

ANEXO I

MODELO DE PORTADA



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2023-2024
CONVOCATORIA TERCER PERIODO

**CASOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: ANÁLISIS
ESTRATÉGICO DE APPLE**

AUTOR: Barrado Fernández, Sergio

DNI (o documento equivalente, indicar en su caso): 11086723X

En Madrid, a 12 de junio de 2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. FUNDAMENTO TEÓRICO	6
2.1 Direcciones de Desarrollo	6
2.1.1 Definición del campo de actividad.	6
2.1.2 Direcciones de desarrollo	8
2.2 Penetración en el mercado.	9
2.2.1 Desarrollo de productos.	10
2.2.2 Desarrollo de mercados.....	11
2.3 Diversificación de actividades.....	13
a.) La diversificación relacionada.....	15
b.) La diversificación no relacionada.....	16
2.4 La integración vertical.	18
2.5 Estrategia corporativa y creación de valor.	20
3. ESTUDIO EMPÍRICO ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE APPLE	21
3.1 Introducción: Contexto al caso de estudio	21
3.2 Direcciones de desarrollo	21
3.2.1 Definición del campo de actividad de Apple	21
3.2.2 Direcciones de desarrollo: Apple.....	23
3.3 Penetración en el mercado	26
3.3.1 Desarrollo de productos	27
3.3.2 Desarrollo de mercados.....	29
3.4 Diversificación de actividades.....	31
3.5 Integración Vertical	33
3.6 Identidad corporativa y creación de valor.....	34
4 CONCLUSIONES	36
5 BIBLIOGRAFÍA	39

1. INTRODUCCIÓN

Durante la última década la compañía norteamericana, Apple, fundada en 1976 por Steve Jobs, Steve Wozniak y Ronald Wayne, ha sido considerada como una de las empresas líderes en el sector tecnológico, así como en su estrategia y capacidad para generar valor.

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG), tiene como finalidad realizar un análisis estratégico exhaustivo de Apple, al ser una empresa líder en el sector tecnológico consolidándose por tanto como una de las más influyentes a nivel mundial. A través de su análisis estratégico se pretende transmitir una visión general sobre el conjunto de actividades en las que opera la empresa actualmente, en las que ha operado en el pasado, para lograr sintetizar esos valores y esa filosofía de gestión tan característica de la empresa. Apple no sólo ha transformado la tecnología, sino que también ha causado un impacto significativo sobre la cultura y la sociedad contemporánea.

La estructura del trabajo se dividirá en dos partes, en primer lugar, se hará un análisis teórico, a través del cuál se estudiarán herramientas elaboradas por reconocidos autores del análisis estratégico y posteriormente se plasmará ese análisis teórico con el análisis empírico, en la que se podrá valorar la concurrencia y sinergia entre las herramientas antes presentadas y su viabilidad en el desarrollo práctico. De esta manera, se estudiará los cambios en sus estrategias y la adecuación de los productos a las necesidades de la sociedad, así como la continua reinención de los mismos, para seguir manteniendo ese liderazgo tecnológico de la compañía.

Los objetivos de este estudio se dividirán en generales y específicos. Partiendo con los generales, se pretenderá evaluar el impacto que tienen las decisiones estratégicas en el éxito de Apple, así como proporcionar, del mismo modo, un marco de referencia para el análisis estratégico de empresas tecnológicas. Por otro lado, objetivos específicos tales como, el análisis del entorno externo de Apple, que permitirá evaluar las fuerzas macroeconómicas que afectan a la compañía. Del mismo modo se estudiará cómo consigue la compañía esa fidelización con los clientes y el secreto para lanzar productos similares cada año. Conocer las estrategias de desarrollo corporativo de Apple y en qué medida la compañía está desarrollando las estrategias de desarrollo que se encuentran en la Matriz Producto-Mercado de Ansoff. De esta forma y entre los objetivos, se pretende poder descubrir, como una estrategia de penetración en el mercado como la llevada a cabo por su producto estrella el “iPhone”, consigue que año tras año siga siendo un producto líder en ventas en el mercado y tratar de destacar, que innovaciones o diferencias ofrecen frente a productos alternativos de la competencia. Se analizarán las metas o fines que persigue la empresa a largo plazo y el compromiso que presenta con la sostenibilidad, pues el sector tecnológico provoca deterioros y perjuicios para el medioambiente, por tanto, será interesante analizar cuáles son las soluciones que aportan, de qué forma lo afrontan y en cuanto tiempo esperan conseguirlo. Al mismo tiempo se investigará sobre las nuevas oportunidades en el mercado, el cómo afrontarlas y cómo diferenciarse en un entorno tan competitivo como es el de la tecnología.

Apple ha creado una forma de entender la vida, de cuidar los detalles y pensar en algo que nunca a nadie se lo hubiera ocurrido, como ellos dicen “piensa diferente”. Por eso es muy importante adecuarse a los cambios sociales, entender también las variaciones en la demografía de cada país, así como descubrir las tendencias del momento. Otro rasgo más a analizar será la

accesibilidad en sus productos, es decir, el humanizar los productos, y así conservar ese elemento diferenciador de la compañía de fabricar un producto para todos los usuarios y con todas las características técnicas indispensables para ser líder en innovación. Es por ello, que las razones que impulsan a realizar esta investigación es la necesidad de comprender las estrategias que han permitido a Apple mantenerse como líder indiscutible, en la industria tecnológica durante décadas. A través del estudio del marco teórico se logrará comprender aquellas herramientas usadas por la compañía, en qué consisten y la importancia de su uso, que verá su resultado a través del análisis empírico. La compañía ofrece valiosas lecciones de éxito en gestión empresarial, innovación y rápida adaptación a los cambios del mercado. Del mismo modo es importante poder analizar y estudiar su proyección futura, su mantenimiento de liderazgo, y que pueda ser objeto de estudio en el ámbito académico y empresarial.

El estudio es relevante por diversas razones, tales como gracias al impacto tan significativo que tiene la compañía en la economía global y en la vida cotidiana de millones de personas. Las exitosas estrategias empleadas por la compañía pueden ser de aplicación en otras empresas del sector tecnológico, por tanto, podrán ser usadas en otros contextos y servir de base o punto de apoyo para otras industrias incluso.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En el siguiente apartado se planteará el Fundamento Teórico del trabajo que será esencial para posteriormente realizar el Análisis Empírico, a través del estudio de Apple.

Para ello, se van a incluir referencias académicas sólidas y contrastadas que permitan sustentar los argumentos presentados. Se analizará las direcciones de desarrollo, a través de diversas herramientas, en especial con la Matriz Ansoff, a través de la cual, se obtendrá una visión profesional consolidada que permitirá su plasmación práctica para el posterior análisis empírico.

2.1 Direcciones de Desarrollo

Las direcciones de desarrollo estratégico se pueden definir como las distintas opciones que tiene una empresa para llevar a cabo un crecimiento, una recomposición, o reestructuración del campo de actividad en el que compete.

2.1.1 Definición del campo de actividad.

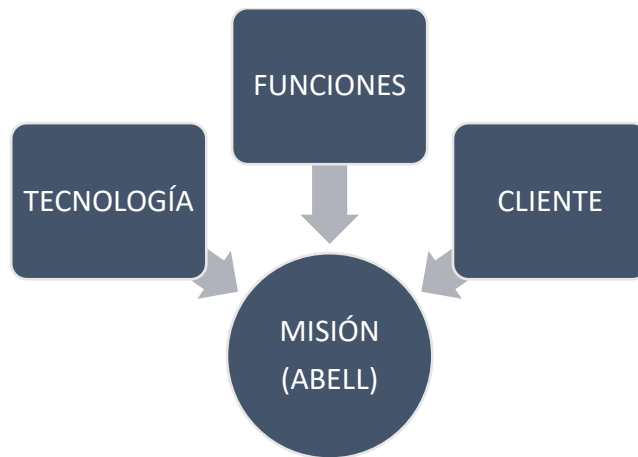
El campo de actividad de una empresa es el conjunto de productos ya sean bienes o servicios que ofrece una empresa, así como los mercados en los que se encuentra compitiendo y a los que aspira competir en un futuro. Es decir, los negocios en los que se va a competir y como se van a relacionar esos negocios entre sí (Fuente).

En 1980 Derek F. Abell desarrolló el conocido y clásico “*Modelo de Abell*”, siendo determinante como paso preliminar en la determinación de la estrategia empresarial. El “*Modelo de Abell*” establece la actividad bajo tres niveles principales: en primer lugar, los clientes, siendo estos a los que hay que satisfacer, en segundo lugar, unas funciones o necesidades que se pretenden satisfacer y por último la tecnología que se debe de emplear para satisfacer a esos clientes.

Gracias al modelo de Abell y a esa determinación del qué, quién y cómo, llegamos a la definición de la misión de la empresa (Figura 1). Gracias a los mercados, determinamos el eje de los clientes seleccionando a qué tipo de clientes pretende la empresa dirigirse, el eje de funciones determina las necesidades a cubrir, enmarcando la oferta de productos y servicios y las tecnologías definen las técnicas que se emplean para alcanzar o cumplir esas necesidades de los clientes¹.

¹ ABELL, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall. Recuperado el 03 de junio de 2024.

Figura 1: Modelo de Abell.



Fuente: Abell (1980)

Es a partir del análisis de “Modelo de Abell” cuando la empresa conoce la dirección o rumbo del campo de actividad que quiere llevar, ahora bien, es fundamental que se defina el ámbito y diferenciación en segmentos estratégicos.

Tal y hemos mencionado el “Modelo de Abell” establece esas tres dimensiones, tecnología, funciones y clientes. El ámbito de la empresa por tanto es el número de tecnologías, grupos de clientes y funciones que utiliza la empresa para desarrollar su actividad. De tal manera que encontramos dos tipos de ámbitos a los que se puede dedicar la empresa: ámbito amplio y ámbito estrecho o enfocado.

El ámbito amplio implica que se atiendan diferentes tipos de funciones o atiendan a diferentes grupos de clientes o lo desarrollen a través de varias tecnologías.

Un ámbito estrecho a diferencia del amplio este primero se ciñe en absoluto a un determinado grupo de clientes, atiende una única función y utiliza una única tecnología.

La globalización ha permitido u obligado a que muchas empresas que antes tenían un enfoque estrecho ahora compitan en mercados internacionales y para disminuir su riesgo por tanto su ámbito acabe siendo amplio. Un ejemplo de ello es el mercado único de la UE, donde se pretenden eliminar todas las barreras al comercio para así desarrollar una mayor competencia y productividad. Este mercado único supone un mercado de casi 450 millones de personas. Es gracias a esa importación de mercancías la que produce un mayor beneficio en el consumidor, generando una mayor competencia en el mercado y por tanto unos precios más bajos².

² LÓPEZ DE PEDRO, J.M.(2019): *Direcciones de desarrollo estratégico*, Universitat oberta de Catalunya, Barcelona.

DIFERENCIACIÓN ENTRE SEGMENTOS ESTRATÉGICOS.

La diferenciación entre segmentos estratégicos es seguida del ámbito, una forma de la variable del campo de actividad. Antes de entrar en profundidad debemos atender a la definición de segmentación de mercado como aquel proceso que persigue la identificación de consumidores con necesidades homogéneas para así poder crear una oferta personalizada y diferenciada a dicho grupo de personas, con el fin de que se beneficien de esa oferta comercial especial y puedan cumplir sus intereses.

2.1.2 Direcciones de desarrollo

Una buena manera para comprender las direcciones de desarrollo es a través de la matriz ANSOFF, creada por Igor Ansoff en la década de 1950 y es una herramienta de toma de decisiones que ayuda a la empresa a decidir de la manera más óptima su crecimiento y expansión.

La matriz de Ansoff se puede definir también como matriz producto/mercado o vector de crecimiento. El objetivo primordial de la matriz de Ansoff es generar oportunidades de crecimiento y vincular los productos y mercados según sean actuales o nuevos³.

