

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE APPLE INC. STRATEGIC ANALYSIS OF APPLE INC.

Autor/es

Jorge Armingol Cabello

Director/es

Cristina Bernad Morcate

Facultad de Economía y Empresa, Unizar
Curso Académico 2020/2021

RESUMEN

A través de este trabajo de fin de grado se pretende llevar a cabo un análisis estratégico de la empresa Apple, tanto externo como interno, la empresa más grande de Estados Unidos, así como identificar los recursos y capacidades que le permiten mantener una ventaja competitiva sostenible con respecto a sus competidores a nivel mundial.

La innovación y la excelencia son valores corporativos que tiene muy presente la empresa para alcanzar todos los objetivos que tiene la compañía, dedicando un gran esfuerzo en las líneas de producto existentes y las que desarrollarán en un futuro.

El éxito de la compañía es global, puesto que es una de las empresas tecnológicas más importantes a nivel mundial.

Su gran experiencia en el sector de las TIC le ha servido para conocer en profundidad la industria, y los mejores procesos a llevar a cabo para crear valor. Esta experiencia también ha contribuido a configurar una fuerte reputación, que sirve como aval a sus clientes a la hora de consumir sus productos, y como muestra de ello, nos encontramos su posición privilegiada en el mercado.

ABSTRACT

Through this end-of-degree project, it is intended to carry out a strategic analysis of Apple's internal and external environment, the biggest company in the United States, as well as identifying the resources and capabilities that make Apple able to hold a competitive advantage with regard to their competitors.

Technological development and Apple's excellence, are two corporate values that they remember to achieve all their objectives, dedicating a big effort to every product line existing, and the one who Apple Will develop in the future.

The success of the company its global, due to its one of the most important technological company in the world.

Their big experience at the Information and Communication Technologies (ICT) sector has served Apple to know in deep the whole industry, the best processes to carry out to create value. This experience has contributed too to set up a huge reputation, that works as endorsement to the customers at the time to consume their products, and proof of that its the privileged position that Apple occupies at the global market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. CONOCIENDO APPLE.....	6
2.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	6
2.2 CARTERA DE PRODUCTOS	11
2.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	13
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	13
3. ANÁLISIS ESTRATEGICO EXTERNO.....	14
3.1 ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL.....	14
3.2 LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE LAS TIC	19
3.2.1 PRINCIPALES COMPETIDORES	20
3.2.2 CONCENTRACIÓN DE MERCADO	21
3.2.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	23
3.3 ENTORNO ESPECÍFICO: ANÁLISIS PORTER.....	25
4. ANÁLISIS ESTRATEGICO INTERNO	29
4.1 LA CADENA DE VALOR.....	29
4.2 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	33
4.3 ANÁLISIS VRIO	35
5. ANÁLISIS DAFO.....	37
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA, CORPORATIVA Y SOCIAL	41
7. CONCLUSIONES.....	43
8. BIBLIOGRAFÍA.....	45

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de fin de grado se va a basar en la realización de un **análisis estratégico** de la empresa estadounidense Apple, encargada de diseñar y producir aparatos electrónicos de hardware y software, además de ofrecer servicios en línea.

La **elección de Apple** como empresa a analizar estratégicamente radica en su posición líder en prácticamente la totalidad de los mercados en los que opera, a través de una estrategia claramente diferenciada del resto de sus competidores, pero lo que verdaderamente me ha generado interés de la compañía es su continua y rápida **innovación**, además del cuidado de los detalles de todos sus productos, aspecto que marca una diferencia con sus competidores. Es por eso por lo que su valor en Forbes para 2019 fue de 205.500 millones de dólares, siendo una de las marcas más valiosas del mundo (Forbes, s.f.). Apple cuenta con más de 500 “Apple Store” dispersas en 24 países del mundo, perteneciendo 11 de ellas a España. (Apple, s.f.)

Este trabajo se desarrolla a partir de una serie de objetivos, partiendo de la base de poder aplicar los conocimientos adquiridos y desarrollados a lo largo del grado universitario a una empresa real, además de obtener nuevos a partir de la investigación que se realizará para dicho trabajo, y las conclusiones derivadas de la misma. El **análisis** estratégico se hará desde varias perspectivas, tanto **interno como externo**.

Si entramos en los objetivos más específicos del análisis a realizar sobre la empresa Apple, nos toparemos de frente con su filosofía, la cual nos ayuda enormemente a definir su **estrategia**, y comprender su posición en el mercado y la confianza de los consumidores en la marca.

Para conseguirlo, el análisis comenzará con un breve resumen de la historia de la compañía, para continuar con un análisis externo PESTEL y con las cinco fuerzas de Porter. Tras esto, procederemos a entrar a un análisis estratégico interno de la compañía, con el fin de estudiar de dónde procede su ventaja competitiva con respecto al resto de empresas, para seguir con un análisis DAFO, sus estrategias competitivas y corporativas, y una conclusión sobre el trabajo.

2. CONOCIENDO APPLE

2.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Apple es una empresa dedicada a la producción y comercialización de una extensa gama de productos electrónicos, tanto de hardware como de software. La gran mayoría de sus plantas productoras se encuentran en China, pero su sede central se encuentra en Apple Park, en California (EE. UU.). A continuación, se va a explicar los comienzos de la entidad, que nos ayudarán a comprender mejor el análisis a realizar posteriormente.

Los **fundadores** de la compañía fueron Steve Jobs y Steve Wozniak, los cuales se conocieron a través de Bill Fernández, un amigo en común de los dos, tras lo que estuvieron involucrados juntos en varios proyectos. Tras entrar a trabajar en la empresa “Atari”, conoció a Ron Wayne, el tercer fundador de la compañía.

Wozniak pertenecía a un club de estudiantes de ingeniería llamado “Homebrew Computer Club”, al que comenzó a asistir Jobs, y le propuso trabajar juntos en la creación de un **ordenador personal** más asequible que el Altair 8800, ordenador que apareció en la época, tras lo que consideraron oportuno empezar a comercializarlo.

Ambos dejaron sus estudios universitarios para centrarse en el mundo de la electrónica y la informática, creando su propia empresa en 1976, para lo que ambos tuvieron que hacer sacrificios, incluso Jobs tuvo que vender su furgoneta y establecer sus instalaciones en el garaje de su familia.

En 1976 se funda “**Apple Computer Inc**”, de la mano de Steve Wozniak, Steve Jobs y Ron Wayne, quien once días más tarde renunciaría por miedo a que un cliente no pagase los ordenadores que tenía a crédito, de forma que vendió sus acciones por 80 dólares.

El ordenador que comercializaban, el **Apple I**, se comercializaba como una caja de madera a la que añadir un monitor y un teclado, y así instalar el equipo. Durante los años siguientes se fue mejorando la versión del ordenador que se había lanzado al mercado, para poder corregir algunos errores, y añadir capacidades adicionales en las que fueran avanzando. A continuación, en la Ilustración 1 se muestra una imagen de lo que fue uno de los primeros Apple I.

Ilustración 1: Apple I



Fuente: Flickr (Apple)

En 1983, el consejo de administración se vio degradado, y Steve Jobs, con un 11% de las acciones de la empresa, fue reasignado en otro proyecto porque se le creía **incapaz de dirigir** adecuadamente el proyecto, oportunidad que aprovechó para desarrollar el “Macintosh” su nueva idea. La empresa, por su parte, decidió continuar desarrollando el Apple III, tras el éxito en el lanzamiento de Apple I y Apple II.

En el año 1984, se lanza al mercado el nuevo “**Macintosh**”, con nuevas mejoras, aplicaciones, y periféricos incluidos (ratón, monitor...). Esto sentó las bases para toda la industria informática, siendo el predecesor de todos los ordenadores actuales. En la ilustración 2 encontramos una imagen del “Macintosh”.

Ilustración 2: Macintosh



Fuente: Applesfera

Jobs se despidió de Apple a finales del año 1985, debido a la constante lucha por el poder que se vivía internamente, además de los constantes desacuerdos que se producían, formando una nueva empresa: “**NEXT. Inc**”.

No sería hasta 1996 cuando regresaría Steve Jobs, en el puesto de Director Ejecutivo de la compañía, tras diferentes proyectos fallidos de la compañía. Con su devoción por la

innovación y su espíritu de liderazgo, produjo su regreso triunfal a la empresa que él mismo había fundado. Una de sus primeras medidas fue adquirir “NEXT. Inc”, la empresa que él mismo había fundado paralelamente, seguida de la alianza que produjo con Microsoft, que consistía en que Apple cedía acciones a Microsoft a cambio de 150 millones de dólares, y el permiso para utilizar cada uno las patentes del otro, acuerdo que supondría un gran avance para ambas compañías.

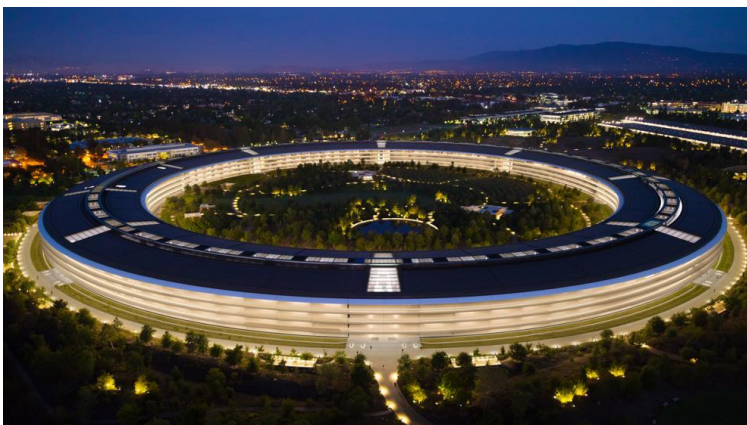
Ya entrado en el siglo XXI, Apple empezó a lanzar diferentes líneas de negocio que harían crecer de manera notable el éxito de la compañía. En 2001 fue el iPod, en 2003 fue iTunes junto a su Music Store y el cambio de logo de la compañía. Esto impulsó mucho a la compañía en bolsa, y de esta manera, en 2007 Jobs anunció que entraban en el mercado de la telefonía de la mano de los iPhones, un teléfono con reproductor mp3, fuente de acceso a internet, y el diseño único de Apple.

Las acciones de Apple se dispararon a un máximo histórico de 97,3 dólares, convirtiéndose en líder del mercado tecnológico.

El 9 de enero del 2007, Steve Jobs anunció que Apple Computer Inc, pasaba a llamarse “Apple Inc.”, debido a su diversificación de líneas de negocio, lo que es el presente de la compañía.

Entrando en detalles, Apple Inc. tiene su sede principal en Apple Park (ver ilustración 3), situada en el estado de California, en EE. UU., en la que se llevan a cabo sus principales decisiones estratégicas, tales como las tareas de planificación, comunicaciones corporativas, finanzas, marketing, y RRHH, con el propósito de asumir la responsabilidad del éxito de la corporación.

Ilustración 3: Apple Park



Fuente: La Vanguardia

Su actual CEO es **Timothy Donald Cook** (Tim Cook), ocupando el cargo desde el 24 de agosto de 2011, cuando Steve Jobs (antiguo CEO y fundador) se vio forzado a renunciar del cargo debido a sus problemas de salud. Antes de eso, Tim Cook se encargaba de las operaciones de la compañía a nivel mundial, y desempeñaba un papel de responsable de ventas.

Para facilitar la comprensión del notable crecimiento de la compañía, nos acompañaremos del siguiente gráfico, el cual detalla el crecimiento de Apple en bolsa desde principios del siglo XXI hasta 2014.



