han visto atraídos por su diseño y calidad.

Respecto al análisis de Porter, se concluye que la empresa se encuentra en una industria apenas concentrada ya que el mercado está bastante distribuido entre las empresas sin ocupar ninguna un gran número del mercado. A su vez este análisis nos proporciona información acerca de la amenaza de nuevos competidores, la cual es baja debida en mayor parte a las altas barreras de entrada o la falta de experiencia necesaria en el sector.

Un análisis interno, compuesto por un análisis profundo de la cadena de valor de Apple (Michael E. Porter) y un análisis VRIO (Jay B. Barney) nos han proporcionado obtener información de cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que han llevado al éxito de la estrategia de diferenciación de Apple. Estas fuentes han sido su reputación, la cual es su ventaja competitiva principal, pero además su continua evolución tecnológica. A su vez, su gran capital humano también representa un gran punto fuerte para la empresa. Los empleados de Apple se distinguen por un acercamiento al cliente equilibrado (no invasivo) y por un alto conocimiento técnico, acompañado de la empatía y una escucha activa.

Por último destacar que Apple proporciona a sus clientes una experiencia única con todos sus productos tanto en la compra como en la utilización diaria.

Y para concluir, decir que se ha mostrado a lo largo del trabajo la importancia y el avance de la telefonía móvil en el mundo, mostrando que es un sector altamente tecnológico e innovador .y por otro lado se ha dado respuesta a los objetivos planteados al comienzo del trabajo.

IX. BIBLIOGRAFIA

- Apuntes:

Dirección Estratégica, 3º del Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza, 2018-2019.

- Artículos:

Abad, M. (2017) ¿Qué es la cadena de valor de una empresa? Obtenido de Teamleader: <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>

Alegre, G. (2015). Apple inc. y su ventaja competitiva Obtenido de: <https://www.guillermoalegre.es/apple-inc-y-su-ventaja-competitiva/>

Álvarez del Vayo (2017). Como ha cambiado la venta de smartphones en los últimos años. Obtenido de El Español: <https://elandroidelibre.elespanol.com/2017/03/cambiado-ventas-moviles-smartphones-ultimos-anos.html>

Apple History. (s.f.).Company History: 1997-2000 Obtenido de Apple History: <https://apple-history.com/h7>

BANCO MUNDIAL (2018). Crecimiento del PIB (% Anual). Obtenido de Banco mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Bankinter (2018) ¿Cuántos teléfonos móviles se venden al año en el mundo? Obtenido por Bankinter: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2018/2/21/telefonos-moviles-venta-anual-mundo>

Bankinter (2020) : Ranking mundial de las empresas que más invierten en I+D . Obtenido por Bankinter: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2020/1/2/ranking-empresas-investigacion-desarrollo>

BBC News Mundo (2020): “*Coronavirus: las oscuras proyecciones del FMI sobre la economía mundial por los efectos del coronavirus*”. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52225918>

Business Insider España. (2018). Un español nos explica qué es lo mejor de trabajar en Apple. Obtenido de Economía Digital: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/un-espanol-nos-explica-que-es-lo-mejor-de-trabajarenapple_587171_102.html

CAD (s.f.) Historia de Apple Computer, Inc. Obtenido de Computación Aplicada al Desarrollo: http://www.cad.com.mx/historia_de_apple_computer_inc.htm

CNAE (s.f.) Listado completo de actividades de la CNAE 2009 Obtenido de CENAE: <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

Cuentas anuales Apple (2019) Obtenido de: [https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/_10-K-2019-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/_10-K-2019-(As-Filed).pdf)

Duarte, E. (2019) Apple alcanza cifra récord en su inversión en Investigación y Desarrollo, según informe de la CNBC. Obtenido de Applesfera: <https://www.applesfera.com/apple-1/apple-alcanza-cifra-record-su-inversion-investigacion-desarrollo-informe-cnbc>

EIPE Business School (s.f.) Los Recursos Humanos en Apple, una de las empresas más importantes de la historia. Obtenido de Escuela Internacional de Profesionales y Empresas: <https://www.eipe.es/blog/recursos-humanos-apple/>