La determinación de las estrategias de desarrollo puede generarse a partir de una limitación del campo de actividad. Las diferentes soluciones se forman a partir de cuatro criterios:

- a.) Que la estrategia seleccionada se considere o no un cambio del campo de actividad de la empresa.
- b.) Que la estrategia escogida suponga un crecimiento o no.
- c.) Que se mantenga ejecutando o no con los semejantes productos y en los mismos mercados.
- d.) Que los productos y los mercados en los que la empresa se desenvuelve posean o no relación con los tradicionales.

Un producto es nuevo cuando modifica la función o la tecnología destinada. Por otro lado, un mercado es nuevo cuando cambia la función de un producto o se modifica el conjunto de clientes al que se dirige.

Existen cinco modelos de dirección estratégica de desarrollo:

- a.) Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: es una herramienta muy útil diseñada por Kaplan y Norton en 1992, que pretende la definición de objetivos estratégicos estableciendo relaciones causa efecto en función del mapa estratégico que se encuentra dividido en cuatro básicos: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento⁴.

³ ANSOFF, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review, 35(5), 113-124.

⁴ KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

- b.) Análisis PESTEL: desarrollado en 1967 por el profesor de la prestigiosa Universidad de Harvard Francis Aguilar, el análisis PESTEL se compensa en algunas situaciones con el análisis DAFO. El análisis PESTEL se concentra en el ámbito del proyecto o empresa, es decir, realizando un análisis del macroentorno, concretamente de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales⁵.
- c.) Estrategia del océano azul: herramienta muy útil desarrollada por W.Chan Kim y Renée Mauborgne en 2005, consiste en una orientación empresarial revolucionaria que une el talento de la distinción y el rendimiento para dar comienzo a espacios de mercado desconocidos, causando una petición sin precedentes⁶.
- d.) Value Based Decision Model: Modelo de Decisión Basado en el Valor, es una estrategia que permite apoyar a las empresas a ordenar sus decisiones y resoluciones para obtener el mayor valor probable de sus recursos⁷.
- e.) Customer Experience Integrated Model: el Customer Experience o Experiencia de Cliente es la evocación que se produce en la memoria del consumidor como resultado de su relación y estrechamiento con la marca.

Todas estas direcciones de desarrollo y estrategias llevan a la empresa a conservar, modificar o apoyar el campo de actividad en el cual se esté trabajando. Las empresas deben tener en cuenta los cinco modelos de dirección estratégica de desarrollo, los cuales les ayudarán a plantear objetivos y plantear diferentes aspectos clave para que la empresa cumpla las metas a alcanzar (Fuente).t CPR

2.2 Penetración en el mercado.

Dentro de la matriz de Ansoff, la penetración de mercado es la agrupación de habilidades que ordenan tanto al marketing como a las ventas para conseguir que una empresa obtenga una gran participación de mercados, atraer a más clientes para llegar a alcanzar los objetivos de crecimiento y desarrollo del negocio o de la empresa.

Esta estrategia supone un crecimiento y aumento en las ventas, en sus activos y fuerza laboral. Básicamente, la empresa se dedica en un área específica de actividad para convertirse en el mejor competidor en ese ámbito. Además, esta estrategia puede aplicarse tanto a los negocios actuales de la empresa como a nuevos negocios dentro de su campo de actividad más extenso.

Para lograr la penetración en el mercado, las empresas ejecutan diversos métodos comerciales como publicidad, promociones y descuentos. Estas técnicas pueden estar dirigidas a aumentar la frecuencia o cantidad de uso de los productos o servicios entre los clientes actuales, así como a captar nuevos clientes que actualmente no utilizan los productos o servicios

⁵ FAHEY, L., & NARAYANAN, V. (1986). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. St. Paul.

⁶ MAUBORGNE, R. A., & KIM, W. C. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Deusto business review, (131), 22-31.

⁷ SURI, G, GROSS, J & McCLELLAND. (2020). *Value Based Decision Making: An interactive Activation Perspective*. American Psychological Association. Vol. 127, No.2, 153-185

de la empresa. Por ejemplo, una empresa de cosméticos podría lanzar una nueva línea de productos con promociones especiales, para atraer y captar a nuevos clientes y provocar un crecimiento de sus las ventas en un mercado específico. Frecuentemente, estas acciones se realizan en colaboración con otras empresas de la misma industria para impulsar el consumo en general⁸.

Sin embargo, las tácticas comerciales habituales suelen tener efectos a corto plazo y pueden perder su eficacia una vez que se detienen. Por lo tanto, una estrategia más sólida a largo plazo implica aprovechar las ventajas competitivas de la empresa, como ofrecer productos más baratos o diferenciados de los de la competencia. Esto puede incluir el rendimiento de economías de escala, la mejora de la marca y el aumento de la presencia en el mercado para diferenciar los productos.

De acuerdo Lambin (1994), este planteamiento es adecuado cuando una empresa todavía no ha rentabilizado íntegramente las oportunidades ofrecidas por sus artículos o productos en los mercados que hoy en día atiende⁹.

La penetración en el mercado es característicamente exitosa cuando se espera un aumento y crecimiento en la demanda de la industria. Puede adaptarse en industrias en crecimiento, maduras o incluso en decadencia, aprovechando oportunidades como la adquisición de empresas competidoras o la captación de nuevos clientes. Sin embargo, esta estrategia también implica riesgos, como necesitar demasiado del entorno competitivo, centrarse únicamente en una actividad y perder oportunidades de diversificación o enriquecimiento.

2.2.1 Desarrollo de productos.

El desarrollo de productos se relaciona con la esperanza de vida de un producto, desde el primer concepto, recorriendo por su producción, y, por último, su propagación. Aunque, el lanzamiento de un producto no acaba con el desarrollo y evolución del mismo, sino que los productos pueden seguir evolucionando y mejorando mucho más después de su lanzamiento¹⁰. Es decir, esta estrategia introduce nuevos productos con características distintas en el mismo mercado, conservando su función principal, pero mejorando el agrado para los mismos clientes.

El desarrollo de productos puede lograrse mediante innovaciones tecnológicas que van desde actualizaciones menores hasta la introducción de productos completamente nuevos. Esto es particularmente relevante en industrias competitivas y mecánicas, donde la innovación es constante y los ciclos de vida de los productos son cortos, y son esenciales para mantener la relevancia de la empresa. Las empresas pueden acelerar y automatizar sus productos de diseño, lo que genera una disminución de costos y tiempos de producción más bajos.

⁸ KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2015). *Marketing Management* (15ª ed.). Pearson Education.

⁹ JACQUEZ LAMBIN, J. (1994). *Marketing estratégico*, Segunda edición, Editorial Mc. Graw Hill, Mexico City.

¹⁰ BURGELMAN, R. A., CHRISTENSEN, C. M., & WHEELWRIGHT, S. C. (2008). *Strategic Management of Technology and Innovation* (5ª ed.). McGraw-Hill Education.

Por ello, para que esta estrategia sea exitosa, la empresa podría tener una sólida capacidad de investigación y desarrollo de nuevos productos. Aunque esta estrategia puede generar sinergias y mejorar la imagen de la empresa, el proceso de desarrollo de productos puede ser costoso, incluir desafíos y no siempre garantiza el éxito inmediato, por lo que es decisivo vincularlo con las competencias centrales de la empresa. En consecuencia, es aconsejable unir las oportunidades de desarrollo de productos con las competencias esenciales de la empresa.

A continuación, se presenta la Figura 2 que refleja de forma gráfica las principales etapas para el desarrollo de nuevos productos.

Figura 2: Principales etapas del desarrollo de nuevos productos¹¹.



2.2.2 Desarrollo de mercados.

La estrategia de desarrollo de mercados se enfoca en buscar oportunidades de crecimiento mediante la expansión hacia nuevos segmentos de mercado o regiones geográficas. Esto puede lograrse diversificando productos o servicios existentes en nuevos mercados o llegando a secciones de clientes no atendidos, creando nuevas variedades para satisfacer la demanda de la sociedad. La empresa se enfoca a que esa venta de los productos disponibles actualmente en el mercado se amplíe a nuevos mercados y de esa manera se cumpla la meta principal, materializar ese crecimiento estratégico¹².

Los nuevos mercados a los que una empresa se dirige pueden entenderse en un triple sentido:

- **Nuevos segmentos de mercado:** los nuevos segmentos de mercados implican identificar y dirigirse a segmentos de clientes que la empresa no había alcanzado previamente. Estos segmentos pueden tener necesidades, preferencias o comportamientos de compra diferentes a los de los segmentos de clientes existentes. La empresa puede adaptar su oferta para satisfacer las necesidades específicas, lo que puede implicar cambios en el producto, el precio, la distribución o la promoción.

¹¹ APORTE NO 2. (s. f.). Mi Sitio. Recuperado el 8 de marzo de 2024, de <https://diario-katiacerdas.weebly.com/aporte-nordm-2.html>

¹² AAKER, D. A. (2014). *Strategic Market Management* (10ª ed.). Wiley.

- **Nuevos nichos de mercado:** Un nicho de mercado es un segmento más pequeño y especializado dentro de un mercado más amplio. Las empresas pueden dirigirse a estos nichos de mercado identificando oportunidades de mercado no atendidas o insuficientemente atendidas y adaptando sus productos o servicios para satisfacer las necesidades únicas de estos grupos de clientes.
- **Nuevas áreas geográficas:** Esta dimensión implica la expansión de la empresa hacia nuevas regiones geográficas, ya sea dentro del mismo país o a nivel internacional. Al dirigirse a nuevos territorios, la empresa puede encontrar oportunidades de crecimiento al alcanzar a clientes que pueden tener características demográficas, culturales o económicas diferentes a las de su mercado principal. Esto puede requerir adaptaciones en la estrategia de marketing, la logística y la gestión de canales de distribución para tener éxito en estos nuevos territorios. Al dirigirse a nuevos mercados, una empresa puede buscar oportunidades en nuevos segmentos de mercado, nichos de mercado específicos o áreas geográficas adicionales, lo que puede requerir diferentes enfoques y estrategias para satisfacer las necesidades y expectativas de estos nuevos públicos objetivo.

La elección de entrada a nuevos mercados es decisiva para cualquier empresa, ya que determina el nivel de control y los riesgos relacionados con la inversión en dicho mercado. Cuando nos focalizamos en las características de los sistemas de franquicia, es de gran importancia destacar que cada marca tiene cuatro opciones disponibles al elegir entrar en un mercado extranjero, estas cuatro opciones son las siguientes:

- **Franquicia directa:** en una franquicia directa, el franquiciante concede a un franquiciado los derechos para ejecutar una unidad de negocio bajo su marca, utilizando su sistema operativo y recibiendo apoyo continuo. El franquiciado es el encargado de la gestión diaria del negocio, pero sigue las directrices y estándares establecidos por el franquiciante. Esta forma de franquicia implica una relación directa entre el franquiciante y el franquiciado, sin intermediarios añadidos.
- **Máster franquicia:** en una máster franquicia, el franquiciante concede a un máster franquiciado los derechos exclusivos para extender y operar múltiples unidades de franquicia en una determinada área geográfica. El máster franquiciado se comporta como un intermediario entre el franquiciante y los franquiciados individuales en esa región, sub-otorgando derechos de franquicia y ofreciendo apoyo y supervisión a los franquiciados locales.
- **Joint venture:** En el ámbito de la entrada en nuevos mercados, una joint venture significa que dos o más empresas unen sus recursos y conocimientos para implantar y operar una empresa conjunta en un mercado extranjero. Esta forma de entrada al mercado concede compartir riesgos y costos, así como beneficiarse de las fortalezas complementarias de las empresas asociadas.
- **Inversión directa:** la inversión directa implica que una empresa constituya su propia presencia en un mercado extranjero mediante la transacción total o parcial de activos en el país objetivo. Esto puede incorporar la innovación de filiales, sucursales o plantas de producción en el extranjero. La inversión directa ofrece un mayor control

sobre las operaciones y la marca, pero además conlleva mayores riesgos y costos iniciales en relación con otras formas de entrada al mercado¹³.

Respecto a las causas que motivan la adopción de esta estrategia, una de ellas es la búsqueda de crecimiento, donde las empresas buscan expandirse hacia nuevos mercados para lograr un crecimiento continuo y aumentar sus ingresos. Además, la saturación del mercado interno puede impulsar a las empresas a buscar oportunidades en nuevos mercados como una forma de mantener o aumentar sus ventas.