Ilustración 4: Crecimiento de Apple en bolsa (2000-2014).

Fuente: La Vanguardia

En la ilustración anterior podemos observar los cambios más notables del valor bursátil de la empresa, acompañados de los acontecimientos que motivaron algunos de ellos, y que significaron una ventaja competitiva para la compañía.

Apple trabaja en diferentes industrias, de manera que diseña, fabrica y comercializa un **sistema operativo propio**, a partir del cual produce todo tipo de **dispositivos electrónicos**, que se detallarán más adelante en el apartado “Cartera de productos”.

Pero no se centra sólo en este tipo de dispositivos, puesto que también comercializa softwares que se ofertan tanto en tiendas online como físicas.

Al abarcar tantas líneas de mercado, para poder prosperar y cumplir con la misión y la visión de la compañía, se deben tener muy en cuenta los **valores** mencionados de la entidad, como la innovación y la excelencia, necesarias para prosperar en los mercados.

Las tiendas de la compañía se denominan “**Apple Store**”, formando una cadena de tiendas que aparte de comercializar sus productos, proporcionan asesoría y soporte para los consumidores, cumpliendo una vez más con los valores de la corporación. Cuenta con 506 tiendas abiertas en 25 países diferentes, de las cuales, 272 se encuentran en los propios Estados Unidos de América.

Para llevar a cabo su labor, cuenta con una cifra aproximada de 1,76 millones de empleados solamente en Europa, ya sea de forma directa o indirecta, datos al alcance de pocas compañías (Apple, s.f.).

Esto les ha permitido superar los 1.500 millones de dispositivos activos en todo el mundo, superando con creces sus expectativas.

De esta manera, se produjo una facturación de 274.515 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2020, cifras que han seguido una clara línea ascendente durante los últimos años. A continuación, en las ilustraciones 5 y 6, se detallan los ingresos de la compañía, por trimestres y por años.

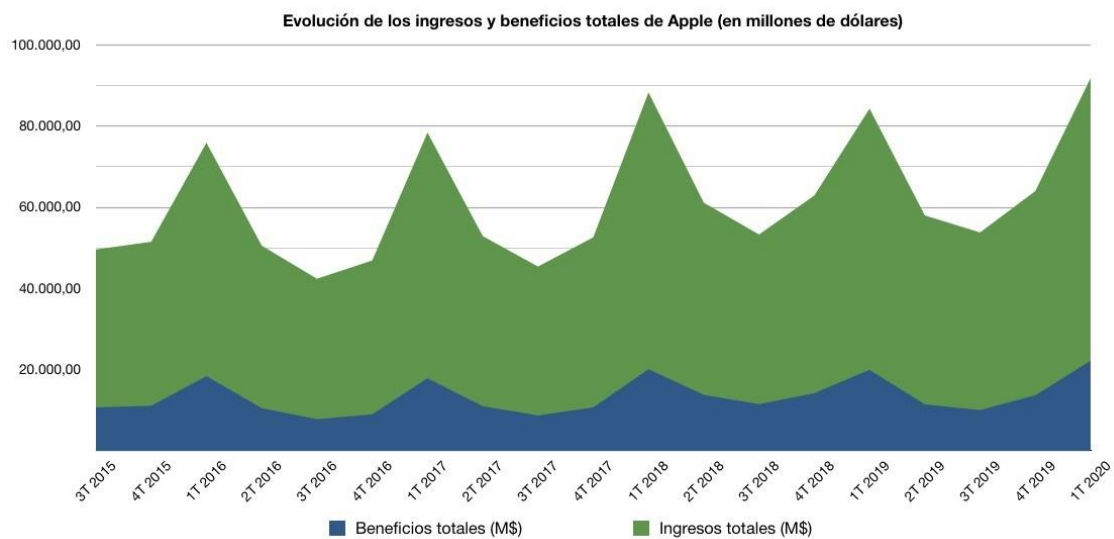


Ilustración 5: Evolución de los ingresos y beneficios totales de Apple (en millones de dólares).
Fuente: Apple Sfera

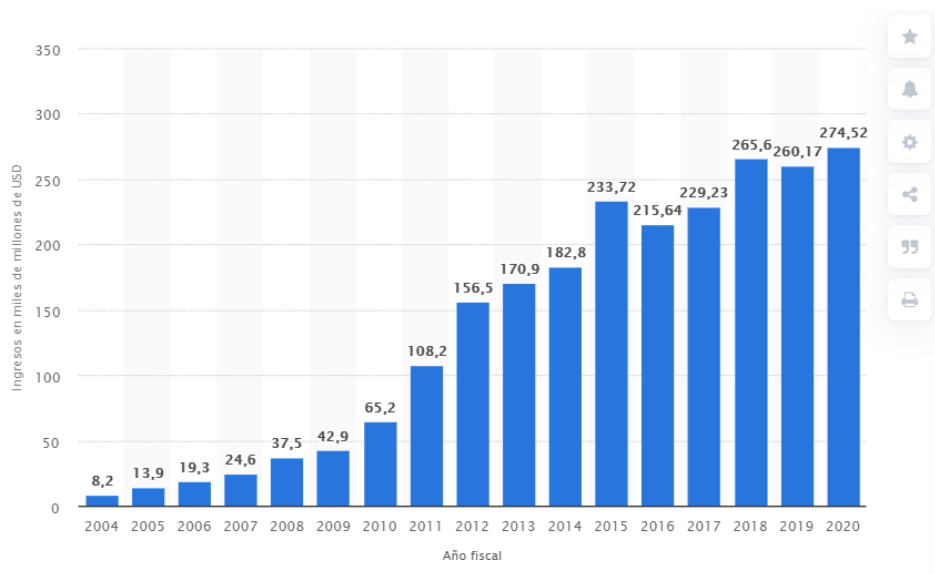


Ilustración 6: Evolución de los ingresos de Apple a nivel mundial 2004 hasta 2020.

Fuente: Statista

El **principal competidor** histórico de la compañía ha sido **Samsung**, pero en los últimos años ha emergido en el mercado una potente empresa china, que gana cuota de mercado a pasos agigantados, “**Xiaomi**”, y le ha permitido coronarse en lo más alto del mercado. (Juste M., 2020)

Xiaomi ha alcanzado una cuota de mercado del 13,1%, con un crecimiento del 42%, gracias a su presencia en los enormes mercados de China e India, dejando una participación en el mercado del 11,8%, con una disminución del 10,6% con respecto a ejercicios anteriores, para la empresa estadounidense, caída que se justifica con el retraso del lanzamiento del nuevo smartphone de la compañía, el iPhone 12, a causa del COVID-19. (Meristation). Más adelante, en el análisis de la competencia, entraremos en detalle en estos datos.

2.2 CARTERA DE PRODUCTOS

Para comprender mejor a la empresa que estamos analizando, tenemos que conocer su cartera de productos, la cual es muy amplia, dado que opera en diferentes mercados a través de diversas líneas de negocio, en el mercado de la electrónica.

En 2014, Apple prometió que sacaría la mejor cartera de productos de la historia de su compañía, y es que en los últimos años no ha parado de crecer.

Sus pilares fundamentales fueron el desarrollo de sus productos en el mercado de la telefonía y de la informática, tanto portátil como de sobremesa, a través de una gran

cantidad de dispositivos de sus líneas de producto **iPhone** y **Mac**, dispositivos que cuentan con un sistema operativo propio.

Con el paso del tiempo, desarrollaron más productos con los que se fueron abriendo paso en más mercados, como puede ser su línea de productos **iPad**, **Apple Watch**, **Apple TV** y **Apple Music** apartado en el que además del servicio de música en streaming, aparece la línea de producto **AirPods**, dispositivos para reproducir el sonido de cualquier contenido multimedia reproducido en otro aparato, y **HomePod**, el altavoz de la marca. (Apple, s.f.)

Esta cartera de productos está en constante expansión, fruto de la innovación de la compañía, para adaptarse a las necesidades de los clientes, ofreciendo diferentes productos que satisfagan sus necesidades. (véase ilustración 5)

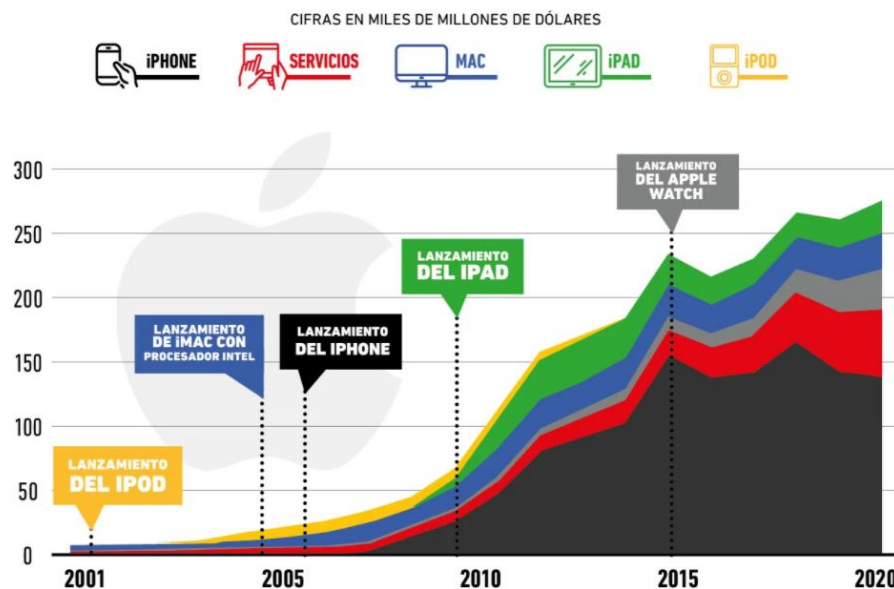


Ilustración 7: Ingresos que aportan los productos a la compañía.
Fuente: Apple

Como podemos apreciar en la anterior imagen, el principal mercado en el que opera la compañía es en el de la telefonía, reportando la mayor parte de los ingresos de la compañía, aunque con una tendencia descendente durante los últimos años, debido a la fuerte competencia del sector.

En cambio, los servicios de Apple siempre habían supuesto una pequeña parte de la cifra de negocios de la compañía, pero dada la digitalización de la sociedad a la que estamos asistiendo en los últimos años, estos servicios están ganando prioridad (Apple

TV, Apple Music...) y están ganando protagonismo, con una clara tendencia ascendente.

2.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Otro aspecto fundamental para comprender la situación de la compañía es el de su proceso productivo, proceso el cual detallaremos a continuación, distinguiendo primero entre el de diseño, producción, y ensamblado.

El **proceso de diseño** de la compañía se lleva a cabo en su sede central de California, pero la **producción y el ensamblado** se lleva a cabo en China, aparte de por su bajo coste, también debido a la capacidad de producción del país asiático, ya que la producción de la multinacional es tanta que en otros países no se podría hacer frente a tal cantidad de trabajo. (Nicas, 2019)

En los últimos años esto ha generado un conflicto en el gobierno norteamericano, debido a que su presidente, Donald Trump tenía fuertes tensiones con el gobierno chino, sumado a su interés por que la empresa desarrolle su actividad íntegramente en su propio país.

Sin embargo, esto todavía es inviable, debido a que: *“Ningún país puede igualar la combinación de economías de escala, habilidades, infraestructura y costes de China.”* *“La habilidad de los trabajadores aquí es increíble”* afirmaba Jack Nicas en su artículo del New York Times.