EL MUNDO (2009) 2018 el año negro para el paro. Obtenido por EL MUNDO: <https://www.elmundo.es/mundodinero/2009/01/08/economia/1231401778.html>

El País (2019). La población mundial superará los 8.500 millones en 2030. Obtenido de El País: https://elpais.com/internacional/2017/06/22/actualidad/1498121072_407301.html

Expansión (2019). Salario Mínimo Interprofesional. Obtenido de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/smi>

Florido, M. (2017) Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa. Obtenido de Marketing and Web: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

García, E. (2018) ¿Dónde están las principales fábricas de smartphones y componentes del mundo? Obtenido de Xataka Móvil: <https://www.xatakamovil.com/mercado/donde-estan-las-principales-las-fabricas-de-smartphones-y-componentes-del-mundo>

Grupo Investigación Bisite (2018) El crecimiento del uso y desarrollo de la telefonía móvil. Un sector con futuro. Obtenido de Bisite: <https://bisite.usal.es/es/blog/formacion/17/05/23/telefonia-movil-sector-futuro>

La Nación (2020). Celulares más vendidos en el mundo y en América latina durante 2019. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/estos-son-celulares-mas-vendidos-mundo-america-nid2338825>

Legislación consolidada (2019). Obtenida del Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-4950>

MERCO (2019). Ranking de reputación. Obtenido de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa: <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>

Miranda, L. Gil, I. Y Palacios, D. (s.f.) Telefonía móvil es España. Aspectos estratégicos. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustria/I/RevistaEconomiaIndustrial/403/MIRANDA%20GIL%20Y%20PALACIOS.pdf>

Moreno, G. (2017) Menos de 20 países cuentan con una Apple store. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/7975/menos-de-20-paises-cuentan-con-una-apple-store/>

Piquer, S. (2020) ¿Cuándo será el próximo evento de Apple 2020?. Obtenido de Macworld: <https://www.macworld.es/articulos/apple/proximo-evento-apple-3682806/>

Ramírez, I. (2019) El iPhone cumple 12 años: esta ha sido su evolución desde el iPhone original. Obtenido de Xataka móvil: <https://www.xatakamovil.com/apple/iphone-cumple-12-anos-esta-ha-sido-su-evolucion-iphone-original>

Ranchal, J. (2012). 36 años de evolución de producto Apple. Obtenido de MC: <https://www.muycomputer.com/2012/10/22/evolucion-productos-apple/>

Rodríguez, E. (2018) Por qué el ecosistema Apple es tan fuerte. Obtenido de Ipadizate: <https://www.ipadizate.es/2018/03/12/que-es-ecosistema-apple/>

Rus, C. (2017) Estos seis proveedores dependen tanto del iPhone que si deja de fabricarse pierden más de la mitad de sus ingresos. Obtenido de Applesfera: <https://www.applesfera.com/apple-1/estos-seis-proveedores-dependen-tanto-del-iphone-que-si-deja-de-fabricarse-pierden-mas-de-la-mitad-de-sus-ingresos>

TICbeat. (2018) Así es iPhone City, la ciudad china donde se fabrican la mitad de los iPhone del mundo. Obtenido de TIC beat: <https://www.ticbeat.com/tecnologias/asi-es-iphone-city-la-ciudad-china-donde-se-fabrican-la-mitad-de-los-iphone-del-mundo/>

Universidad de Chile (s.f.) Índices de Medición de la Concentración Obtenido de Universidad de Chile: <http://hrudnick.sitios.ing.uc.cl/alumno09/concentra/indices/indices.htm>

Velayos, V. (2012). El IVA en el mundo. Obtenido por Economipedia: <https://economipedia.com/ranking/el-iva-en-el-mundo.html>

Wolters Kluwer (s.f.) teoría de recursos y capacidades. Obtenido de Guías jurídicas: https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTc2NztbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCjm5lrNQAAAA==WKE

○ Webgrafía:

Desconocido. (2011) Informe sobre fiscalidad del sector de las telecomunicaciones. Obtenido de Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones: https://www.aetg.gal/sites/default/files/informe_de_fiscalidad_0.pdf

Desconocido. (2017) Apple: un vendedor de clase mundial. Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/04/apple-un-vendedor-de-clase-mundial/>