El desarrollo de nuevos mercados también puede ser una forma de diversificar el riesgo al no depender exclusivamente de un mercado único, lo que protege a la empresa de los impactos negativos de los cambios en un mercado específico.

La presión competitiva también puede ser un factor importante que motive a las empresas a buscar nuevos mercados como una forma de mantener o aumentar su participación en el mercado y evitar perder terreno frente a sus competidores. La expansión hacia nuevos mercados puede proporcionar acceso a recursos clave, como materias primas, mano de obra calificada o tecnología avanzada, que pueden no estar disponibles o ser costosos en los mercados existentes.

Un ejemplo de desarrollo de mercado fue la desarrollada por la empresa catalana Privalia, el outlet de ropa, calzado, así como productos el hogar. La empresa apostó por la apertura de nuevos mercados en función de sus canales de atención y llegó a establecerse en México en 2010 con una media de pedidos en 200,000 pedidos mensuales (Fuente).

2.3 Diversificación de actividades.

De acuerdo con Guerras y Navas (2007), la estrategia de diversificación implica la introducción simultánea de nuevos productos y la incursión en nuevos mercados además de los ya existentes¹⁴. Del mismo modo podemos definirlo como, una estrategia que introduce a la organización en nuevos mercados y productos o servicios, lo que incrementa la diversidad que la matriz debe supervisar¹⁵. Este paso hacia nuevas actividades conlleva que la empresa opere en entornos competitivos distintos, lo que implica la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, técnicas, instalaciones y realizar ajustes en su estructura organizativa, dirección y sistemas de gestión, por tanto, será una transformación física y organizativa.

Otra definición muy acertada sobre el concepto de la diversificación de actividades es la que recogen los autores Ramanujan y Varadarajan (1989) en su artículo tras el análisis y resumen de otros grandes autores como Ansoff (1965), Berry (1975) . La diversificación será toda aquella entrada de una empresa, así como unidades de negocio en nuevas líneas de actividad, a través de procesos de negocios internos o adquisición, por lo que en la gran mayoría

¹³ FERNÁNDEZ, E. (1993). *Alianzas estratégicas*. Instituto de Fomento Regional, Oviedo.

¹⁴ GUERRAS, L. A., & NAVAS, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

¹⁵ JOHNSON, G., SCHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección Estratégica (7ª ed.)*. Pearson. P.p: 280. Recuperado el 16 de marzo de 2024.

de ocasiones esto provocará cambios en su estructura administrativa, sistemas y procesos directivos¹⁶.

Debemos hablar por tanto de las razones externas, aquellas que se crean cuando el mercado tradicional de la empresa está saturado, lo que dificulta el crecimiento a través de la expansión. Esto puede ser debido a la madurez de la industria, declive en la demanda, obsolescencia de productos, tamaño reducido del mercado o la influencia de nuevas tecnologías. En estos casos, la diversificación se presenta como la opción natural ante las limitadas perspectivas de crecimiento en la industria actual.

Al igual que hemos hablado de las razones externas, también existen razones internas, siendo una de las razones más poderosas la reducción del riesgo global al diversificar las actividades de la empresa. Si bien puede haber fracasos en alguna actividad, es poco probable que todas fallen simultáneamente, siguiendo el principio de no poner todos los huevos en la misma canasta.

Obligado es, mencionar la creación de economías de alcance, las cuáles surgen de la aplicación de los recursos actuales, así como las capacidades de la organización en nuevos mercados, pueden existir beneficios en cuanto a la eficacia, algo denominado economías de alcance, que surgirán en contraste con las economías de escala. Las economías de alcance pueden influir en los recursos tangibles, como las residencias de estudiantes o las redes de cable, así como en las capacidades y recursos intangibles, como las habilidades o las marcas. A menudo, estas ventajas del alcance se denominan ventajas de las sinergias, refiriéndose a los beneficios obtenidos de actividades o procesos complementarios, donde el efecto combinado es superior a la suma de sus partes¹⁷.

Otra razón interna radica en el exceso de recursos y capacidades en comparación con las necesidades de las actividades tradicionales. Estos excedentes pueden ser físicos, financieros, intangibles o de capacidades humanas, y pueden aplicarse a nuevas actividades.

Además, la diversificación puede generar sinergias al aprovechar recursos compartidos o interrelaciones estratégicas entre actividades, mejorando el rendimiento conjunto de los negocios.

Se debe mencionar otras razones no tan comunes pero cada día más frecuentes, y son las relacionadas con la adaptación a cambios tecnológicos, la denominada diversificación ventana, así como la diversificación imagen, cuyo nombre se debe a la intención de plasmar una mejor imagen de la empresa frente a la sociedad.

La diversificación puede ser relacionada o no relacionada, dependiendo de si los nuevos productos y mercados guardan relación con los actuales. La diversificación relacionada implica compartir recursos entre los negocios, mientras que la diversificación no relacionada representa un mayor alejamiento de los negocios tradicionales de la empresa. Esta clasificación se debe a

¹⁶ MCKEE, D. O., VARADARAJAN, P. R., & PRIDE, W. M. (1989). *Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective*. Journal of marketing, 53(3), 21-35.

¹⁷ JOHNSON, G., SHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ª ed.). Pearson. P.p: 280. Recuperado el 16 de marzo de 2024.

Rumelt (1982), y fueron estudiadas por grandes investigadores de la dirección estratégica, así como de la economía¹⁸.

a.) La diversificación relacionada.

La diversificación relacionada ocurre cuando los negocios de una empresa comparten similitudes en recursos, canales de distribución, mercados, tecnologías u otros elementos que permiten complementarse entre sí. Existen dos tipos de diversificación relacionada:

1. **Diversificación limitada:** La mayoría de los negocios están conectados a través de un recurso o competencia esencial del negocio central. Se suele dar en industrias que no innovan.
2. **Diversificación vinculada o encadenada:** Cada actividad o negocio está relacionado con al menos uno de los otros negocios, aunque no necesariamente con un recurso o competencia esencial. Se da en empresas que innovan, de tal manera que se garantizan la supervivencia de la empresa como norma general.

Para que una empresa decida llevar a cabo una estrategia de diversificación relacionada, deben darse una serie de razones para ello. El fin principal no deja de ser otro que crear interrelaciones entre nuevas actividades y las antiguas para así poder generar nuevas ventajas competitivas. El principal motivo para la diversificación relacionada es generar sinergias, es decir, lograr que el desarrollo conjunto de dos negocios sea más beneficioso que si se desarrollaran por separado. Estas sinergias se pueden generar de dos maneras:

En primer lugar, compartiendo recursos y capacidades, generando así economías de alcance a través de la utilización de recursos tangibles (como instalaciones) e intangibles (como marcas y tecnología) ya existentes en la empresa para las nuevas actividades. En segundo lugar, transfiriendo conocimientos y habilidades, aprovechando las interrelaciones entre las actividades existentes y las nuevas para obtener ventajas competitivas. Estas sinergias pueden mejorar la posición competitiva de la empresa, permitiendo estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de productos, llevando siempre una estrategia coherente que permita concebir y dirigir los negocios implicados¹⁹.

Al igual que existen unas razones para llevar a cabo la diversificación relacionada, existen por tanto unos riesgos de la misma que son los siguientes:

¹⁸ RUMELT, R. P. (1982). *Diversification strategy and profitability*. Strategic management journal, 3(4), 359-369.

¹⁹ PITTS, R. A., & HOPKINS, H. D. (1982). *Firm diversity: Conceptualization and measurement*. Academy of management Review, 7(4), 620-629.

En primer lugar, existen unos costos de coordinación, que los podemos definir como esfuerzos adicionales para compartir recursos o transferir conocimientos, que aumentan con la cantidad y variedad de negocios.

En segundo lugar, encontramos los costos de compromiso, entendiendo tales como compromisos que impiden gestionar un negocio de manera autónoma si se comparten recursos con otros negocios. Para una gestión más productiva y eficiente en cuanto a toma de decisiones estos deberán ser reducidos para poder tener una mayor independencia y materializar los objetivos sin la dependencia de terceros.

En tercer lugar, se debe mencionar los costos de inflexibilidad, entendiendo tales como dificultades para responder autónomamente a la competencia y obstáculos para cerrar negocios debido al uso de recursos comunes.

El éxito de la diversificación relacionada depende de la capacidad de la empresa para generar sinergias sin que los costos asociados superen los beneficios. Además, se necesita desarrollar nuevas competencias, lo que supone un reto significativo. La clave está en una adecuada dirección y la implementación de mecanismos organizativos que faciliten la diversificación.

b.) La diversificación no relacionada.

La diversificación no relacionada, o conglomerada, implica que una empresa se expanda a nuevos negocios que no tienen ninguna relación con sus actividades tradicionales. También podemos definirla como el desarrollo de productos o servicios que van más allá de las capacidades actuales o de la red de valor. La diversificación no relacionada se conoce comúnmente como una "estrategia de conglomerado". Dado que no hay economías de alcance evidentes entre los diferentes negocios, pero sí existe el costo evidente de la sede, las acciones de las empresas con diversificación no relacionada suelen experimentar lo que se denomina "descuento del conglomerado"; es decir, una menor cotización en comparación con la que tendrían los negocios individuales por separado²⁰.

Esto representa un cambio significativo, ya que la empresa se aventura en industrias distintas. Los objetivos principales de esta estrategia suelen ser:

- Obtener mayores rentabilidades invirtiendo en industrias atractivas.
- Reducir el riesgo global diversificando las actividades de la empresa.

²⁰ RUMELT, R. P. (1982). *Diversification strategy and profitability*. Strategic management journal, 3(4), 359-369.

Los negocios se ven como partes de una cartera de inversiones, buscando sinergias financieras al asignar eficientemente los recursos financieros entre ellos. La idea es que los negocios con excedentes financien aquellos con déficit. Las sinergias principales son financieras y, en menor medida, directivas, derivadas de la capacidad de la dirección para resolver problemas en nuevos negocios²¹.

A continuación, se detallará las razones que puede traer a una empresa para que desarrolle una diversificación no relacionada. Son las siguientes:

En primer lugar, la búsqueda de alta rentabilidad, empresas con excedentes financieros o en sectores maduros pueden buscar oportunidades de inversión en sectores emergentes o en crecimiento para mejorar su rentabilidad global.

En segundo lugar, la reducción del riesgo global de la empresa, ya que, al diversificar en negocios no relacionados, el riesgo de variabilidad de beneficios disminuye. Sin embargo, esta estrategia también implica un riesgo adicional por el desconocimiento de la nueva actividad.

En tercer lugar, la consecución de objetivos por parte de la dirección, que además de la reducción del riesgo, la diversificación no relacionada puede satisfacer objetivos de crecimiento, poder, estatus y promoción de la alta dirección, especialmente en industrias maduras o en declive.

Por último, permite una mejor asignación de los recursos financieros, permitirá gestionar la empresa como una cartera de inversiones, que se pueden canalizar los excedentes de algunas actividades hacia otras con demanda neta de recursos, obteniendo sinergias financieras.

Al igual que ocurre con todas las estrategias toda toma de decisiones estratégicas genera o incrementa una serie de riesgos que debemos mencionar, entre los más destacados los siguientes:

En primer lugar, destacamos las competencias y habilidades específicas de un negocio, las cuáles se obtienen con tiempo y experiencia y son competencias nuevas que suponen un desafío para los nuevos negocios, ya que estas deben generar ventajas competitivas.

En segundo lugar, la ausencia de sinergias ya que a no ser que sean financieras, por lo general la creación de un nuevo negocio complica la creación de valor y no mejora el funcionamiento general de la empresa.

En tercer lugar, las dificultades de gestión y coordinación puesto que al ser actividades no relacionadas implicará una gestión diferente de los negocios y por tanto su coordinación y ejecución será difícil.

En cuarto lugar, encontramos uno que afecta al negocio central, la dispersión de intereses, los que provocarán una mayor dificultad de cara a ejecutarlos por las vicisitudes de estos.

²¹ WHEELEN, T. L., HUNGER, J. D., & OLIVA, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos*. Pearson Educación.