Es por eso que la empresa ha sondeado diferentes países entre los que diversificar su producción, entre los que aparecen nombres como Vietnam o India, pero todavía no es una realidad. China, el gigante asiático, emplea a cientos de miles de personas para fabricar, probar y ensamblar los productos de Apple. (Expansión México, 2019)

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La **misión** de una compañía establece su labor en el mercado, además del público al que va dirigido, con el fin de encaminar las decisiones y las acciones de todos los miembros de la empresa hacia ella, estableciendo objetivos y estrategias para lograr una mayor coherencia de la organización.

La **misión de Apple** está enfocada en su compromiso con fabricar los mejores productos del mundo, *“para llevar la mejor experiencia de usuario a sus clientes a través de su innovador hardware, software y servicios”* (Tim Cook, 2018).

La **visión** de una compañía tiene propósito definir los objetivos a conseguir en un futuro por la entidad, para de esta manera, motivar a todos los miembros de la organización a llevar a cabo la misión de la empresa para alcanzar la propia visión.

La **visión de Apple** es que están en este mundo para poder desarrollar grandes productos, de una gran calidad, por lo que siempre deben estar en una innovación constante, pero sin abarcar demasiado terreno, de modo que se puedan centrar simplemente en los mercados en los que puedan hacer una “contribución significativa”. Es por esto que la compañía dice no a multitud de proyectos, para poder centrarse en los que son verdaderamente importantes, según relata Tim Cook. (Cook, s.f.)

Los **valores corporativos** de Apple son los siguientes: (Apple, s.f.)

- **Empatía con los clientes:** procurando siempre la satisfacción de las necesidades que les puedan surgir, y solucionando sus problemas
- **Innovación:** se trata de ofrecer productos necesarios e innovadores, aceptando los riesgos que ello conlleva.
- **Espíritu de equipo:** lo que les permite trabajar incrementando sus capacidades, mejorando su eficacia y eficiencia.
- **Excelencia:** desarrolla sus productos con la mayor calidad posible, gracias al desempeño de sus trabajadores y sus ideales de excelencia, generando valor y respeto del público.
- **Recompensa individual:** se retribuye a los trabajadores con beneficios económicos derivados del rendimiento de la empresa, además de hacerlo de forma emocional con el fin de mejorar el ambiente.
- **Contribución social:** mejora de la calidad de vida humana, tratando de hacer del mundo un lugar mejor.

3. ANÁLISIS ESTRATEGICO EXTERNO

3.1 ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL

El **análisis PESTEL** es una herramienta estratégica cuyo objetivo es estudiar el entorno en base a los factores que conforman su nombre con sus iniciales: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Este estudio será clave para definir la estrategia de cualquier empresa, además de que también servirá para prever el comportamiento del mercado en el futuro. Ha de definir la posición de la empresa en su negocio, así como su potencial.

Comenzando con el análisis de Apple, nos introducimos en sus factores **políticos**, aspecto que se encuentra en una situación delicada debido a las tensiones comerciales que se han producido últimamente entre Estados Unidos y China, país de procedencia de la compañía y país en el que fabrica sus dispositivos móviles.

De esta manera, Apple ha quedado en medio de la guerra, sufriendo el aumento de aranceles impuesto a China por el gobierno estadounidense que lidera Donald Trump, en todos sus productos principales, lo que, de producirse, supondría que uno de los principales motores de la economía estadounidense redujera su contribución a la economía norteamericana, además de suponer una desventaja ante el resto de competidores globales, los cuales están en auge como ya hemos mencionado anteriormente.

Apple, ha intentado mediar con el gobierno americano para que este arancel no se imponga finalmente. (BBC News, 2019)

Además de este conflicto, la entidad se encuentra en una difícil situación debido a las presiones del gobierno estadounidense para que traslade la producción de la empresa a suelo americano.

Tras el anuncio del arancel a China, Apple ha comenzado a estudiar el traslado de su producción a otro país, pero todavía está lejos de ser una realidad. Se ha planteado la posibilidad de trasladar el 30% de su producción hacia otros países del sudeste asiático o incluso a México. (Cinco días (El País), 2019)

Podemos concluir que el entorno político de la marca es ciertamente inestable, debido al conflicto de los líderes políticos en los dos principales países en los que opera la compañía. Por ahora, los gobiernos de los países mencionados se encuentran en una tregua, y todavía no se ha llevado a cabo el mencionado arancel.

En cuanto a legislación y tipos impositivos, la empresa se encuentra sujeta al marco fiscal de Estados Unidos, y de los países en los que operan sus filiales, aspecto que genera incertidumbre, debido a que no está sujeto a una única tasa impositiva.

También está expuesta a la regulación de los mercados financieros por parte de los gobiernos, en las variables que se encuentran al alcance de sus dirigentes.

Todo lo expuesto anteriormente en este apartado hace que el entorno de Apple sea calificado como inestable, y no se puede relajar en ningún aspecto, porque cualquier mínimo cambio en la política puede traducirse en pérdidas millonarias para la empresa, más aún cuando no depende de un único gobierno político, y varios de ellos están enfrentados.

Dejando de lado el análisis político, nos centraremos en el análisis **económico** del entorno.

Como principales aspectos dentro de esta categoría nos encontramos con la pérdida de poder adquisitivo de la clase media europea y estadounidense, acentuada por la pandemia, que atenta contra la estrategia de diferenciación por la que opta la empresa. (Nieves, V., 2019)

En los últimos años, de forma generalizada en el mundo, y con gran impacto en países europeos como España, la clase media ha comenzado a desdibujarse, de forma que hay más personas que pertenecen a la clase alta y más personas que pertenecen a la clase baja, a costa de las que antes pertenecían a la clase media, motivado por la crisis de años anteriores.

La clase media corresponde una parte importante de las ventas de Apple, lo que provoca que las personas que han visto mermado su poder adquisitivo, tengan que decidirse por alternativas más económicas.

Cuando la economía parecía ir en una clara tendencia ascendente, a principios del 2020, aparece un virus que se acaba convirtiendo en una pandemia, cobrándose multitud de vidas, pero también multitud de negocios, de forma que muchas empresas se ven obligadas a cerrar o reducir drásticamente su producción con todo lo que eso conlleva, contribuyendo a un empobrecimiento general de la población, siendo perjudicial para la estrategia de diferenciación e innovación de la compañía. Todas las economías a nivel mundial se han visto mermadas por esta situación, salvo la economía China, que no sólo ha pasado el bache, sino que ha salido reforzada. Es por esto que se están popularizando los productos de empresas competidoras con servicios similares a un coste menor. (Zigor Aldama, 2020)

En los últimos años, China ha sido el país que más ha estado creciendo en el mundo, de forma que ha pasado de estar en vías de desarrollo a encontrarse en el top de países más desarrollados, con una cifra del 2,3% en 2020 pese a la crisis mundial en la que nos hemos visto sumidos. (Santirso, 2021). En la ilustración 6 podemos comprobar cómo prácticamente la totalidad de los países han experimentado un decrecimiento en sus economías, mientras que China ha salido favorecida, y tiene una de las mejores previsiones para 2021.

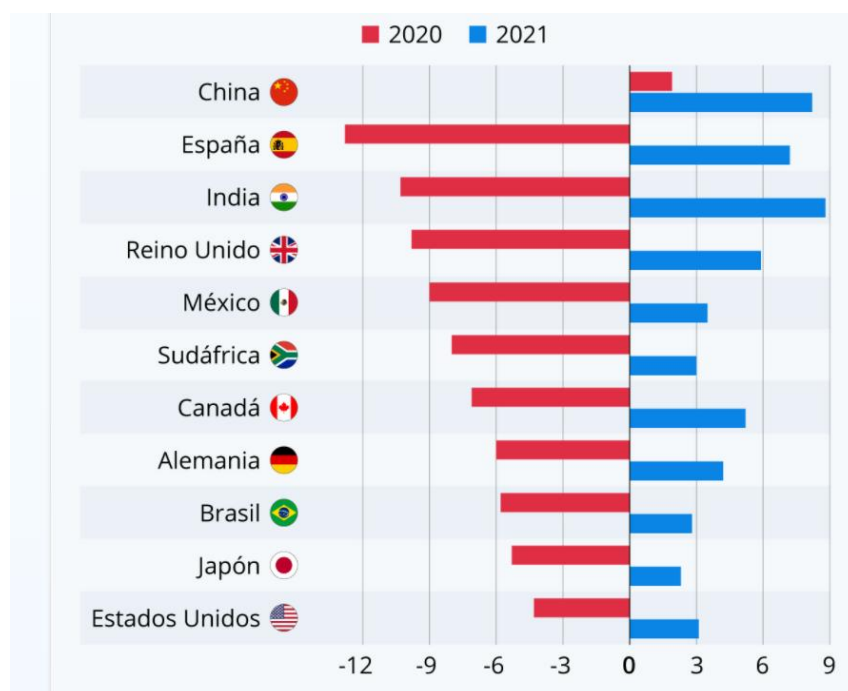


Ilustración 8: Crecimiento y previsiones del PIB en los diferentes países.

Fuentes: FMI, World Economic Outlook, Statista

Esto se está traduciendo en que las condiciones laborales del país se están mejorando, lo que provoca que la producción de las empresas que fabrican sus productos en él sufra un notable incremento de los costes.

Esto, sumado a los factores políticos mencionados en el apartado anterior, está provocando que la compañía esté valorando el cambio de país para su producción.

Concluido el análisis del entorno económico, nos sumergimos en el análisis de los factores **sociales** que afectan a la compañía, comenzando con la ética empresarial de su producción en China.

Apple impone una ética empresarial a las empresas que le proveen de las materias primas necesarias para su producción, de manera que el lugar de trabajo sea justo y

ético, tratando a los trabajadores con la máxima dignidad y respeto, respetando todos los derechos humanos. (Apple, s.f.)

Sin embargo, recientemente Apple ha descubierto que su principal proveedor en China, Pegatron, viene realizando prácticas muy alejadas al código de conducta de Apple, con violaciones de los derechos como la clasificación irregular de los trabajadores como estudiantes para realizar horas extra, turnos de noche, o tareas alejadas de su categoría. (FayerWayer, 2020)

Para esto, había estado falsificando informes a Apple, ante lo que la empresa ha paralizado todos los contratos pendientes con la empresa hasta que se respeten los comportamientos éticos, mejorando la imagen social de la empresa ante el mundo.

Tras el análisis social, nos introducimos en el aspecto **tecnológico**, que se caracteriza por la rapidez con la que se suceden los avances del sector, para lo que la compañía tiene que estar siempre innovando y vigilar a la competencia, puesto que para continuar con su estrategia de innovación ha de estar siempre a la vanguardia, y no se puede permitir que competidores como Google, Samsung, o Xiaomi ofrezcan un servicio más avanzado al suyo.

Se ha de tener en cuenta la inversión en I+D para este apartado, siendo China uno de los países que más recursos destina a esta partida, debido a las restricciones presupuestarias del resto de países desarrollados para este apartado, además de las patentes, siendo China, EEUU y Japón los países con mayor número de solicitudes de patentes al año.

Continuamos el estudio con el análisis de los factores **ecológicos**, aspecto en el que nos encontramos en pleno programa para reducir la contaminación mundial para reducir en un 55% las emisiones y absorciones de gases que provocan el efecto invernadero, tomando como referencia las emisiones del año 1990.