Por último, debemos mencionar las barreras de entrada, ya que al entrar en nuevas industrias la creación de las mismas será todo un resto por no tener relación alguna con el otro tipo de negocio.

En definitiva, debido a estos riesgos, muchas empresas que han diversificado ampliamente a menudo terminan reestructurando y deshaciéndose de algunos negocios. El éxito de la diversificación no relacionada depende de la capacidad de la empresa para desarrollar nuevas habilidades y aprovechar sinergias directivas, facilitando así el manejo y crecimiento de negocios diversos.

2.4 La integración vertical.

La integración vertical se genera cuando una empresa se dedica a actividades que hasta entonces se encargaban a proveedores o distribuidores externos, es decir, a otras personas externas. Para realizar esta estrategia de integración vertical hablamos de dos vertientes: se puede instaurar ese departamento o apoderarse de otras empresas que ya se dediquen a eso en especial.

Según las funciones que quiera llevar a cabo la empresa, esta estrategia puede ser "hacia atrás" (o "aguas arriba"), cuando la empresa se convierte en su propio proveedor, o "hacia adelante" (o "aguas abajo"), cuando se convierte en su propio distribuidor.

Dentro de la integración vertical existen una serie de ventajas:

- Reducción de costes: la reducción de costes es el procedimiento que utilizan las empresas para disminuir sus costos y elevar sus ganancias. En función de los servicios o productos de una compañía, el planteamiento puede variar.
- Control de la cadena de producción: el control de la cadena de producción gestiona los procesos para que la comunicación y los alcances de las diferentes fases de producción estén más organizados.
- Mayor presencia en el mercado: la presencia en el mercado se define como la aptitud de una empresa para colocarse y resaltar entre su rivalidad.

Por otro lado, la integración vertical también puede provocar diferentes desventajas que puede generar algunas consecuencias negativas como son:

- Elevada inversión: no todas las empresas pueden realizar una elevada inversión para llevar a cabo la integración vertical. Por ello, si esta integración no funciona en empresas de carácter medio o incluso altas, puede provocar el hundimiento de dicha empresa.
- Poca flexibilidad: cuando la empresa va creciendo, es más difícil amoldarse a los cambios y modificaciones que se crean en el mercado, y por ello, el peligro es más elevado. Es decir, cuanto más grande sea la empresa, el golpe de la integración vertical será mayor ante una mala gestión y planteamiento de la misma.
- Aspectos burocráticos: la burocracia en una empresa se define como los procesos que pueden ser agrupados o desagrupados. Se pretende alcanzar una serie de

objetivos, pero que sean eficientes. Por ello, ante estos aspectos burocráticos que se generen, lo que se debe hacer es intentar controlar todos estos procedimientos de la mejor forma posible.

La integración vertical está presente de una manera o de otra en todas las empresas, ya que todas generan parte de su producto internamente y obtienen otra parte de proveedores externos, al igual que todas comercializan o venden sus productos o servicios en algún grado. Por tanto, es raro o incluso difícil encontrar empresas sin ningún grado de integración vertical, así como empresas totalmente integradas que engloben todas las fases del ciclo de producción. En general, la mejor cuestión estratégica es decretar el nivel adecuado de integración para una empresa²².

Esta idea de integración vertical provoca tanto ventajas como desventajas, como hemos visto anteriormente, es por ello por lo que Michael Porter propone un modelo estratégico, que cuenta con cinco fuerzas sobre estrategia competitiva²³. Porter propone que las empresas deben tomar decisiones estratégicas considerando tanto las oportunidades como las amenazas del entorno competitivo en el que operan. Porter destaca la importancia de evaluar cuidadosamente las opciones estratégicas y seleccionar aquellas que maximicen los puntos fuertes de la empresa y minimicen sus vulnerabilidades²⁴.

Este modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter está caracterizado, por un lado, con tres fuerzas de carácter horizontal y por otro, con dos fuerzas de carácter vertical. Cada una de las mismas se compone de una serie de características y categorías, estas cinco fuerzas son las siguientes²⁵:

- Amenaza de producto sustituto.
- Amenaza de reciente competidor entrante.
- Competencia entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

Las empresas deben examinar y reflexionar tanto los beneficios y las ventajas, como los riesgos, problemas y desventajas de la integración vertical previamente a tomar ciertas decisiones estratégicas en relación con la ubicación competitiva de dicho mercado. Además, podrían enfatizar la clave de considerar cómo la integración vertical repercutirá la capacidad de la empresa para distinguirse de sus competidores, así como su capacidad para asegurar el suministro y la distribución de sus productos o servicios.

La desintegración vertical puede ser una opción estratégica posible en ciertos casos, especialmente si los costos y riesgos asociados con la integración vertical sobrepasan a los beneficios potenciales.

²² GRANT ROBERT, M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas.

²³ PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (1979). *Harvard business review*. *How competitive forces shape strategy*, 57, 137-145.

²⁴ PORTER, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

2.5 Estrategia corporativa y creación de valor.

La estrategia corporativa es una agrupación de hechos planteados por una empresa para el largo plazo, con la finalidad de desenvolverse satisfactoriamente en el mercado interior y global. Las estrategias corporativas se programan, se definen los objetivos, las metas y se ponen en marcha con el objetivo de lograr alcanzar grandes rendimientos a largo plazo de una empresa.

La creación de valor es un elemento esencial de la estrategia corporativa, se define como el transcurso por el cual se otorga valor económico a algo que no poseía cierto valor o, por el contrario, se eleva el valor de algo que ya lo tenía. Implica crear beneficios tanto para los accionistas como para otros grupos de interés, como empleados, clientes y la comunidad en general.

Michael Porter, un renombrado académico en el campo de la estrategia empresarial, ofrece una definición clara de estrategia corporativa y su relación con la creación de valor. Según Porter, la estrategia corporativa se focaliza en cómo una empresa puede obtener una ventaja competitiva sostenible en su industria o sector. Porter define la estrategia corporativa como: *"La búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle una posición única y valiosa, involucrando un conjunto diferente de actividades"*. Porter recalca la importancia de la singularidad y la coherencia en la estrategia corporativa. En cuanto a la creación de valor, Porter argumenta que una estrategia corporativa efectiva debe generar valor tanto para la empresa como para sus accionistas²⁶.

Porter anuncia tres hipótesis que pueden llevar al fracaso de una estrategia corporativa:

- La rivalidad se genera en el nivel de cantidades de negocio, no en el nivel del grupo de la empresa.
- La diversificación contiene unos gastos asociados que podrían elevarse y desaparecer las ventajas de la diversificación.
- Los beneficiarios pueden diversificar sus inversiones de manera autónoma y con un menor coste.

²⁶ PORTER, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.

3. ESTUDIO EMPÍRICO ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE APPLE

A través del estudio del Análisis Empírico, se tratará de aplicar los aspectos planteados en el Fundamento Teórico al Caso Apple. Para contrastar estos aspectos teóricos planteados, se utilizarán datos reales y contrastados sobre la compañía, conociendo la gran variedad de productos que tienen y que posición ocupan en el desarrollo estratégico de la compañía. Se realizará un análisis de las direcciones de desarrollo, para así conocer el estado actual de la compañía y las guías que ha llevado a la empresa a tomar esas decisiones estratégicas. Del mismo modo se conocerán las líneas futuras por las que apuesta Apple y la gran importancia que tiene la diversificación, así como el desarrollo de mercados.

3.1 Introducción: Contexto al caso de estudio

Apple fue fundada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak siendo actualmente una multinacional dedicada al diseño y producción de equipos electrónicos, servicios de línea, así como de software. Con sede en Cupertino, California, en los Estados Unidos actualmente se encuentra posicionada en el mercado como una de las empresas líderes en el sector. Las claves para el éxito en la compañía han sido diversas, cada una de ellas muy estudiada y ejecutada en el momento oportuno, siendo líderes en su apuesta por la Investigación y el Desarrollo (I + D), han buscado siempre el bienestar de sus clientes como principal objetivo unido a la accesibilidad.

Debemos prestar especial atención a las palabras del fundador Steve Jobs, en las que manifiesta lo siguiente como clave para su estrategia:

“Empatía con los usuarios. Agresividad. Contribución social positiva. Innovación y Visión. Desempeño individual. Espíritu de equipo. Calidad. Recompensa individual. Gran dirección²⁷.”

3.2 Direcciones de desarrollo

3.2.1 Definición del campo de actividad de Apple

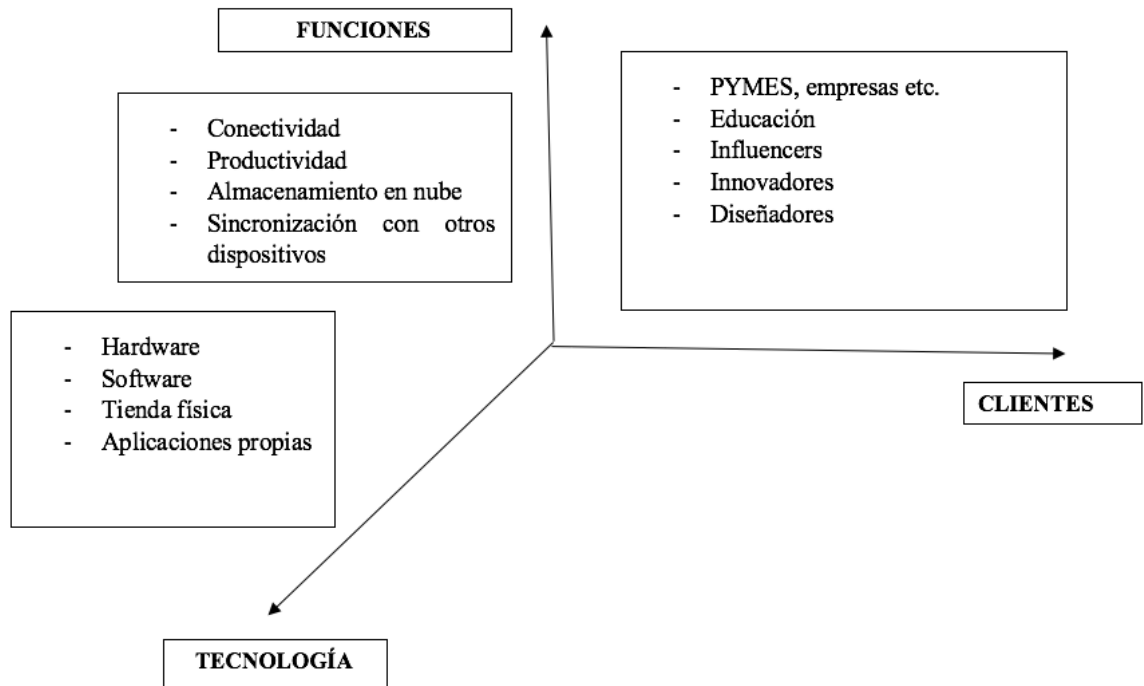
Definir el campo de actividad de Apple no resulta sencillo, en especial porque durante el transcurso de los años el conjunto de productos que ofrece ha ido ampliándose de manera considerable, al igual que los mercados en los que también ha llegado a implantarse.

A través de la herramienta del Modelo de Abell vamos a intentar describir el qué qué (necesidades satisfacen), quien (es su cliente) y cómo (que tecnología va a usar para satisfacer

²⁷ ELLIOT, J. (2013). Steve Jobs. *El líder de Apple: Lecciones gerenciales de un genio controvertido*. Aguilar. Recuperado el 15 de mayo de 2024.

esas necesidades), obteniendo así la misión de la empresa y poder determinar el campo de actividad de la empresa y el rumbo que toma la misma (Figura 29. Debemos destacar que Apple se encuentra en un mercado muy competitivo en el que deben estar reinventándose de manera continua, luchando por traer innovaciones en el mercado, por tanto, invirtiendo una gran parte de sus recursos en I+D.