Para adecuarse a las medidas de reducción de la huella de carbono que se están sucediendo, Apple se describe a sí misma como una compañía neutra en huella de carbono, y promete que todos sus productos también lo serán para 2030, llegando a diseñarlos incluso de materiales reciclados y únicamente con energías renovables, para ayudar al cumplimiento de los objetivos. (Apple, s.f.)

Finalizamos hablando de los factores **legales** de la compañía, y es que en la actualidad se depende mucho de la propiedad intelectual de las empresas, principalmente de software, y es que el sistema operativo de Apple es cerrado, lo que supone una ventaja

para ellos con respecto al resto de competidores, pero también es un problema debido a su falta de compatibilidad con el resto de sistemas, siendo un arma de doble filo para la compañía.

3.2 LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE LAS TIC

Para facilitar la comprensión de la estrategia que sigue Apple, es necesario conocer bien la industria de las tecnologías de la información y la comunicación, con CNAE-2019 4741, industria en la que desarrolla su actividad., además de sus características. El CNAE al que pertenece es el de “comercio al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados” (Expansion, s.f.).

El criterio económico de la industria viene definido por el grado de sustituibilidad entre productos, que se hace operativo a través de considerar como sustitutivos los productos que satisfagan las mismas necesidades del consumidor. En este caso, a partir del criterio económico, podemos determinar que este sector está participado, además de por Apple, por empresas como Xiaomi, Samsung o Huawei, ya que son compañías que tienen un alto grado de sustituibilidad con los productos que oferta la entidad norteamericana.

Para definir la industria podemos apoyarnos del esquema tridimensional de Abell, dividido en tres partes, y del que realizaremos un breve resumen:

- **Funciones del cliente que se satisfacen:** Satisfacen las necesidades de comunicación de los consumidores.
- **Grupo de clientes, segmento de mercado atendido:** Va dirigido a cualquier persona que pueda adquirir los dispositivos ofertados por las diferentes empresas que la componen.
- **Tecnología empleada:** La tecnología empleada por las empresas son los diferentes dispositivos catalogados como tecnologías de la información y la comunicación, que van desde teléfonos móviles hasta tabletas u ordenadores.

El sector de la informática en España sigue creciendo. Según los datos recogidos en el Informe Anual del sector TIC y de los contenidos publicados por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), para el año 2019, las tecnologías de la información aportaron alrededor del 3,1% del PIB español, creciendo por encima del 8% anual, unas cifras de récord.

Es un sector completamente en auge, hoy en día casi cualquier español tiene acceso a un ordenador, sumado a los rápidos avances que hacen que se tengan que renovar cada cierto tiempo, supone una notable fuente de ingresos para el país. (Agencia Tributaria, 2019)

Se han alcanzado los 115.154 millones de euros de cifra de negocios total del sector, cifra que justifica su peso en el PIB, siendo Apple la tercera marca con mayor cuota de mercado, según los datos de la ONTSI.

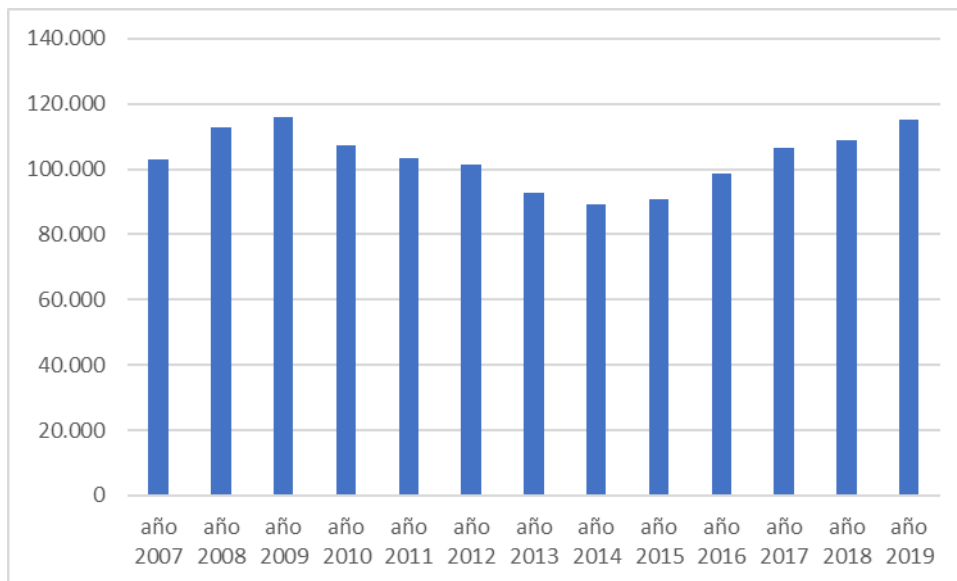


Ilustración 9: Cifra de negocios del sector de las TIC en España (en millones de euros).

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 PRINCIPALES COMPETIDORES

Para empezar, hemos de conocer bien a sus competidores, y así darle una justificación a su estrategia.

En el mercado español destacan tres grandes marcas por encima del resto, atendiendo a su cuota de mercado (datos del último trimestre de 2019). Tal y como podemos observar en la Ilustración 7, la cual se muestra a continuación, la primera marca que nos encontramos es Samsung, que lidera con un 24% de cuota del mercado español, con un crecimiento del 11% sobre el mismo trimestre del año anterior, seguida de cerca de Xiaomi con un 23% y un crecimiento del 66%, siendo la marca que más crece, y en tercera posición se encuentra Apple, con un 20%, y un crecimiento del 8%.

Por debajo de estas tres empresas, nos encontramos con Huawei, con una cuota de mercado del 18% y un descenso del 10%, y en quinto lugar a LG, con una cuota de mercado del 3% y un descenso del 3%.

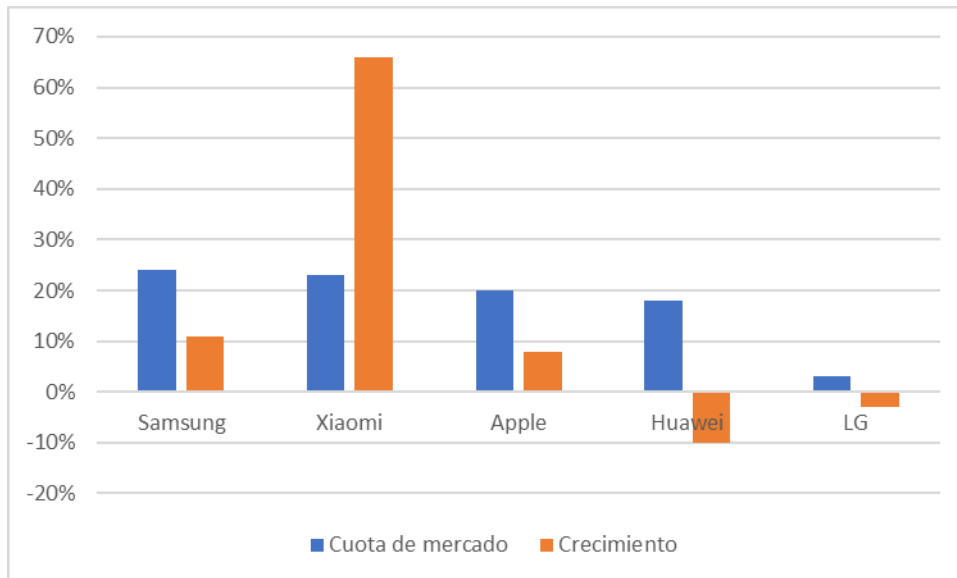


Ilustración 10: Cuota de mercado y crecimiento de las principales empresas del sector de las TIC.
Fuente: Elaboración propia

En este último año, con el fuerte ascenso de Xiaomi, se ha puesto prácticamente a la par de Samsung, marca que llevaba bastantes años liderando el mercado español.

El mayor descenso se lo ha llevado Huawei, motivado principalmente por el conflicto entre los gobiernos chino y estadounidense, que impidió a los dispositivos Huawei el acceso a Google, que más tarde devolvería, pero dejando mermada la confianza del consumidor en la marca.

Entrando a valorar el crecimiento de la marca “Apple” ha sido un año discreto, debido a que sus iPhone XS no terminaron de convencer al mercado, aunque con el iPhone XR y la saga 11 de este mismo smartphone han conseguido levantar los resultados y cerrar el año con cifras superiores al anterior.

3.2.2 CONCENTRACIÓN DE MERCADO

Estudiar el grado de concentración del mercado permitirá identificar correctamente a los rivales, y diseñar acciones específicas para cada competidor, además de saber qué competidor requiere una mayor atención para focalizar nuestros recursos en él.

Podemos estudiar la concentración de mercado de varias maneras, pero para este análisis nos basaremos en dos métodos, ambos con sus ventajas e inconvenientes.

El primer método que vamos a utilizar es el de la cuota de mercado de las cuatro mejores empresas, de manera que calcularemos la cuota de mercado agregada que conforman esas cuatro empresas.

	Cuota de mercado
Samsung	24%
Xiaomi	23%
Apple	20%
Huawei	18%
LG	3%

Si sumamos las cuatro cuotas obtenemos que, entre las cuatro empresas más grandes del mercado, se reparten el 82% de la cuota de mercado, quedando el 18% restante para el resto de las empresas.

Una de las limitaciones del método es que el resultado no nos permite sacar grandes conclusiones debido a que ignora parte del mercado, pero de esta información podemos extraer que es un mercado con cuatro empresas claramente diferenciadas del resto de competidores.

El siguiente método que voy a utilizar para el análisis es el del índice de Herfindahl, que nos permite clasificar mejor el grado de concentración, pero como contrapartida no podemos tener en cuenta todas las cuotas de mercado, debido a que no se conocen todas ellas, aunque al ser cuotas relativamente bajas, con este método su importancia no es tan relevante.

Una vez realizados los cálculos, obtenemos que el mercado presenta un índice de Herfindahl aproximado de 0,19, lo que nos indica que estamos ante un mercado de oligopolio simétrico, en el que las cuatro empresas principales obtienen al menos un 80% de la cuota de mercado a partes iguales.

Esto significa que cada una de estas cuatro empresas, puede influir en el precio de manera unilateral, siendo un mercado en el que tenemos pocos oferentes. Esto se debe principalmente a la inversión que requiere formar un negocio de estas características, y a lo asentadas que están estas empresas en él, con consumidores por lo general fieles a la marca que suelen adquirir siempre los productos de la misma, de manera que podemos concluir con que las barreras a la entrada del mercado son elevadas.

A continuación, para concluir con el análisis de la concentración de mercado, realizaré el cálculo del número de empresas equivalente, el cual nos dirá cuántas empresas debería tener el mercado para que cada una de ellas contase con la misma cuota que el resto. Se obtiene a partir de la división de la unidad entre el índice de Herfindahl obtenido. Ese resultado nos da 5,21, siendo el número de empresas equivalente.

3.2.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Los grupos estratégicos son conjuntos de empresas que siguen estrategias similares en algunos sentidos, resultando una técnica muy útil para analizar a la competencia y tomar decisiones en concordancia a las acciones que lleven a cabo.

Primero voy a comenzar analizando brevemente la estrategia individual de cada empresa.

Durante años, el mercado español había tenido dos dominadores claros, Samsung y Apple, pero en la actualidad el gigante chino Xiaomi se está ganando la confianza del consumidor, arrebatándole la segunda posición a la compañía estadounidense, y con tendencia a arrebatarle el liderato a Samsung en un corto período de tiempo, como hemos podido apreciar en el análisis anterior acerca de las cuotas de mercado.