Figura 3: Modelo de Abell de Apple



Fuente: Abell (1980)

La misión por tanto de Apple va dirigida a la satisfacción de sus usuarios, la empresa presta especial atención en darles las mayores facilidades al cliente y continuas soluciones innovadoras para alcanzar la confiabilidad en los mismos y al mismo tiempo mostrar la gran calidad de sus productos. Apple define su misión con las siguientes palabras “Bringing the best user experience to its customers through its innovative hardware, software, and services”, traducido al castellano, *“Llevar la mejor experiencia de usuario a través de su innovador hardware, software y servicios”*²⁸. Así lo describió Tim Cook CEO de la compañía, en 2018 en el informe anual de la compañía de ese mismo año.

Por otro lado, la visión de Apple, lanza un mensaje esperanzador para los clientes, manifestando que la compañía tiene el deseo de hacer las cosas con éxito y lograr grandes resultados para el futuro a través de la innovación permanente y la constante búsqueda la alta calidad. Así es como describe Apple su visión, *“We believe that we are on the face of the earth*

²⁸ SNOUFFER, B. (2018). Apple: Tim Cook.

to make great products and that's not changing”, traducido al castellano, “*Creemos que estamos sobre la faz de la tierra para hacer grandes productos y eso no va a cambiar*”.

Por tanto, extrapolando la información que ofrece Apple sobre su misión y visión podemos llegar a la conclusión que su principal prioridad es la satisfacción de las necesidades de sus clientes pudiendo ofrecer servicios y productos seguros y a la vez de última generación. Se busca la innovación constante, para construir la calidad y excelencia de tal manera que así el consumidor valore a la compañía con un sello diferente y hayan creado valor.

En relación con el ámbito de la empresa, entiendo este como el número de tecnología, grupo de clientes y funciones que utiliza la empresa para desarrollar su actividad, podemos afirmar que Apple desarrolla un ámbito amplio, puesto que consiguen satisfacer diferentes tipos de necesidades, así como atender a diferentes grupos de clientes a través del empleo de los diferentes tipos de tecnología. Esto lo veremos desarrollado en posteriores epígrafes donde se encontrará el desarrollo de los productos para la satisfacción de las necesidades de los diversos usuarios.

3.2.2 Direcciones de desarrollo: Apple

Como hemos mencionado en su marco teórico, la matriz de productos/mercados de Ansoff es una de las herramientas más empleadas y conocidas como estrategia básica de conocimiento y desarrollo. Es por ello por lo que, en función de la estrategia de expansión o diversificación empleada, encontramos diferentes productos.

Tal y como podemos observar en la Figura que se presenta a continuación, la estrategia de expansión implica mantener una situación actual con la empresa, la cual puede ser a través de mercados o productos tradicionales. En Apple tal y como se puede observar esos productos son el Iphone, Air Pods, Apple Watch etc. Sin embargo, con la diversificación ocurre todo lo contrario, implica una ruptura con la situación actual, por tanto, productos y mercados nuevos. Así ocurre con Apple TV o con los AirTag.

Figura 4: Matriz Ansoff de Apple



Fuente: Ansoff (1957)

Hemos mencionado en el marco teórico que existen 5 modelos de dirección estratégica de desarrollo. A continuación, procederemos a analizar y desarrollar uno de ellos, concretamente el análisis PESTEL, para así obtener una imagen de las oportunidades y amenazas del macroentorno y, a partir de la misma poder desarrollar una estrategia de crecimiento óptima²⁹.

- a.) **Factores Políticos:** Apple es una compañía instaurada en más de 120 países, por tanto, las diferentes políticas de cada una de ellas, así como impuestos, regulaciones etc. pueden causar un gran impacto para la compañía. Por tanto, Apple deberá examinar la situación política de cada país en que opera prestando atención a las políticas gubernamentales, la estabilidad política, así como la instauración de subsidios por parte de los gobiernos a ciertas marcas competidoras. Todo ello será determinante pues podrá general una desventaja competitiva, y si es así será la compañía la que deba decidir si debe seguir en ese país o desplazarse a otro. Actualmente debido a los movimientos geopolíticos que se están encontrando, Apple al operar en diversos países afectados se encuentra en una situación inestable frente a los mismos.

- b.) **Factores Económicos:** Este factor será determinante en cuanto a la viabilidad económica y esperanza de vida de la compañía en un país determinado. Si la compañía se instaura en un país que se encuentra en crecimiento económico, la compañía tendrá muchos más clientes que compren sus productos estrella como Iphone, AirPods etc. así como aquellos que sean nuevos como Apple Vision Pro etc. Al mismo tiempo puede también encontrarse con países con una tasa de desempleo elevada, así como los tipos de cambio pues si el valor de dólar descende frente al euro, todo consumidor de la UE preferirá comprar los productos de Apple en EE. UU., disminuyendo las compras en los otros países.

- c.) **Factores Sociales:** Dentro de estos encontramos los cambios demográficos, los cambios en las preferencias del consumidor y el auge del nacionalismo. Al igual que en algunos países como China, la población está envejeciendo, quizás no sea idóneo para la compañía. Sin embargo, el movimiento de las personas de zonas rurales hacia ciudades es un gran beneficio para Apple, pues implica que la gente que se desplace demandará una mayor cantidad de productos tecnológicos que de la otra forma. Un gran peligro que existe a día de hoy – junio de 2024 – es el auge del nacionalismo, podemos tomar de ejemplo la situación actual de Estados Unidos con China, en la que se han impuesto por parte de EE. UU a China, aranceles a los productos chinos, teniendo el impacto negativo en la compañía en EE. UU pues se han visto encarecidos los costes, por ello, suponen pequeñas restricciones a la inversión. Debemos mencionar también un perjuicio actual que está desarrollando el sector tecnológico y es acerca de la salud mental,

²⁹ LASHINSKY, A. (2012). *Inside Apple: How America's most admired--and secretive--company really works*. Hachette UK.

pues la compañía debe ser consciente y elaborar productos que no dañen la salud mental, así como la introducción de guías para educar sobre la misma y así las consecuencias sean mínimas.

- d.) **Factores Tecnológicos:** Este factor quizás sea el más importante por la vinculación tan profunda que hay en la compañía, pues Apple es una empresa líder en el sector tecnológico y debe por tanto hacer grandes inversiones en I+D para ser los primeros en cuanto a la innovación tecnológica se refiere. Fueron los impulsores de los teléfonos con pantalla táctil, así como los creadores de los AirPods, tan comunes hoy en día en diversas marcas competidoras. En sinergia con esa innovación, el desarrollo de las tecnologías es fundamental para la compañía y así lo han demostrado, trayendo al mercado productos que emplean inteligencia artificial como puede ser el desbloqueo por “Face ID”, que permite desbloquear la pantalla del móvil con un rostro o varios³⁰. Así como la asistencia por voz de “Siri”. Se debe incluir en este punto la apuesta de Apple por la Ciberseguridad, ya que cada vez son mayores las facultades que tienen los productos de la compañía en la que guardan datos esenciales de millones de familias y que si no existe una buena ciberseguridad esos datos pueden ser utilizados de manera fraudulenta³¹.
- e.) **Factores legislativos:** Guarda relación con el factor político, por tanto, al intervenir en un gran número de mercados las aplicaciones legislativas de cada una de ellas podrán generar una ventaja competitiva en la compañía o por el contrario causar un perjuicio. Es muy importante en mercados tan competitivos como el de Apple, la protección de la propiedad intelectual pues el desarrollo de nuevos productos gracias a las inversiones en I+D suponen un gasto extraordinario que se debe proteger y defender frente a competidores. Las leyes de protección de datos, diferentes según cada país, cierto es que en Europa por lo general guardan rasgos comunes, sin embargo en otros países como EE.UU o China varían en consideración. Que existan leyes de protección de datos muy estrictas perjudica a la compañía pues dificulta la recopilación de datos del usuario y por tanto es un impedimento más para conocer los gustos del cliente y adecuar su producto a la demanda.

³⁰ PODOLNY, J. M., & HANSEN, M. T. (2020, noviembre). *How Apple is organized for innovation*. Harvard Business Review. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation>

³¹ APPLE INC. (N.D.). *Privacy. Apple*. Recuperado el 6 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/privacy/>

- f.) **Factores ambientales:** Este factor es fundamental para Apple, ya que es un gran consumidor de recursos, ha instaurado como meta a corto plazo la utilización de energía 100 % renovable en todas sus operaciones para el año 2030. Al mismo tiempo, debido al gran consumo tecnológico que existe, la compañía se ha comprometido a colaborar con organizaciones de reciclaje de residuos electrónicos. Para Apple también es un desafío combatir el cambio climático, por ello también se han propuesto reducir las emisiones de carbono en un 75% para el año 2030, todo un reto que sin duda será un beneficio para el bienestar de la sociedad³². Han desarrollado innovaciones en el diseño de los conocidos Apple Watch, de los cuáles han sido capaces de reducir más del 75% de carbono por Apple Watch³³.

3.3 Penetración en el mercado

A través de la penetración en el mercado se busca aprovechar los clientes existentes y fortalecer esa relación existente con el mercado. Por ello, se pretende aumentar esa participación por parte de los consumidores en ese producto actual, que es lo que sucede con el producto de Apple, el “iPhone”. Es en el año 2007, cuando el CEO de Apple, Steve Jobs, lanza al mercado el primer iPhone valorado en 399 \$, siendo un teléfono de 16 GB de memoria, con cámara de 2,0 megapíxeles y una pantalla de 8 cm.

Tras más de 30 modelos distintos, Apple ha desarrollado una estrategia de penetración en el mercado con este producto, siendo un producto estrella en la compañía ha sabido aprovechar el éxito de sus productos y sobre todo mantener ese liderazgo tecnológico durante tantos años. La innovación en los Smartphone es continua y es por ello, que Apple apuesta por la última tecnología en cada producto y es conocedor que sus clientes esperan la última tecnología en ello.

La identidad visual del iPhone ha sido objeto de numerosos estudios, puesto que, a través del logotipo, colores y tipografía, han conseguido crear en el cliente una imagen minimalista de exclusividad. Adaptando cada modelo nuevo de iPhone de acuerdo con la identidad corporativa de la empresa³⁴.

El actual CEO de Apple Tim Cook, en una entrevista realizada para una plataforma digital, afirma que Apple lleva lanzando un modelo nuevo año tras año, e incluso en algún momento varios por año como ocurrió con el iPhone 5C por una sencilla razón. La primera razón es porque los usuarios se lo piden a la compañía, existe una fuerte demanda de productos nuevos debido a la continua innovación del sector tecnológico. Cada vez que se lanza un

³² APPLE. (2023, abril). *Apple and global suppliers expand renewable energy to 13.7 gigawatts*. Recuperado de <https://www.apple.com/es/newsroom/2023/04/apple-and-global-suppliers-expand-renewable-energy-to-13-point-7-gigawatts/>

³³ APPLE. (2023, septiembre). *Apple unveils its first carbon neutral products*. Recuperado de <https://www.apple.com/newsroom/2023/09/apple-unveils-its-first-carbon-neutral-products/>

³⁴ APPLE COMPUTER, INC. (1987). *Human interface guidelines: The Apple desktops interface*. Apple Computer, Inc.

producto nuevo al mercado existen mejores al cabo del tiempo y cada vez son más necesarios nuevo software o mejores cámaras o procesadores. Otro factor que describió Cook en la entrevista es que se ha mencionado en el punto anterior en el análisis PESTEL, el factor ambiental. Existe una gran concienciación por parte de la compañía por el bienestar ambiental y cada producto nuevo que se lanza al mercado pretende reducir al máximo la huella de carbono e incluso como afirma el ejecutivo, el deseo de la compañía para un futuro es el fabricar un iPhone totalmente neutro en carbono³⁵.

Esta estrategia de penetración en el mercado implica una campaña de publicidad activa e intensa en la que se pretende conseguir un aumento considerado de ventas y al mismo tiempo captar nuevos clientes. Por ello el lanzamiento del nuevo iPhone sucede en septiembre de cada año y es cuando se genera un gran impacto en la compañía desde usuarios que venden su iPhone para comprarse uno nuevo a través de Apple con “Apple Trade in”, a nuevos clientes que pasan de una marca competidora a Apple.

3.3.1 Desarrollo de productos

A través de la estrategia de desarrollo de productos, la compañía pretende mantenerse en el mercado actual a través del desarrollo de productos con características nuevas y diferentes, en este caso Apple decidió llevar a cabo dicha estrategia con los dispositivos “AirPods”.