Esta marca ha seguido una estrategia totalmente contraria a la de Apple, de manera que ha centrado sus esfuerzos en poder dar la mayor innovación posible a sus consumidores, con una estrategia de liderazgo en costes, con una propuesta con la que restringe el margen de beneficio de sus terminales a un nivel máximo del 5% (Peñalba Solís, I., 2018).

Apple, sin embargo, siempre ha centrado su estrategia y sus valores en ofrecer unos dispositivos innovadores, introduciendo siempre nuevas mejoras que les permitan estar permanentemente a la vanguardia del mercado, a un precio más elevado, y con un sistema operativo propio, lo que les otorga ese punto de exclusividad que le hace atractivo al consumidor, adaptado a él y a sus necesidades para hacerle la vida más fácil. (Apple, s.f.)

Samsung, la empresa surcoreana sigue una estrategia similar a la de Apple, pero desde un sistema operativo Android, de manera que busca siempre estar a la vanguardia de la innovación, pero con una mayor compatibilidad con el resto de los dispositivos, y otorgando confianza a sus consumidores, lo que la hace menos exclusiva que la compañía estadounidense, pero con un nivel de innovación similar, por lo que su coste

es menor y eso le ha permitido estar en lo más alto durante muchos años. En la actualidad, además de lo mencionado anteriormente, ha apostado por potenciar su gama media de dispositivos, haciéndola más atractiva al público juvenil, de manera que se centra en un segmento de los consumidores, ante la fuerte competencia de las compañías asiáticas. (Toledano, 2019)

Huawei, por el contrario, ha intentado seguir diversas estrategias para hacerse con el mercado, de manera que simultáneamente participaba en el mercado bajo el nombre de Huawei y de Honor, su filial low-cost, lo que le habilitaba a tener una marca de bajo coste y prestaciones, sin ver involucrada la imagen de la marca principal, con la que también buscaba pelear con los más grandes. Sin embargo, el conflicto con EE. UU. le ha alejado de ese objetivo. (Revista Neo, 2019)

La marca Lucky Goldstar, más conocida como LG, también con sede en Corea del Sur, ha centrado su estrategia durante sus últimos años en el diseño de sus dispositivos y en su imagen de marca, tratando de adaptarse a cada mercado, y ofreciendo un servicio más “premium” a los usuarios, centrados en la personalización de los dispositivos. (Peñalba Solís, El Español, 2020).

Una vez realizado este breve análisis individual, las clasificaremos atendiendo a dos variables que nos permitirán diferenciar los grupos estratégicos

Una vez analizadas las estrategias de cada una de las empresas que ostentan la mayor cuota del mercado, las vamos a distribuir en diferentes grupos estratégicos.

Las dos variables a analizar serán su nivel de desarrollo tecnológico y su tamaño, por lo que nos surgen tres grupos estratégicos:

- Las empresas líderes del sector, que tienen un alto nivel de desarrollo tecnológico y de tamaño, siendo estas las tres empresas con mayor cuota de mercado que hemos mencionado anteriormente: Samsung, Xiaomi y Apple. Son las empresas más importantes del sector, con una amplia plantilla de empleados, y grandes inversiones en I+D que les permiten estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas.
- En segundo lugar, nos encontramos con empresas que, aunque tienen niveles de desarrollo elevados, no son tan grandes como las del primer grupo, y lo mismo pasa con su tamaño, son empresas muy grandes, pero no tanto como las

anteriores. En este grupo podemos encontrar empresas como Huawei, LG o Motorola

- En un tercer y último lugar nos encontramos empresas con niveles de desarrollo bajos, y un tamaño relativamente pequeño, con cifras de facturación mínimas en comparación a los gigantes del sector, y, por lo tanto, su capacidad de investigación en I+D será la menor del esquema. En este grupo podemos encontrar empresas como Alcatel, Bq o Lenovo

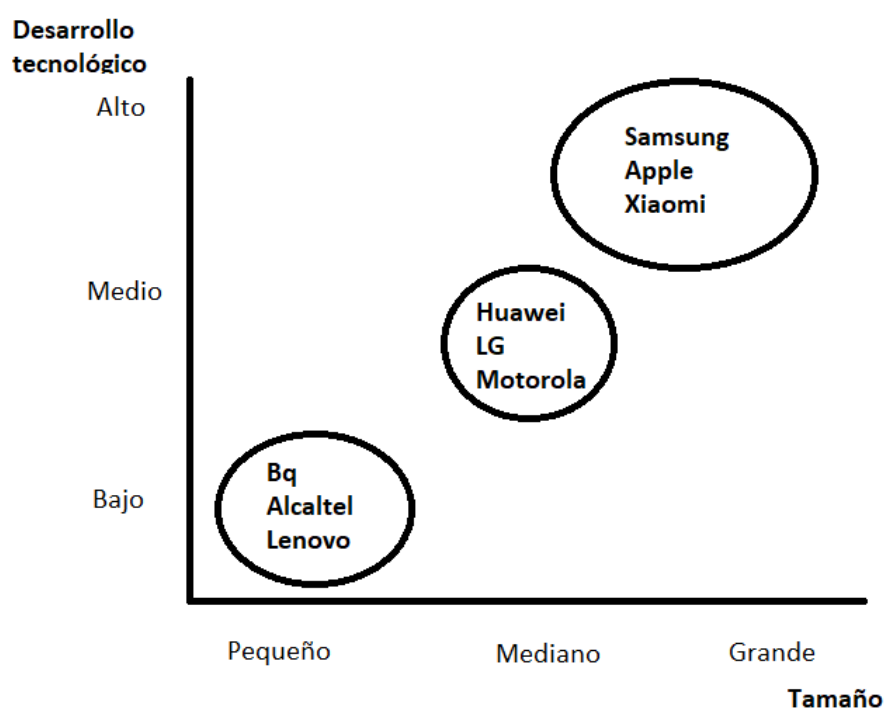


Ilustración 11: Grupos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia

3.3 ENTORNO ESPECÍFICO: ANÁLISIS PORTER

Michael Porter desarrolló el método de análisis de las cinco fuerzas (Five Forces) en 1979, con el objetivo de examinar cinco aspectos clave de la competencia dentro de una industria.

La principal fuerza que se analiza es el nivel de competencia dentro de la industria, de manera que se puede decir que el modelo de Porter es simplemente un análisis de la competitividad en una industria, mientras que las otras cuatro fuerzas afectan al nivel de competencia. (véase ilustración x)

DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Ilustración 12: Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Porter

Las cinco fuerzas analizadas son:

- *Poder de negociación de los clientes*

Podemos dividirlo en dos partes, diferenciando entre su poder de negociación individual y colectivo.

Si hablamos del poder de negociación individual de los clientes, es una fuerza realmente débil, ya que la pérdida de un único cliente supone una pérdida insignificante para la compañía.

Si, por el contrario, hablamos de su poder de negociación colectivo, escenario que plantea la posibilidad de una pérdida importante de clientes, sí es cierto que tienen poder de negociación, pero Apple puede contrarrestar este hecho con una mayor inversión en innovación, que les permita añadir mejoras a sus dispositivos que los diferencien todavía más de la competencia, por lo que podríamos volver a concluir con que el poder de negociación de los compradores de Apple es, por lo general, bajo.

Además de la inversión en innovación, también contrarrestan este efecto ampliando su cartera de productos, añadiendo mejoras como “Apple Pay”, o dispositivos como smartwatch exclusivos de la compañía, que funcionan exclusivamente con el resto de dispositivos de la compañía, lo que fuerza a los consumidores a que, de querer adquirir uno, se vean obligados a que sea de la misma marca, por lo que su poder de negociación

disminuye todavía más, y Apple logra aumentar la lealtad de los clientes hacia la marca, creando clientes fieles.

Concluyendo con este apartado, podemos decir que el poder de negociación de los clientes con Apple es insignificante.

- *Poder de negociación de los proveedores*

Para comprender mejor este punto, tenemos que partir de la base de que Apple tiene una gran cantidad de proveedores potenciales, siendo una oferta muy elevada, pues supondría una enorme cantidad de ingresos para la empresa que logre el trato con el gigante estadounidense.

Es por eso que el poder de negociación de los proveedores de Apple es realmente bajo, teniendo las riendas de la relación contractual, de forma que escoge a los que son más competitivos, con unos costes de cambio realmente bajos.

Es tanta la presión que ejerce Apple, que puede cambiar completamente la forma de producir de la empresa para que se adapte a la demanda, de la misma forma que les impone un código ético y medioambiental, para fortalecer la imagen de la marca, y es que Apple siempre es el cliente más importante para sus proveedores, y no quieren arriesgarse a perder el contrato.

El poder de negociación de los proveedores no es ni tan siquiera un aspecto a tener en consideración para Apple, ni lo es tampoco para sus principales competidores.

- *Amenaza de nuevos competidores*

Corresponde un nivel de amenaza realmente bajo, debido a las elevadas barreras de entrada que presenta el mercado, que están constituidas por dos factores diferenciales:

El primero de ellos es el alto coste de entrar en el mercado como una empresa de estas características, de forma que para cualquier nuevo competidor requeriría una inversión demasiado grande, y aún mas grande para lograr las economías de escala que ostentan las empresas ya establecidas en el sector, por lo que los costes serían elevados al principio.

Sumado a esto, también se ha de comentar el aspecto del reconocimiento de marca, porque aparte de entrar en el mercado, se ha de generar una imagen de la propia marca para que los consumidores de la marca la conozcan y estén dispuestos a comprarla. Esto es realmente necesario, porque no va a poder competir en costes con las empresas ya

establecidas, por lo que la competencia debe estar en otros aspectos, y sin un elevado reconocimiento de la marca eso sería imposible.

Este reconocimiento de marca, además, está considerado muy difícil de conseguir, debido a que las empresas ya asentadas en el mercado tienen un elevado reconocimiento en fiabilidad, innovación, liderazgo en costes... y resultaría realmente complicado poder afianzarse.

Estos dos aspectos hacen que las barreras a la entrada sean demasiado elevadas, y el número de empresas sea prácticamente el mismo año tras año.

También hay otro aspecto fundamental, y es que las empresas asentadas en el sector tienen propiedades intelectuales que no pueden ser usadas sin llegar a un acuerdo con ellos, por lo que también se debería realizar una importante inversión en I+D para obtener la innovación necesaria que permita añadir algo a los dispositivos que lo diferencie del resto.

- Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza es considerablemente baja, debido principalmente a la falta de compatibilidad de dispositivos Apple con el resto de las marcas, motivado por un sistema operativo propio, que limita las capacidades del resto de productos.

Esto provoca que alguien con un producto Apple, se vea forzado a comprar más productos Apple, para poder aprovechar todas las funcionalidades de las que dispone, y la gran inversión en I+D de la compañía para cubrir todos los nichos de mercado, así como todas las necesidades de los consumidores, hace casi imposible que aparezcan productos sustitutos a los que encontramos en la gama de productos de la marca.

Un ejemplo de un producto sustituto de Apple sería un teléfono fijo para el caso de la telefonía móvil, que sirve para realizar llamadas, pero con más limitaciones del que dispone la marca, por lo que no resulta ninguna amenaza para la compañía.

- Grado de rivalidad entre los competidores

Si nos centramos en la competencia de la telefonía y dispositivos electrónicos, ya la hemos analizado previamente, pero elevando la competencia a otras empresas tecnológicas como Google o Amazon, encontramos con un nivel de competencia bastante alto, debido a que estas empresas también realizan altas inversiones en

investigación y desarrollo (I+D), y cuentan con una elevada influencia en la industria, al igual que Apple.