El 7 de septiembre de 2016 Apple presentaba en San Francisco los nuevos e innovadores auriculares inalámbricos que revolucionarían la industria de la música y creando así una experiencia en el usuario jamás experimentada, sin necesidad de cables en los mismos. A través de estos el usuario podía hacer una gran variedad de funciones, equipados con sensores que permitían que detectaban cuando el dispositivo estaba introducido en la oreja del usuario y así le permitía reproducir música. Permitía la sincronización con otros productos de la compañía como el caso del “Apple Watch” así como la consulta del asistente virtual “Siri”. Gracias al nuevo chip incorporado W1 permitía tener una gran autonomía en cuanto a batería, así como una gran prestación de sonido de alta calidad. El vicepresidente sénior de Marketing Mundial de la compañía Philip Schiller los describió como un producto muy sencillo de usar y que funcionan como por arte de magia”, sin necesidad de botones ni necesidad de conectarse manualmente, de forma automática se conectaba ³⁶.

Tras más de 7 años en el mercado, Apple ha ido desarrollando el producto y trayendo mejoras a los anteriores modelos. A día de hoy en 2024, la compañía presenta en su catálogo hasta 4 modelos diferentes. El primero de ellos son los denominados “AirPods (2ª Generación)”, en segundo lugar, los “AirPods (3ª Generación)”, en tercer lugar, los “AirPods Pro (2ª

³⁵ BRUT. (2023, October 6). Tim Cook speaks to Brut. <https://www.brut.media/us/science-and-technology/tim-cook-speaks-to-brut-bc5fd23c-d951-4a9c-850f-55951d24f303>

³⁶ APPLE INC. (2016, septiembre 7). *Apple reinventa los auriculares inalámbricos con los AirPods*. Apple Newsroom. Recuperado el 6 de junio, 2024 de <https://www.apple.com/es/newsroom/2016/09/07Apple-Reinvents-the-Wireless-Headphone-with-AirPods/>

Generación) y por último los “AirPods Max”. Cada uno de ellos presenta diferencias en cuanto al diseño y cualidades de este, eso sí, guardado un factor común y esencial, la reproducción de sonido de manera inalámbrica. Por su parte la compañía se enmarca en seguir con su línea diferenciadora, el cuidado de los detalles y la accesibilidad al usuario, de tal manera que sea un producto sencillo de utilizar y al mismo tiempo con la última tecnología implantada.

Figura 5: Comparación de modelos AirPods³⁷.



Fuente: Apple Innc.

³⁷ APPLE INC. (n.d.). *Comparar AirPods*. Apple. Recuperado el 6 de junio, 2024, de <https://www.apple.com/la/airpods/compare/>

3.3.2 Desarrollo de mercados

La estrategia de desarrollo de mercados pretende introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Apple desarrolla la estrategia de desarrollo de mercados en nuevas áreas geográficas, como fin de lucha contra sus mayores competidores en el mercado asiático, Huawei, Samsung y Oppo.

La compañía ha anunciado que abrirá el próximo 22 de junio de 2024 su primera tienda en Malasia, ubicada en el centro de Kuala Lumpur para así fijar un gran impulso en la región de Asia. La compañía con la apertura de esta última tienda será la sexta en el sudeste asiático, marcando un punto de inflexión fuerte con el objetivo de seguir con su expansión³⁸.

Las razones o motivos que dirigen a que Apple decida abrir sus puertas e introducirse en el mercado asiático es debido a que las tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales en los que opera son bastante elevadas de tal modo que abriendo sus puertas a nuevos mercados podrá generar valor y evitar la saturación.

No resulta sorprendente que Apple expanda su mercado, pues el año pasado abrió también sus primeras tiendas en India, lugar en el que actualmente fabrican los productos de “iPhone”, en los que tuvieron la misma misión que la actual en Kuala Lumpur.

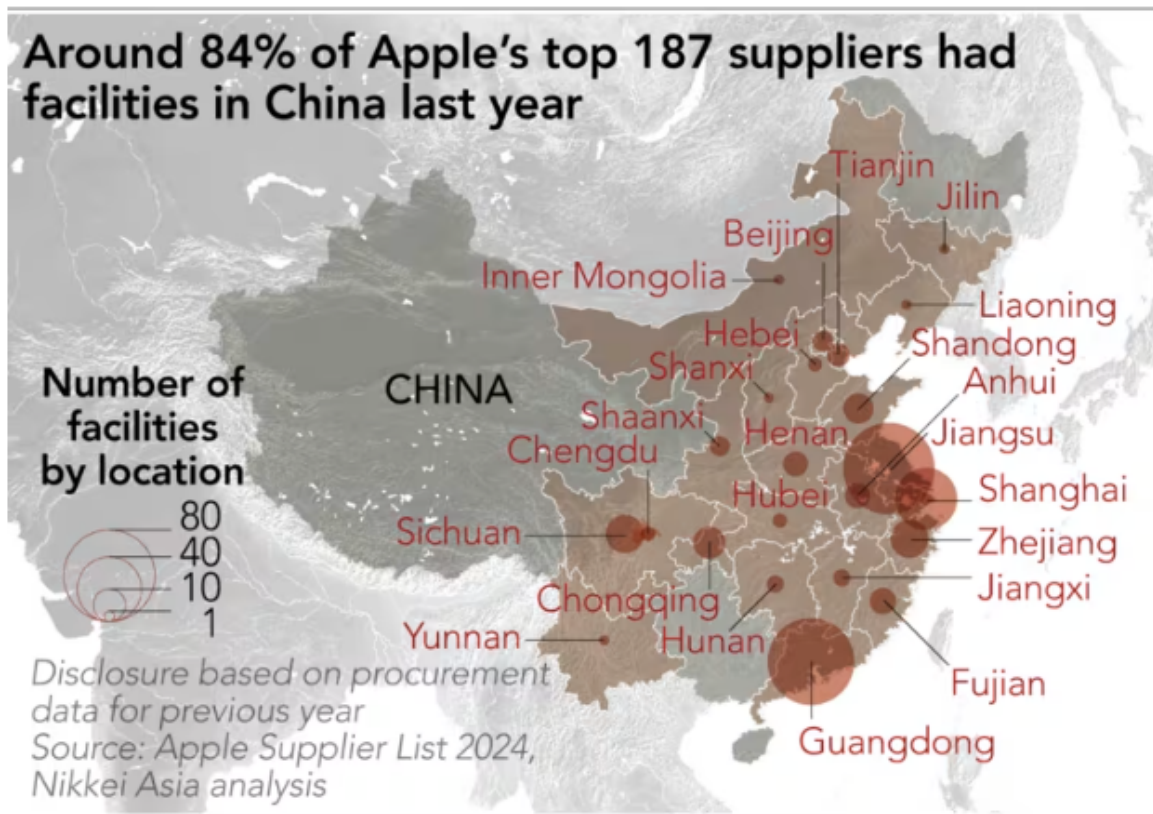
La apertura de una tienda supone para la compañía una gran oportunidad para generar valor y crear esa fidelización con el cliente. La estructura piramidal de la misma pretende crear en el cliente un ambiente de calma y relajación, a través de la iluminación en la misma y la distribución de sus productos en ella. Genera una imagen limpia y el contacto personal entre el cliente y el empleado provoca que todos se encuentren bajo la misma experiencia, transmitiendo así los valores de la empresa.

Debemos destacar que, para llevar a cabo una estrategia de desarrollo de mercado, ciertas empresas optan por la adaptación del producto, algo que no sucede con Apple, ya que ofrecen los mismos productos en cada mercado que operan. Podemos destacar como Apple en honor a la apertura de su nueva tienda en Malasia, ha decidido crear unos determinados fondos de pantalla para los dispositivos que se vendan en su apertura, con intención de aumentar su fidelización y darle esa importancia al nuevo mercado.

De acuerdo con la lista de proveedores que publica anualmente la compañía, no resulta extraño que Apple quiera seguir ampliando su mercado al mercado asiático. Desde el año 2020 los proveedores chinos han ido aumentando en la compañía de manera escalonada, las ventas competitivas que ofrece el mercado asiático en cuanto a costes de fabricación han provocado que la compañía traslade a dicho lugar gran parte de la producción. La Figura 5 refleja la importancia de las instalaciones en China para los principales proveedores de Apple.

³⁸ APPLE INC. (S.F.). *Apple The Exchange TRX*. Recuperado el 6 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/my/exchangetrx/>

Figura 6: Proveedores en el mercado asiático³⁹.



Fuente: NIKKEIAsia

A pesar de los actuales movimientos geopolíticos que suceden entre China y Estados Unidos, el actual CEO de Apple, Tim Cook en su pasada visita a China calificó la importancia de la entrada en el mercado asiático de la siguiente manera, “no hay cadena de suministro en el mundo que sea más crítica para nosotros que China”⁴⁰. Hay que destacar también el pasado trimestre en los ingresos totales de la compañía, supuso el 17 % de los ingresos de la compañía.

Debemos mencionar también, la apuesta de la compañía por empoderar pequeñas empresas para que crezcan con los ecosistemas de sus productos y puedan aprovechar el poder de su software y hardware para el desarrollo profesional de sus actividades. Destaca la noticia publicada por la compañía en la que se menciona que, en Los Ángeles, la marca de ropa urbana “Kids of Immigrants” gracias al uso del iPad y el Apple Pencil pueden diseñar sus productos y sacarlos al mercado⁴¹.

³⁹ CHENG TING-FANG y LAULY LI, (2024, 25 abril). *Apple moves closer to China despite supply chain shifts*. Nikkei Asia. Recuperado el 6 de junio, 2024 de, <https://asia.nikkei.com/Business/Business-Spotlight/Apple-moves-closer-to-China-despite-supply-chain-shifts>

⁴⁰ MA SI (S. F.). *Tim Cook: No supply chain more critical than China*. Chinadaily.com.cn. <https://www.chinadaily.com.cn/a/202403/20/WS65fa936fa31082fc043bdf3.html>

⁴¹ APPLE. (2024, 17 mayo). *Apple empowers small businesses to grow and serve their customers*. Apple Newsroom. Recuperado el 6 de junio, 2024, de

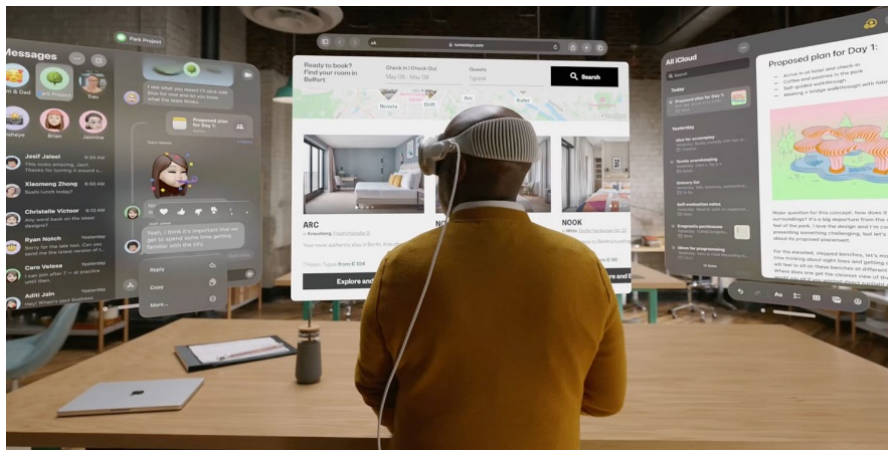
3.4 Diversificación de actividades

La estrategia de diversificación en el sector tecnológico se ha convertido en una práctica más que usual y cotidiana. Apple a lo largo de su historia ha sido una de las empresas líderes en tecnología e innovación y por ello también ha tenido presente la diversificación en una gran cantidad de productos.

Debemos recordar que la diversificación implica la entrada simultánea de nuevos productos en nuevos mercados. Pues bien, Apple siempre ha apostado por la diversificación, dentro de su cartera actual de productos encontramos dos tipos de diversificación, siguiendo la clasificación de Rumelt (1982), en relacionada y no relacionada:

En primer lugar, la diversificación relacionada es aquella que se desarrolla cuando existen similitudes entre los recursos utilizados. Es el caso de las nuevas gafas de realidad virtual denominadas “Apple Vision Pro”, a través de las cuáles se ofrecen un lienzo de aplicaciones para que se puedan hacer uso de ellas de una manera totalmente diferente a la cotidiana a través de Smartphone. A través de este producto, Apple se adentra en una nueva industria y pretende ser la empresa líder en el desarrollo tecnológico de este tipo de productos. Equipadas con una pantalla OLED de alta resolución, sensores oculares, así como cámaras Lidar, Apple ofrece un producto que se podrá disfrutar a nivel ocio, así como a nivel productividad. Con tecnología 5G, así como baterías autónomas este dispositivo pretende revolucionar el mercado y entrar en un mercado nuevo. De acuerdo con Tim Cook, siempre hay que recordar cuál es el lema de la compañía, “*Think Different*”⁴².

Figura 7: Apple Vision Pro Display⁴³.



Fuente: Apple Inc.

<https://www.apple.com/newsroom/2023/04/apple-empowers-small-businesses-to-grow-and-serve-their-customers/>

⁴² APPLE. (n.d.). *Apple Vision Pro*. Apple. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/apple-vision-pro/>

⁴³ MILLER, C. (2023, June 13). Vision Pro display resolution shown off in Sony video. 9to5Mac. Retrieved June 9, 2024, from <https://9to5mac.com/2023/06/13/vision-pro-display/>

Otro caso de diversificación relacionada en la compañía será el producto de “Apple Watch Nike” (Figura 7), a través de la cuál ambas marcas pudieron compartir recursos y capacidades, así como transferir conocimientos y habilidades para explotar al máximo recursos y capacidades. A través de esta iniciativa, Apple conseguía adentrarse aún más en el sector de la salud y el deporte, ya que con el dispositivo permitía a los atletas hacer un seguimiento completo de los progresos así como la proporción de gráficas y evolución del cumplimiento de objetivos propuestos. Lanzas un mensaje motivador y tal y como ellos describen te animan a “ponerte las zapatillas y ponerte a correr”. La meta o fin de dicha diversificación es el ofrecer al usuario el tener un entrenador personal a su disposición a través de la pantalla del reloj, sentirse escuchado y confiar en las indicaciones que proporcionan los profesionales del sector, así como obtener un retorno en el bienestar de la salud el usuario, gracias a los sistemas de salud que presenta la aplicación⁴⁴.

Figura 8: Apple Watch Nike⁴⁵.



Fuente: Nike.

Por el contrario, la diversificación no relacionada supone la inversión en mercados nuevos que no tengan nada que ver con la actividad tradicional de la empresa. Es la forma más

⁴⁴APPLE INC. (2024). *Apple Watch Nike*. Apple. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/es/apple-watch-nike/>

⁴⁵ NIKE. (s.f.). *Apple Watch Nike*. Nike. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.nike.com/mx/apple-watch>

drástica de crecimiento de la empresa y en cierto grado Apple la ha desarrollado con el lanzamiento del producto “Apple TV”.

A través del lanzamiento de este producto la compañía ha conseguido adentrarse en la industria de la televisión, a través de un dispositivo reproductor de multimedia, capaz de convertir una TV convencional con entrada en HDMI en una nueva y competitiva Smart TV. A través de la diversificación no relacionada, la empresa busca reducir el riesgo global de la misma, así como la búsqueda de una alta rentabilidad y finalmente crear esas sinergias financieras para mejorar la asignación de recursos financieros. Es una buena manera de captar nuevos clientes a través de productos diferentes y que tras ello se cree una fidelización con el cliente y pueda adquirir más productos de la compañía⁴⁶.

El producto de Apple TV, permite aprovechar la pantalla de un televisor y ofrece multitud de servicios para poder hacer uso del sistema multimedia, sistema arcade etc. Además, permite la compatibilización con otros productos de la compañía como puede ser el iPhone o el iPad.

3.5 Integración Vertical

La integración vertical se ha convertido a lo largo de los años en una práctica cada vez más común, consiste en la entrada de una empresa en actividades que tienen relación con el ciclo de producción de un producto o servicio, de tal forma, que pasan a ser propio distribuidor/cliente o proveedor. Pues bien, Apple desde sus inicios apostó por la integración vertical en sus dos vertientes, en la integración vertical hacia delante en la que se convierte en su propio cliente, y en la integración vertical hacia atrás, en la que se convierte en su propio proveedor.

- Estrategia de diversificación hacia delante: Apple se ha convertido en su propio cliente a través de las tiendas físicas denominadas “Apple Stores”, a través de las cuales se pueden adquirir cualquier tipo de producto de la compañía y debido al alto nivel de competencia que existe hoy en día en el sector tecnológico, las tiendas de la compañía sirven como medio para transmitir los valores y filosofía corporativa de la empresa⁴⁷. Como hemos podido observar en el punto de desarrollo de mercados en su fase de expansión de Asia, es fundamental para la compañía convertirse en el propio cliente de sus productos para así transmitir el mensaje corporativo y prosperar en su fidelización. A día de hoy, Apple cuenta con más de 530 tiendas físicas implantadas en más de 25 países distintos y la cifra sigue en aumento⁴⁸. La compañía considera que, a través de la venta de sus

⁴⁶ APPLE INC. (2024). *Apple TV+*. Apple. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/es/apple-tv-plus/>

⁴⁷ APPLE INC. (2024). *Store News*. Apple Newsroom. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/newsroom/topics/store-news/>

⁴⁸ APPLE INC. (2024). *Lista de tiendas - Apple Store*. Apple. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/es/retail/storelist/>

productos en sus propias tiendas, consigue crear valor en el cliente y dar a ese producto la diferencia frente a sus competidores.

- Integración vertical hacia atrás: Debemos mencionar el conocido y exitoso ecosistema de Apple, el que permite la integración y compatibilización entre los distintos productos y servicios de la compañía. La compañía desarrolla sus propios sistemas de hardware y software, con el sistema de software macOS para los ordenadores Mac, el conocido sistema iOS para el producto estrella de Apple el iPhone y los iPads, el sistema watchOs para el Apple Watch y el sistema tvOS para Apple TV. Destacar también los servicios de nube tan demandados en el sector tecnológico y que la compañía ofrece en todos sus productos ya sea en el sistema iCloud, Apple Music etc. La apuesta de la compañía por la privacidad y la seguridad ha contribuido a que actualmente la compañía se clasifique como un ecosistema cerrado siendo de crítica por sus competidores, debido a las dificultades que trae el cambiar de un dispositivo de la compañía a otro de la compañía. Ahora bien, es cada vez más frecuente en el sector tecnológico la integración vertical hacia atrás y Apple al igual que sus competidores pretende convertirse en su propio proveedor en todo lo posible para aprovechar esa ventaja competitiva y al mismo tiempo hacer valer sus valores corporativos⁴⁹.

3.6 Identidad corporativa y creación de valor

La identidad corporativa y la creación de valor en una industria con tanta competencia como es el sector tecnológico resulta un factor esencial. Apple presenta una gran preocupación e interés en que se transmita sus valores e identidad corporativa, se pretende transmitir a través de su filosofía y su simbolismo para crear en el consumidor esa fidelización con la compañía.

En 1997 la compañía publicaba su conocido eslogan publicitario “Think Different”, poniendo como ejemplo las grandes figuras intelectuales como Albert Einstein o Frank Lloyd, siendo fieles a la filosofía que le caracteriza “el cambiar el mundo a través de la tecnología”. Desde la manera más simple y poco usual, Apple ha querido cuidar al máximo los detalles como por ejemplo la apertura de la caja de uno de sus productos, implica atender a una experiencia única, transmitiendo esos valores de limpieza, elegancia y calidad, siendo algo tan insignificante para la compañía como es la caja.

Pretenden humanizar sus productos, de forma que sean sencillos para usar para cualquier usuario y al mismo tiempo muy sofisticado, la cantidad destinada de I+D para descubrir los gustos del consumidor y desarrollar al máximo los productos es muy importante. Todo ello se consigue gracias a la identidad visual de la compañía que se desarrolla con el logotipo característico de la misma, así como el cuidado y selección de colores corporativos para crear ese valor en la mente del consumidor, tipografía etc.

⁴⁹ APPLE. (s. f.). *Innovación en la cadena de suministro*. Apple (España). Recuperado el 6 de junio, 2024 <https://www.apple.com/es/supply-chain/>

En los años 80 del siglo XX la compañía hizo una declaración de sus valores esenciales que aún a fecha de hoy, junio de 2024 siguen vigentes y consolidados, lo que le ha permitido fidelizar aún más a sus clientes. Los valores son los siguientes:

- Empatía con los usuarios: Con el fin de satisfacer las necesidades reales de los usuarios.
- Agresividad: con el fin de cumplir esas metas agresivas creando productos que cambien la dinámica usual en la que una persona se desarrolla personal y profesionalmente.
- Contribución social positiva: con el fin de construir un lugar mejor en el que vivir, la compañía pretende construir ese valor económico, social e intelectual en cada lugar que tenga impacto.
- Innovación y visión: seguir siendo fieles a la visión y crear esos productos nuevos y necesarios para los usuarios.
- Desempeño individual: conseguir diferenciarse de la industria a través del compromiso y el desempeño individual que permita situarse por encima de los niveles del mercado.
- Espíritu de equipo: el trabajo en equipo es fundamental en la compañía para así mejorar la eficiencia y a la consecución de objetivos.
- Calidad: Siendo un rasgo esencial, se pone gran atención y trabajo en salvaguardar la calidad en los productos y ofrecerle al cliente el mejor producto posible para obtener el respeto y lealtad de los mismos.
- Recompensa individual: Reconocer la contribución de cada persona para el desarrollo del éxito de la compañía.
- Gran dirección: siendo responsabilidad de los directivos crear un ambiente de acuerdo con los valores de la compañía y creando esa escalera de profesionalidad para desarrollar y profesionalizar al máximo a cada trabajador.

4 CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) dedicado a realizar y presentar un análisis estratégico de Apple hemos podido, en primer lugar, obtener una fundamentación teórica del trabajo a partir de trabajos académicos sobre la materia enfocados particularmente en las diferentes direcciones de desarrollo que puede adoptar una empresa como estrategia corporativa. Una vez finalizado el apartado teórico, se ha podido aplicar a un caso de estudio, la empresa Norteamericana Apple, desarrollando el análisis empírico del trabajo. A continuación, se presentan algunas de las conclusiones fundamentales que se han alcanzado a partir del desarrollo del trabajo.

En relación con el marco teórico se ha conseguido obtener gracias a las direcciones del desarrollo y plasmación de la herramienta del modelo de Abell, se ha podido referenciar el concepto de definición de actividad y comprender los ámbitos que puede desarrollar una empresa. A través de la Matriz Ansoff, se ha podido descubrir como generar oportunidades de crecimiento y vincular los productos según sean actuales o nuevos, así como otras herramientas tales como el Análisis PESTEL o la Estrategia de modelo azul.

A través del desarrollo de la Matriz Ansoff, se han analizado cada una de sus estrategias tales como la penetración en el mercado, el desarrollo de productos etc. y se plasmado las características de cada uno de ellos soportado por fuentes sólidas y consolidadas.

Por último, se ha estudiado el proceso de integración vertical y la importancia de su desarrollo en mercados tan competitivos como el tecnológico para obtener una ventaja competitiva y así reducir los riesgos. Mencionar también el empeño por la creación de valor, algo fundamental en el análisis estratégico siendo la llave de entrada a mercados y el sello propio que construya la maraca, haciendo así que crezca esa fidelización.

Por otro lado, en el análisis empírico, debemos mencionar que el gran éxito de la compañía de la fidelización con sus clientes se debe gracias al mantenimiento de la identidad corporativa, de crear la sensación de “familia” entre los usuarios y la compañía. La cercanía que ofrecen el cuidar cada mínimo detalle ya sea en el “packaging” (empaquetado de sus productos), como en el trato personal e individualizado que ofrecen en sus tiendas físicas “Apple Store”.