Además, como ya hemos mencionado anteriormente, es un mercado con grandes números de ventas y una clara tendencia ascendente que se ha venido acrecentando en los últimos años, por lo que hay una gran cantidad de rivales en el mercado que buscan aumentar su cuota de mercado.

Para esto influyen también las barreras a la salida del sector, pues es un negocio en el que la inversión necesaria para penetrar en el mercado es elevada, debido a la cantidad de dinero a la que se renunciaría en una hipotética salida del mercado de cualquiera de las empresas, y es por eso por lo que el número de rivales es elevado.

Históricamente, durante años, el mercado ha tenido un duopolio diferenciado entre Samsung y Apple, pero con la irrupción de los fabricantes asiáticos Huawei y Xiaomi, nos encontramos ante un oligopolio simétrico.

Este supone otro de los motivos por los que las inversiones de Apple son tan elevadas, para estar siempre a la vanguardia de la innovación y que no peligre su posición en el mercado con respecto a la de la competencia, que también intentará hacer lo mismo. El grado de rivalidad entre competidores es bastante elevado, porque son todas compañías muy grandes, con cuantiosas inversiones para sobrepasar al resto.

4. ANÁLISIS ESTRATEGICO INTERNO

El objetivo de este análisis es identificar los recursos que permiten a la empresa desarrollar una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, aspecto que nos facilita la tarea de comprender la estrategia que más le conviene a la compañía.

4.1 LA CADENA DE VALOR

La primera herramienta que vamos a utilizar para este análisis es la de la cadena de valor, que nos permitirá identificar las principales actividades que generan valor para la empresa, comprendiendo cuáles pueden conferirle una ventaja competitiva.



Ilustración 13: La cadena de valor. Fuente: Porter

Como podemos observar, la cadena de valor está dividida principalmente en dos grupos de actividades, las primarias, que incluyen las funciones que conforman el ciclo productivo de la empresa, y las actividades de apoyo, que son las que tratan de facilitar la realización de las actividades primarias.

Actividades primarias:

- Logística interna:

Apple ejerce un control total sobre casi todas las piezas de la cadena de suministro, gracias a su minucioso grupo de proveedores, desde su diseño hasta las tiendas, mejorando su capacidad de fabricación aprovechando descuentos y sinergias, de manera que adquiere una gran cantidad de materias primas que almacena para asegurarse su disponibilidad y el bajo coste de estas. (Carnerero, 2012)

Al mismo tiempo, Apple segmenta entre sus clientes, diferenciando las categorías de hogar (diseño y conectividad), negocios y educación

- Operaciones:

Apple posee proveedores que les preparan los inputs necesarios para la elaboración de sus dispositivos, cuando, dónde y cómo quieren, sin dar sus licencias de hardware a nadie, por lo que nadie puede copiarles el diseño. Tras recibir los inputs, fabrican y ensamblan sus dispositivos en China. Además, de manera complementaria, desarrollar su software.

- Logística externa:

Apple distribuye sus productos en sus propias tiendas, o a través de la venta online, por lo que no dependen de ninguna empresa para su logística externa. Cuenta con sus propios almacenes en China, para después distribuirlos al resto del mundo. Para su contenido online, cuenta con tiendas iTunes propias para poder adquirirlo, así como una App Store para el mercado de las aplicaciones que oferta la marca.

- *Marketing y ventas:*

Apple sigue una estrategia de marketing de diferenciación, otorgando un servicio exclusivo de sus dispositivos, que otorga un estatus premium al consumidor, por lo que salen con un precio elevado al principio, que va disminuyendo conforme el tiempo avance y vayan saliendo los nuevos modelos, que sean aún más “premium” que el anterior, siendo esta su estrategia de marketing y ventas. Tratan de generar un “amor hacia la marca” por parte del consumidor.

- *Servicio postventa:*

Para poder seguir con esa diferenciación “premium” de la compañía, también ha de cuidar el servicio post venta de la compañía, por lo que tienen a disposición un número de atención al cliente que te puede asesorar sobre los productos, además de contar con una garantía, de generalmente un año, para todos los productos de la marca. Se cumplen con los valores corporativos expuestos anteriormente, destacando la excelencia y la empatía con el cliente, de forma que se le generen ciertas garantías. (Apple, s.f.)

Actividades de apoyo:

- *Aprovisionamiento:*

Apple cuenta con proveedores de su confianza que realizan el aprovisionamiento necesario de los distintos productos a medida para la compañía, y se dividen principalmente entre la fabricación de periféricos, chips etc. Y, por otro lado, en procesadores y sistemas operativos para la empresa. La primera parte la encuentran a precios muy competitivos debido a la gran oferta, en cambio en la segunda categoría no tanto, debido a que contactan con otras marcas para ello, como Intel. (Barboza, 2017). Además, son materiales de alta calidad y con poca contaminación, requisito de Apple para establecer una relación con el proveedor.

Para sus productos “estrella” cuenta con un procesador propio, integrado a la cadena de suministro verticalmente hacia atrás.

- *Desarrollo tecnológico:*

El desarrollo tecnológico de Apple siempre se ha basado en la innovación como motor que atraiga al público, así como la exclusividad, y es por eso que tienen patentado su sistema operativo y su apariencia para que nadie más pueda usarlo, y poder brindar este servicio al cliente. Para ello, realiza grandes inversiones en I+D. También cuenta con sofisticadas alianzas estratégicas con terceros que le ayudan en este aspecto.

- *Gestión de Recursos Humanos:*

El capital humano es un gran activo para Apple, por lo que tratan de obtener los talentos que mejor se adapten a su cultura organizacional, comprometidos con la empresa, buscando siempre la diversidad e igualdad de oportunidades en la empresa. Cuenta también con un sistema de apreciación y reconocimiento de los empleados que trabajen adecuadamente, llamado “Apple Fellows Program”. Además, ofrece formación y desarrollo a sus trabajadores para que cada vez sean más productivos para la empresa, y se sientan a gusto en ella. Si completan su formación, también obtienen recompensas. (EIPE Business School)

- *Infraestructura:*

La infraestructura está esparcida por todo el mundo, teniendo su sede central en EE. UU., así como el mayor número de tiendas de la compañía, mientras que tiene sus plantas de fabricación y ensamblado en China. Estos dos países son los que tienen mayor presencia de la compañía. Cuentan con una empresa dividida en departamentos en los que se busca la eficiencia, y es por eso que lo tienen todo dividido en un país diferente, porque se establece en el que permita obtener una mayor eficiencia para la empresa. También tienen alianzas estratégicas con discográficas e inversiones financieras.

Podemos concluir que, para la creación de valor de Apple, las actividades de su cadena de valor que más contribuyen son su logística interna, el servicio postventa, su gestión de recursos humanos, y su desarrollo de la tecnología, aspectos que le llevan a tener una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores.

4.2 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades propone que las empresas son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen, así como por la disponibilidad que tienen el resto de las empresas de estos en idénticas condiciones. Esta teoría establece el potencial que posee una empresa para generar una ventaja competitiva sobre sus rivales, a partir de la valoración estratégica de los recursos. (Wernerfelt, 1984)

El análisis de esta teoría nos permitirá encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes, además de que facilita encontrar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Esta teoría sostiene que la única manera de llegar a conseguir una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

Los recursos a analizar se pueden clasificar en diferentes categorías, de manera que resultan:



Ilustración 14: Recursos y capacidades de Apple.

Fuente: Elaboración propia

Pero un único recurso no determina una ventaja competitiva sostenible sobre el resto de las empresas del sector, por lo que también se hace necesario hablar de las capacidades de la empresa, y es a través de la combinación de ambas partidas a partir de las que se obtiene una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, identificaremos y clasificaremos los recursos y capacidades de Apple con respecto a algunos de sus competidores, contando las fortalezas internas de la compañía.

- *La red de distribución y localización*

Apple cuenta con una gran presencia de tiendas propias y puntos de venta a nivel mundial, actuando como un centro de venta, publicidad, gestión de marca, y en el que se ofrecen servicios al cliente que le transmitan los valores de excelencia de la compañía.

- *Capacidad de diseño industrial*

Su innovador diseño y su gran interés en mejorar este aspecto ha hecho que sea un valioso distintivo con respecto a los consumidores que, al estar patentado, resulta difícil de imitar para los consumidores.

- *Alianzas estratégicas*

Apple tiene importantes alianzas estratégicas con todas las empresas que le rodean, permitiendo ofrecer excelentes productos tal y como quieren, con una alta calidad. Estas relaciones son mutuamente beneficiosas, lentas y difíciles de desarrollar, pero si se mantienen generan un gran valor.

- *Capacidad para desarrollar y construir sistemas de integración de software y hardware*

Destaca como una de las capacidades más importantes de la empresa, ya que aprovecha todas las sinergias que le permite su sistema, y lo diferencia del resto de la industria. Esto es posible gracias a una combinación de los equipos de diseño de software y hardware, compuestos por diferentes ingenieros, que hacen el sistema único

- *Diseñadores, programadores e ingenieros (RRHH)*

Gracias a su programa de RRHH, a su misión, visión y valores, todo el mundo quiere trabajar para Apple, por lo que cuenta con los mejores diseñadores, programadores e ingenieros, siendo cada uno de ellos un recurso intangible para la empresa, y a través de ellos se diseñan tanto el hardware como el software.

- *Imagen de marca y reputación*

Apple tiene una imagen de marca diferenciada para los consumidores, conseguida gracias a su misión, visión y valores corporativos, que le permiten buscar la excelencia a través de la innovación, y ofrecer un servicio premium a sus clientes.

- *Indicadores económicos*

Los indicadores financieros y económicos de la empresa, desde el ratio de liquidez hasta el de solvencia o endeudamiento, sitúan a Apple en una posición privilegiada

Tras el análisis de todos estos recursos y capacidades hacen de Apple una empresa con multitud de activos que la diferencian para bien del resto de empresas de la competencia, a la vez que influye al resto gracias a su innovación. Gracias a la combinación tanto de recursos como de capacidades, es como Apple obtiene una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores.

4.3 ANÁLISIS VRIO

Tras estudiar los recursos y capacidades de la empresa Apple Inc. vamos a identificar cuáles de ellos son los que pueden conseguir una ventaja competitiva para la empresa con respecto a los competidores, para lo que analizaremos sus características principales a través del análisis VRIO (valor, escasez, grado en el que se pueden imitar, estructura organizativa).

Los principales recursos de la compañía a analizar son el capital humano, la imagen de marca, la cultura de la empresa, la reputación, las alianzas estratégicas de la compañía

- *VALIOSO (V)*

Los recursos más valiosos de Apple son principalmente el capital humano sumado a la cultura que posee la empresa, con gran capacidad para la innovación y el desarrollo, y las alianzas estratégicas de la compañía.

El capital humano es gracias al detallado proceso de captación de talento de los RRHH, así como los programas de formación y reconocimiento, y las alianzas estratégicas son posibles gracias a los grandes valores corporativos, así como el volumen de la compañía, que hacen que cualquiera quiera trabajar con Apple, aun adaptándose a todo lo que puedan demandar.

La imagen de marca y la reputación también son recursos valiosos, que ayudan a la compañía a obtener una ventaja competitiva sostenible con respecto a sus competidores.

- *ESCASO (R)*

Los recursos mencionados anteriormente son relativamente escasos, excepto el capital humano, puesto que el capital disponible es muy amplio, y hay otras empresas asentadas en el mercado que también tienen capacidad para acceder a ingenieros de similar capacidad a la de Apple, además de contar con un volumen de negocios similar al de la empresa. Este gran volumen de negocios también les permite obtener alianzas estratégicas potentes.

Por el contrario, el resto de los recursos analizados son escasos, que son la imagen de marca y la cultura empresarial, recursos que durante años Apple ha cuidado bastante para diferenciarse del resto. (Apple, s.f.)

- *DIFÍCILES DE IMITAR (I)*

Son difíciles de imitar en el sentido de que hay muy pocas empresas en el mercado que tengan tal capacidad de formar a sus empleados como Apple, además de que no podrán seguir su mismo proceso de RRHH porque cada empresa cuenta con el suyo propio, por lo que la formación que se les imparta, así como su gestión, distará siempre de las de la competencia en mayor o menor medida.

La imagen de marca, la reputación y la cultura empresarial, son fruto de años de inversión en este aspecto, y de la consecución de una estrategia que los apoye, por lo que para el resto de las empresas son recursos que resultan difíciles de imitar a corto plazo.

Entrando a valorar las alianzas estratégicas, son acuerdos que para empresas de un volumen de y lo mismo sucede con las alianzas estratégicas, pues cada empresa con capacidad para tener unas alianzas de tal magnitud tiene bien definida su estrategia, y los valores de Apple son únicos, por lo que también serán difíciles de imitar.

- *ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (O)*

En su dilatada experiencia en el sector, Apple ha desarrollado un gran modelo de estructura organizativa que les permite explotar las sinergias de la empresa en su totalidad, así como ser lo más eficientes posibles. Cuenta con recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar que les otorgan una ventaja competitiva.

El análisis VRIO nos deja claro que los recursos humanos de Apple, así como sus alianzas son un factor que les otorga una gran ventaja competitiva sostenible para la empresa, siendo posible gracias a la misión, visión y valores de la compañía.

5. ANÁLISIS DAFO

Tras realizar el análisis externo e interno de la empresa, vamos a realizar un análisis DAFO, en el que recogeremos las amenazas y oportunidades que se han podido identificar en el análisis externo, y las fortalezas y debilidades obtenidas a través del análisis interno.

Amenazas (A)

Las amenazas de Apple provienen de diversas fuentes, principalmente desde los competidores. Las amenazas pueden reducir el rendimiento financiero de las empresas.

Distinguiremos entre cuatro principales amenazas:

- La intensidad de la competencia, puesto que Apple opera en mercados con una gran competencia, en los que es fundamental diferenciarse del resto de fabricantes. En el mercado de dispositivos tiene fuertes competidores como son Samsung y Xiaomi, que representan una gran amenaza a la supremacía que ha venido mostrando Apple en el panorama mundial en los últimos años, pero en el ámbito del software también cuenta con empresas que le hacen competencia como Google o Microsoft, y con enormes cifras de negocio.
- Apple también se debe enfrentar a la amenaza de las imitaciones por parte de sus competidores, porque debido a la gran cantidad y potencial de las empresas rivales, se pueden llegar a imitar fácilmente los productos de Apple eludiendo a su propiedad intelectual, por lo que Apple tendrá que lidiar con esos costes, además de la mano de obra que le ha llevado a esa innovación, reduciendo los márgenes de beneficio de la empresa.
- El repentino crecimiento y desarrollo del país chino, en el que desarrolla prácticamente la totalidad de su producción, está incrementando los costes de producción de la empresa, por lo que de seguir con la tendencia ascendente podría tener que cambiar de país
- El conflicto político entre EEUU y China, que actualmente se encuentra en un estado de tregua, pero que en cualquier momento se puede reavivar, y perjudicar

seriamente a la compañía, puesto que en un país desarrolla la mayor parte de su producción y en otro posee la mitad de sus establecimientos, así como su sede central.

Oportunidades (O)

Aquí detallaremos las oportunidades más significativas de la compañía, las cuales deberían ser explotadas por la empresa para poder seguir creciendo. Estas son las siguientes:

- Expansión de la red de distribución, oportunidad relacionada directamente con la debilidad que comentaremos más adelante de la limitada red de distribución que posee, puesto que una red de distribución más expandida puede ayudar a llegar a más clientes, a reducir costes gracias a economías de escala y, por lo tanto, a ampliar la cifra de negocios y los beneficios de la compañía.
- Incentivo al aumento de la demanda de tabletas y smartwatches. En la actualidad, pese a tener una demanda notable, no está tan extendida como la de los teléfonos móviles, aparato del que son complementarios, por lo que tratar de explotarlo a través de campañas de marketing o cualquier aspecto innovador puede reportar una gran cantidad de beneficios a la compañía.
- Creación de nuevas líneas de productos. Paralelamente a la innovación de los productos ya existentes, Apple también puede centrar sus esfuerzos en la creación de nuevas líneas de producto, añadiendo por ejemplo la línea de negocio que están explotando Google y Amazon a través de “Google Home”, y “Alexa”, dispositivos inteligentes que se centran en mejorar la vida cotidiana del individuo en su hogar.
- Estudiar un acuerdo con la competencia para permitir que desde cualquier dispositivo Apple se pueda abrir con normalidad cualquier archivo Office de Microsoft. Una de las principales limitaciones de los ordenadores Apple es la falta de compatibilidad con equipos Windows, lo que provoca que muchas veces en ámbitos laborales o estudiantiles, no sean tan buena opción como el potencial que presentan, por lo que se podría estudiar llegar a un acuerdo con Microsoft que permita leer con normalidad los archivos del paquete Office, aspecto que aumentaría la demanda de dispositivos.

Fortalezas (F)

Las principales fortalezas de la entidad son las que le permiten resistir a las amenazas de su entorno, amenazas que pueden reducir el rendimiento de la empresa. Las principales fortalezas son:

- La fuerte imagen de marca que tiene, puesto que gracias a la fidelidad a los valores corporativos que ha mantenido durante su historia, la fiabilidad y completitud de sus dispositivos y las grandes campañas de marketing que ha realizado en su historia ha conseguido tener una fuerte imagen de la marca a través de un simple pero original logo, que todo el mundo reconoce y asocia al instante a la empresa y sus valores.
- Los altos márgenes de ganancia que presenta, puesto que gracias a la imagen de exclusividad y servicio premium que ha otorgado siempre durante toda su historia, Apple ha podido establecer precios a sus productos que superan con creces los costes de los mismos, y mantener una demanda muy elevada, por lo que se mantiene un elevado volumen de ventas con unos altos márgenes de beneficio.
- El efectivo proceso de innovación que tiene la empresa, porque a través de su excelente gestión de los recursos humanos y su gran estructura organizativa, ha hecho posible un proceso de innovación que mantenga un nivel de resultados prolongado en el tiempo, y que tiene previsiones de que así va a seguir siendo en el futuro, asegurando un activo de vital importancia para la entidad.
- El gran servicio al cliente que se ha logrado en la compañía, de forma que se atiende a la mayor parte de las inquietudes que le surgen o puedan surgir a cualquier consumidor de la marca, además de contar con un sistema operativo propio muy visual, sencillo, y con gran cantidad de detalles que facilitan su comprensión.

Debilidades (D)

En este aspecto del análisis DAFO, se ponen de manifiesto las debilidades o insuficiencias que pueda sufrir la empresa, y se pueden convertir en obstáculos que dificulten el crecimiento de la compañía. En el caso de Apple, destacamos las siguientes debilidades:

- Apple tiene una red de distribución limitada debido a la política de exclusividad de la empresa, puesto que escoge cuidadosamente a sus distribuidores, y no son

muchos los autorizados a trabajar con sus productos, por lo que puede ser un arma de doble filo para la empresa, limitando el alcance de la marca en el mercado.

- De la misma forma que la red de distribución es limitada para mantener la imagen de exclusividad, también corresponden una limitación a la compañía los altos precios que se fijan en sus productos, puesto que para ir acorde a la estrategia que se propone, se han de fijar así, pero los recientes problemas que ha tenido la sociedad a nivel mundial, sumados a la crisis provocada por la pandemia, provocará una disminución de la demanda esperada para la marca.
- Otra debilidad de la compañía es que algunos de los productos que ha lanzado al mercado ya han alcanzado su madurez, y no van a reportar muchos ingresos, por lo que será necesaria una mayor inversión en innovación para desarrollar un producto que los sustituya, satisfaciendo más y mejor las necesidades oportunas.
- La última debilidad que vamos a estudiar es la de la incompatibilidad de su sistema operativo con los de la competencia, suponiendo un riesgo para la compañía, porque una gran cantidad de los dispositivos distribuidos en el mercado siguen sin ser de Apple, contando con software propio, incompatible prácticamente en su totalidad con dispositivos que no sean de la misma marca, siendo una barrera a la compra de estos productos por parte del consumidor.

ANÁLISIS DAFO

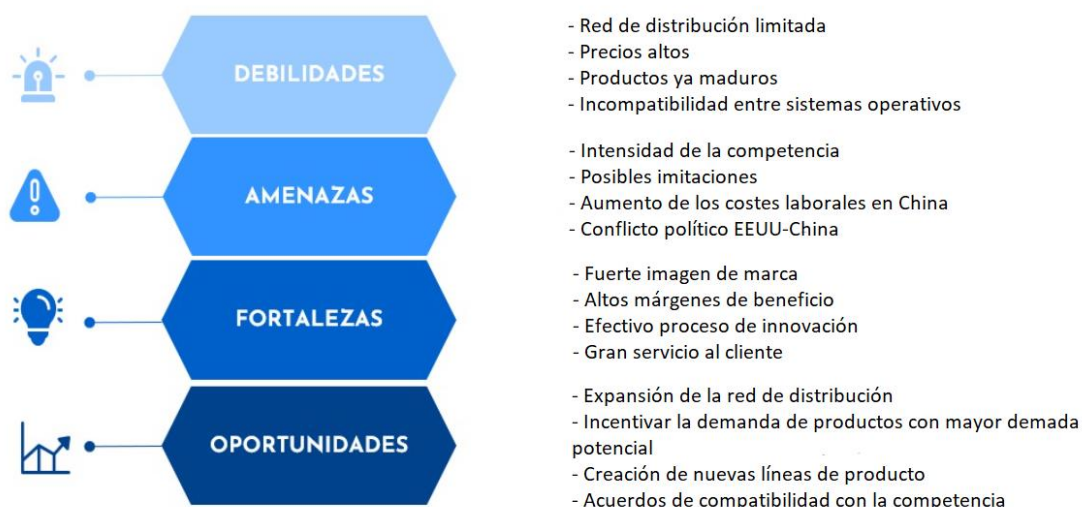


Ilustración 15: DAFO Apple Fuente: Elaboración Propia

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA, CORPORATIVA Y SOCIAL

La estrategia competitiva de una empresa es el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que una empresa realiza para tratar de alcanzar una posición que le proporcione una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas, sostenida a lo largo del tiempo.

Tras realizar los análisis anteriores, de su entorno tanto externo como interno, acompañados de un análisis DAFO que generaliza los dos ámbitos, podremos afirmar que Apple sigue una estrategia de diferenciación, debido a la exclusividad con la que trabaja, acompañada de una estrategia de una imagen de marca fuerte y un buen servicio, lo que les permite obtener la solvencia necesaria de cara al cliente, permitiendo que la estrategia funcione.

Esta estrategia se sustenta en los valores corporativos de la excelencia, de la innovación, de la atención al cliente y de la excelencia principalmente, aunque sin descuidar el resto. A continuación, vamos a analizar de manera más detallada estos aspectos para comprender mejor la estrategia de diferenciación por la que opta Apple.