Hemos podido observar también como al aplicar la Matriz Ansoff a algunos de los productos que comercializa la empresa, cada producto se encuentra correctamente situado en una estrategia corporativa distinta y como de importante es saber adecuar un producto estrella en el mercado introducirle mejoras poco significativas pero que sin embargo causan en el consumidor un estímulo para adquirir la última versión del producto, como ocurría con los “AirPods” en la estrategia de desarrollo de producto.

Destaca también la gran apuesta por la estrategia corporativa de desarrollo de mercado por parte de la compañía, y como a pesar de las complicaciones geopolíticas entre Estados Unidos y China, la compañía norteamericana sigue luchando por adentrarse en el sudeste asiático y pelear contra sus grandes competidores actuales, Samsung y Huawei. Además, ese énfasis por abrir tiendas propias en Asia muestra al exterior las intenciones de la empresa de

entrar en el continente y de crear esa fidelización hasta ahora poco usual pero que sin embargo es un aspecto clave para dar trabajo y generar valor.

Por otro lado, la gran importancia que le da la compañía a la diversificación de actividades tanto relacionada como no relacionada, abriéndose a mercados nuevos con productos innovadores, como el caso de las gafas de realidad virtual “Apple Vision Pro”, los “Apple Watch Nike” para fomentar la salud y el deporte a través de sus dispositivos y “Apple TV”, con la entrada en la industria de la televisión. El punto en común de cada una de las diversificaciones realizadas es que han tenido una gran acogida en los usuarios y ha servido de punto de conexión para que en línea con la enorme fidelización de los clientes que se mencionaba anteriormente adquieran más productos de la compañía.

Debemos destacar también, en términos de estrategias que responden a cambios en el entorno el gran compromiso que tiene la compañía con la sostenibilidad y el medioambiente, prometiendo reducir la huella de carbono en todos sus productos para el año 2030, así como otras medidas como la implantación de energías renovables etc.

También, se destaca en el trabajo, a relación que existe entre el desarrollo de mercados y la integración vertical, pues gracias a la nueva entrada en mercados está permitiendo que la compañía sienta sus fábricas y reduzca así el número de proveedores para abaratar costes, eliminar el número de intermediarios y que así tenga un resultado en la eficiencia de la empresa y en su capacidad para crear valor.

Otro punto interesante del presente trabajo de investigación realizado es poner de manifiesto la importancia del ecosistema cerrado que presenta la empresa, para así ofrecer mayor seguridad y privacidad al usuario, accesibilidad a los productos y sobre todo, el convertirse en sus propios clientes y proveedores a través de la integración vertical hacia adelante y hacia atrás.

Los objetivos señalados en la introducción del presente Trabajo de Fin de Grado han sido completamente satisfechos, por un lado, los generales se han podido conocer como se desarrollan las direcciones de desarrollo y la importancia de su uso para la elaboración de estrategias, viendo como se aplica en el caso de Apple, ha resultado satisfactorio comprender como se utilizan en el día a día y la importancia de su utilización al ser parte de la clave del éxito de la compañía. Así mismo se ha obtenido un marco teórico que permitirá ser una guía de uso para comprender la importancia del análisis estratégico y su materialización en las compañías. En relación con los específicos, se ha conseguido plasmar y desarrollar la Matriz Producto-Mercado de Ansoff desarrollando las estrategias de desarrollo, interponiendo los conceptos adquiridos en el análisis teórico y plasmándolo en el empírico. La razón por la que Apple fabrica su producto estrella el “iPhone” cada año, debido a su apuesta por la sostenibilidad y por la alta demanda de sus clientes y apuesta por la innovación. La apuesta por la empresa por la diversificación de actividades y el desarrollo de mercados han sido resultados concluyentes de la investigación, Apple se encuentra en un mercado muy competitivo y debe crear valor de manera constante, ya sea diversificando como por ejemplo “Apple visión pro” o entrando en nuevos mercados “Asia”.

Algunas de las limitaciones o dificultades encontradas en la elaboración del Trabajo de Fin de Grado (TFG), es la recopilación de información oficial de datos estadísticos. La apuesta de la compañía por la seguridad y la privacidad es tan grande y diferenciadora de su marca que dificulta a la hora de recopilar información sobre ventas o cualquier información acerca del

usuario. Hay que destacar también el uso continuo de páginas de referencia norteamericanas para la búsqueda de información oficial, con su sede en California, es muy importante para el usuario norteamericano el estar informado de manera constante sobre los cambios e innovaciones de la compañía, por tanto, ha sido esencial durante la investigación hacer análisis de ellos.

Las líneas de investigación futuras encontradas en esta investigación, es la apuesta por la diversificación y sobre todo la incorporación de Inteligencia Artificial, pues así lo ha anunciado recientemente la compañía, por tanto, resultará interesante conocer como Apple adapta sus productos actuales a la misma y que productos nuevos saca al mercado, pues será una oportunidad ideal para adentrarse en nuevos mercados y captar nuevos usuarios.

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG), me ha ayudado a comprender el análisis estratégico de la empresa en profundidad, plasmar los conocimientos adquiridos durante los años de la titulación y sobre todo extrapolar el marco teórico aprendido en la asignatura “Dirección Estratégica y Política de la Empresa” y vincularlo con un caso real interesante que me apasiona, Apple. A través del uso de las herramientas citadas en este trabajo he obtenido una visión diferente de la compañía y conseguido comprender los valores de la misma, su filosofía, sus estrategias para el éxito, pero sobre todo me quedo con el lema suyo para poner en práctica, “Think Different”.

En definitiva, podemos concluir que Apple a día de hoy – junio de 2024 – es una empresa líder en el sector tecnológico gracias a los valores que transmiten que provoca una fidelización muy alta y que, apuesta por la penetración en el mercado, el desarrollo de nuevas versiones de sus productos, el desarrollo en mercados nuevos y seguir diversificando su actividad para aprovechar nuevas oportunidades en el mercado, así como para la generación de sinergias financieras.

5 BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D. A. (2014). *Strategic Market Management* (10ª ed.). Wiley.

ABELL, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall. Recuperado el 03 de junio de 2024.

ANSOFF, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review, 35(5), 113-124.

APORTE NO 2. (s. f.). Mi Sitio. Recuperado el 8 de marzo de 2024, de <https://diario-katiacerdas.weebly.com/aporte-nordm-2.html>

APPLE COMPUTER, INC. (1987). *Human interface guidelines: The Apple desktops interface*. Apple Computer, Inc.

APPLE INC. (2016, septiembre 7). *Apple reinventa los auriculares inalámbricos con los AirPods*. Apple Newsroom. Recuperado el 6 de junio, 2024 de <https://www.apple.com/es/newsroom/2016/09/07Apple-Reinvents-the-Wireless-Headphone-with-AirPods/>

APPLE INC. (2024). *Apple TV+*. Apple. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/es/apple-tv-plus/>

APPLE INC. (2024). *Apple Watch Nike*. Apple. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/es/apple-watch-nike/>

APPLE INC. (2024). *Lista de tiendas - Apple Store*. Apple. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/es/retail/storelist/>

APPLE INC. (2024). *Store News*. Apple Newsroom. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/newsroom/topics/store-news/>

APPLE INC. (n.d.). *Comparar AirPods*. Apple. Recuperado el 6 de junio, 2024, de <https://www.apple.com/la/airpods/compare/>

APPLE INC. (N.D.). *Privacy. Apple*. Recuperado el 6 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/privacy/>

APPLE INC. (S.F.). *Apple The Exchange TRX*. Recuperado el 6 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/my/exchangetrx/>

APPLE. (2023, abril). *Apple and global suppliers expand renewable energy to 13.7 gigawatts*. Recuperado de <https://www.apple.com/es/newsroom/2023/04/apple-and-global-suppliers-expand-renewable-energy-to-13-point-7-gigawatts/>

APPLE. (2023, septiembre). *Apple unveils its first carbon neutral products*. Recuperado de <https://www.apple.com/newsroom/2023/09/apple-unveils-its-first-carbon-neutral-products/>

APPLE. (2024, 17 mayo). *Apple empowers small businesses to grow and serve their customers*. Apple Newsroom. Recuperado el 6 de junio, 2024, de <https://www.apple.com/newsroom/2023/04/apple-empowers-small-businesses-to-grow-and-serve-their-customers/>

- APPLE. (n.d.). *Apple Vision Pro*. Apple. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.apple.com/apple-vision-pro/>
- APPLE. (s. f.). Innovación en la cadena de suministro. Apple (España). Recuperado el 6 de junio, 2024 <https://www.apple.com/es/supply-chain/>
- BRUT. (2023, October 6). Tim Cook speaks to Brut. <https://www.brut.media/us/science-and-technology/tim-cook-speaks-to-brut-bc5fd23c-d951-4a9c-850f-55951d24f303>
- BURGELMAN, R. A., CHRISTENSEN, C. M., & WHEELWRIGHT, S. C. (2008). *Strategic Management of Technology and Innovation* (5ª ed.). McGraw-Hill Education.
- CHENG TING-FANG y LAULY LI, (2024, 25 abril). *Apple moves closer to China despite supply chain shifts*. Nikkei Asia. Recuperado el 6 de junio, 2024 de, <https://asia.nikkei.com/Business/Business-Spotlight/Apple-moves-closer-to-China-despite-supply-chain-shifts>
- ELLIOT, J. (2013). Steve Jobs. *El líder de Apple: Lecciones gerenciales de un genio controvertido*. Aguilar. Recuperado el 15 de mayo de 2024.
- FAHEY, L., & NARAYANAN, V. (1986). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. St. Paul.
- FERNÁNDEZ, E. (1993). *Alianzas estratégicas*. Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- GUERRAS, L. A., & NAVAS, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.
- GRANT ROBERT, M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas.
- JACQUEZ LAMBIN, J. (1994). *Marketing estratégico*, Segunda edición, Editorial Mc. Graw Hill, Mexico City.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ª ed.). Pearson. P.p: 280. Recuperado el 16 de marzo de 2024.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ª ed.). Pearson. P.p: 280. Recuperado el 16 de marzo de 2024.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2015). *Marketing Management* (15ª ed.). Pearson Education.
- LASHINSKY, A. (2012). *Inside Apple: How America's most admired--and secretive--company really works*. Hachette UK.
- LÓPEZ DE PEDRO, J.M.(2019): *Direcciones de desarrollo estratégico*, Universitat oberta de Catalunya, Barcelona.
- MA SI (S. F.). *Tim Cook: No supply chain more critical than China*. Chinadaily.com.cn. <https://www.chinadaily.com.cn/a/202403/20/WS65fa936fa31082fc043bdbf3.html>
- MAUBORGNE, R. A., & KIM, W. C. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Deusto business review, (131), 22-31.

- MCKEE, D. O., VARADARAJAN, P. R., & PRIDE, W. M. (1989). *Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective*. *Journal of marketing*, 53(3), 21-35.
- MILLER, C. (2023, June 13). *Vision Pro display resolution shown off in Sony video*. 9to5Mac. Retrieved June 9, 2024, from <https://9to5mac.com/2023/06/13/vision-pro-display/>
- NIKE. (s.f.). *Apple Watch Nike*. Nike. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.nike.com/mx/apple-watch>
- PITTS, R. A., & HOPKINS, H. D. (1982). *Firm diversity: Conceptualization and measurement*. *Academy of management Review*, 7(4), 620-629.
- PODOLNY, J. M., & HANSEN, M. T. (2020, noviembre). *How Apple is organized for innovation*. *Harvard Business Review*. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation>
- PORTER, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- PORTER, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. (1979). *Harvard business review. How competitive forces shape strategy*, 57, 137-145.
- RUMELT, R. P. (1982). *Diversification strategy and profitability*. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- RUMELT, R. P. (1982). *Diversification strategy and profitability*. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- SNOUFFER, B. (2018). *Apple: Tim Cook*.
- SURI, G, GROSS, J & McCLELLAND. (2020). *Value Based Decision Making: An interactive Activation Perspective*. *American Psychological Association*. Vol. 127, No.2, 153-185
- WHEELLEN, T. L., HUNGER, J. D., & OLIVA, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos*. Pearson Educación.