La calidad de sus productos, conseguida gracias a sus grandes esfuerzos en innovación y excelencia, sirve de aval para los clientes, acompañado del uso de la tecnología más avanzada en todo el proceso de diseño, producción y ensamblado de sus productos.

El control que ejerce durante todo el proceso productivo, desde el principio de la cadena de suministro hasta la venta final al cliente, hace que la fiabilidad de sus dispositivos aumente todavía más, motivando la excelencia de la compañía.

La innovación de la compañía contribuye a esta calidad, debido a que los productos de Apple siempre cuentan con las mejoras más punteras que se pueden encontrar en el mercado. La filosofía de estar en una mejora continua, en un progreso constante, hacen que el esfuerzo en innovación no decaiga, y, por tanto, se pueda seguir estando a la vanguardia.

Para terminar con el análisis de la estrategia competitiva, analizaremos por último el aspecto que hace que todo esto sea posible, las economías de escala, y todas las sinergias que puedan surgir en su proceso productivo, aspecto que aprovecha Apple para reducir en la medida de lo posible los costes de la compañía, y aumentar los

márgenes de beneficio al máximo en todos sus productos, pero sin renunciar a la calidad ya mencionada.

Concluido el análisis de la estrategia competitiva, pasamos a la estrategia corporativa.

La estrategia corporativa es la parte de la estrategia que nos explica cómo la empresa ha mantenido su crecimiento a lo largo de los distintos mercados a nivel mundial.

Con el avance de las TIC y los avances tecnológicos de las últimas décadas, se ha hecho posible la globalización de Apple a todo el mundo, gracias a su estructura organizativa, sus importantes acuerdos de colaboración con sus proveedores y alianzas estratégicas con empresas que han permitido que alcance ese nivel de globalización.

Apple, para ello, mantiene su sede central en Estados Unidos, su planta de producción en China, y 510 establecimientos repartidos por todo el mundo (cifra actualizada a diciembre de 2019), con más de la mitad de los establecimientos en EEUU.

Doscientos setenta y dos de estos establecimientos, están esparcidos por el territorio norteamericano, cifra que dista mucho del segundo país con mayor presencia de estas tiendas, que es China con 42 tiendas, y en tercer lugar está Reino Unido con 38.

Para el éxito de estas tiendas y su correspondiente globalización, Apple ha lanzado multitud de líneas de producto, de entre las que destacan: iPhone, iPad, Mac, Apple Store, Apple TV, Apple Watch y Apple Music, dotando todas y cada una de las líneas de producto de la tecnología más avanzada en cada momento, y sacando modelos cada cierto tiempo para que no se queden obsoletos.

También se está estudiando abrir nuevas líneas de negocio que sigan permitiendo que, al menos, ocupe la misma posición en el mercado y no se vea presionada por sus competidores.

Por último, analizaremos el aspecto social de la estrategia de Apple, que es la que se adopta con respecto a temas que involucran el impacto de la empresa en la sociedad, con especial relevancia sobre los problemas del medio ambiente.

Apple es una empresa plenamente concienciada con la causa social, y es por eso que uno de los aspectos en los que está trabajando es en lograr que la compañía llegue a 2030 siendo completamente sostenible.

De esta manera, Apple está tratando de mejorar su RSC, de forma que se pretende que, durante todo el proceso productivo, desde el primer proveedor hasta la venta de final de

sus dispositivos, operen al 100% con energías renovables y materiales reciclados, acompañando al acuerdo que se tomó a nivel mundial para reducir las emisiones que aumentan la huella de carbono y la contaminación un 55% para 2030. (Apple, s.f.)

7. CONCLUSIONES

Como ya aparece mencionado en el apartado introductorio, este análisis estratégico realizado tiene como objetivo comprender la filosofía de trabajo de Apple, sus valores corporativos, y las estrategias que toma en cada momento, para facilitar la comprensión de cómo se ha consolidado como una de las empresas más importantes a nivel mundial.

La industria en la que nos encontramos se puede considerar como un oligopolio, en el que varias empresas se reparten prácticamente la totalidad de los mercados en los que opera, porque aparece en el mercado oligopolístico de la telefonía y de la informática, tanto de hardware como de software, mercados que son dominados por unas pocas empresas.

Estos oligopolios se pueden catalogar como simétricos, puesto que no hay ninguna que sobrepase demasiado al resto en lo que a cuotas de mercado se refiere, se reparten de maneras más o menos equitativas, y es por eso que la estrategia cobra un papel fundamental para consagrarse como líder del mercado.

Uno de los valores corporativos más importantes es el de la excelencia, y es por eso que el desarrollo tecnológico se antoja de especial relevancia, a la par que la innovación, como motores de creación de valor para la entidad, y constituyendo gran parte de la base de la estrategia competitiva de diferenciación que sigue Apple.

La compañía estadounidense siempre ha estado en la vanguardia de las mejoras y del mercado, gracias a su experiencia en el sector y aportando siempre un gran abanico de soluciones y posibilidades, provocando que la compañía se haya mantenido siempre en lo más alto del mundo empresarial.

El mercado en el que se opera así lo exige, puesto que los cambios son continuos y cada poco tiempo, por lo que no se puede permitir relajarse, porque supondría que los rivales dieran un paso adelante que la dejase atrás.

Las líneas estratégicas que ha seguido Apple, desde la reincorporación de Steve Jobs, han sido las mismas, lo que permite que la imagen de marca sea tan fuerte, apoyándose en cinco capitales esenciales para el éxito empresarial: el conocimiento de la actividad,

las ideas creativas, la ilusión por los proyectos, el capital humano y el esfuerzo diario para mantener activos los anteriores.

Durante todo el análisis hemos podido comprobar que Apple es una empresa bastante sólida y solvente, con capacidad para liderar el mercado a nivel mundial durante mucho tiempo como ha venido haciendo, abriendo nuevas líneas de negocio y desarrollando en la medida de lo posible las líneas existentes, gracias a su pasión por la innovación y su filosofía de trabajo.

Podemos comprobar que los objetivos del análisis, en mayor o menor medida, se han visto abordados, pudiendo aplicar conocimientos de diferentes disciplinas académicas, así como llevar a cabo un minucioso trabajo de investigación para obtener la información correspondiente que ayude a comprender los objetivos, que son comprender la filosofía de trabajo y la estrategia que ha llevado a Apple a ocupar la posición que ha ocupado en el mercado durante la mayor parte de su historia.

Esto ha hecho posible completar un análisis estratégico acorde a los objetivos propuestos para este trabajo.

8. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/companies/apple/>

Agencia Tributaria. (2019). Obtenido de Agencia Tributaria: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/datosabiertos/catalogo/hacienda/Informes_anuales_de_Recaudacion_Tributaria.shtml

Apple. (s.f.). *Página oficial de Apple*. Obtenido de <https://www.apple.com/es/>

A Resource-Based View of the Firm Birger Wernerfelt Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.

Barboza, D. (2 de 1 de 2017). El viaje de un iPhone desde la fábrica hasta la tienda. *New York Times*.

BBC News. (25 de 05 de 2019). Google rompe con Huawei: ¿corre Apple el riesgo de "caer en desgracia" en China por el conflicto con Estados Unidos? *BBC*.

Carnerero, D. (04 de 03 de 2012). *Cadenadesuministro*. Obtenido de El secreto de Apple es... la logística: <https://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-secreto-del-exito-de-apple-es-la-logistica/>

Cinco días (El País). (19 de 06 de 2019). Apple estudia sacar de China hasta el 30% de su producción por la guerra comercial. *El País*, pág. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/19/companias/1560947297_122520.html.

Cook), R. R. (s.f.). *Exonegocios*. Obtenido de <https://exonegocios.com/cual-es-la-declaracion-de-la-mision-de-apple/#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20de%20Tim%20Cook%20para%20Apple&text=Nos%20centramos%20constantemente%20en%20innovar,podemos%20hacer%20una%20contribuci%C3%B3n%20significativa>.

EIPE Business School. (s.f.). Obtenido de <https://www.eipe.es/blog/recursos-humanos-apple/>

Expansion. (s.f.). Obtenido de Expansión: https://www.expansion.com/directorio-empresas/apple-retail-spain-sl_5612150_G59_28.html

Expansión México. (19 de 06 de 2019). Obtenido de Expansión México:
<https://expansion.mx/tecnologia/2019/06/19/apple-evalua-mover-parte-de-su-produccion-a-mexico-vientam-o-la-india>

FayerWayer. (09 de 11 de 2020). Obtenido de FayerWayer:
<https://www.fayerwayer.com/2020/11/apple-suspende-pegatron-iphone>

M., J. (07 de 05 de 2020). Obtenido de Expansion:
<https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2020/05/07/5eb3d942e5fdea60648b4609.html>

Márquez, J. V. (2015). *Análisis Estratégico de Apple Inc.* FECEM, UNIZAR: Repositorios de Zagan.

Meristation. (s.f.). As. Obtenido de
https://as.com/meristation/2020/10/30/betech/1604097909_757747.html

Nicas, J. (28 de 1 de 2019). A Tiny Screw Shows Why iPhones Won't Be 'Assembled in U.S.A.'. *New York Times*.

Peñalba Solís, I. (25 de 04 de 2018). Obtenido de El Español:
<https://elandroidelibre.elespanol.com/2018/04/xiaomi-y-los-precios-bajos.html>

Peñalba Solís, I. (05 de 02 de 2020). Obtenido de El Español:
<https://elandroidelibre.elespanol.com/2020/02/asi-quiere-reinventarse-lg-una-estrategia-para-cada-mercado.html>

R., F. (13 de 11 de 2020). *Cifra mundial de trabajadores de Apple*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/552868/numero-de-empleados-de-apple-a-nivel-mundial/#:~:text=Publicado%20por%20Rosa%20Fern%C3%A1ndez%2C%2013%20nov.%202020%20En,estaba%20compuesta%20por%20147.000%20trabajadores%20a%20tiempo%20completo.>

Revista Neo. (04 de 04 de 2019). Obtenido de Revista Neo:
<https://www.revistaneo.com/articles/2019/04/04/huawei-y-honor-tendran-estrategia-de-marca-dual>

Santirso, J. (18 de 01 de 2021). China logra crecer un 2,3% en el año de la pandemia. *El País*, págs. <https://elpais.com/economia/2021-01-18/la-economia-china-crece-un-23-en-2020.html>.

School, E. B. (s.f.). Obtenido de <https://www.eipe.es/blog/recursos-humanos-apple/>

Toledano, B. (05 de 07 de 2019). *El Mundo*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/tecnologia/2019/07/05/5d1b7503fdddf03128b465e.html>

UNIZAR. (s.f.). *Guía para TFG*. FECEM, UNIZAR: Moodle.

V., N. (04 de 10 de 2019). La desintegración de la clase media pone en peligro el sueño de las familias, según la OCDE. *El Economista*, págs. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9816429/04/19/La-desintegracion-de-la-clase-media-pone-en-peligro-el-sueno-de-las-familias-segun-la-OCDE-.html>.

Vozpopuli. (30 de 10 de 2020). Obtenido de https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/iphone-lastra-beneficios-apple_0_1405659524.html

Zigor Aldama, S. (08 de 09 de 2020). China no solo ha recuperado la normalidad, sino que sale beneficiada tras la pandemia. *El Confidencial*, págs. https://www.elconfidencial.com/mundo/2020-09-08/china-normalidad-beneficiada-pandemia-exportaciones_2738852/.