

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Trabajo de Fin de GRADO

INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA

Apple, el eterno referente

Autor: Román Rovira, Alfonso

Tutor: Zanella, Paola

Madrid, abril de 2022

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
SÍNTESIS DE LA LITERATURA	4
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	7
1.1 ANTECEDENTES.....	7
1.2 SITUACIÓN ACTUAL.....	8
1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	9
2. ESTRATEGIA COMPETITIVA	12
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	16
3.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	16
4. INNOVACIONES Y CAMBIOS TECNOLÓGICOS	19
4.1 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DEL PRODUCTO.....	20
4.2 INNOVACIÓN DE PROCESOS Y MARKETING.....	22
4.3 INNOVACIÓN ORGANIZATIVA	24
4.4 INNOVACIÓN MEDIOAMBIENTAL	25
5. ADAPTACIÓN ESTRATEGIA	27
6. CONCLUSIONES	32
7. BIBLIOGRAFÍA	34
8. WEBGRAFÍA	34
9. ÍNDICE DE GRÁFICOS	39
9.1 ANEXO 1.....	39
10. ÍNDICE DE FIGURAS	39

INTRODUCCIÓN

La estrategia corporativa establecida por las empresas debe ser acorde a sus metas y objetivos fijados para generar una ventaja competitiva que sea sostenible a largo plazo frente a los competidores en su industria. Para llevar esto a la práctica es importante realizar una innovación y adaptación estratégica constante, tema en el que se enfocará este trabajo.

Este estudio tendrá como objetivo identificar las distintas estrategias de innovación y adaptaciones llevadas a cabo en un caso específico, concretamente por la empresa elegida. He elegido la empresa norteamericana Apple para realizar este estudio, debido a ser uno de los máximos referentes y modelos a seguir en cuanto a innovación y adaptación estratégica se refiere, consiguiendo constantemente responder y anteponerse al mercado cambiante en el que se encuentran las distintas industrias.

Apple es la empresa con mayor valor de marca del mundo valorada en 355.100 millones de dólares (Statista, 2022), pero lo que me ha decantado por elegirla es que siempre ha sido reconocida como una de las marcas con mayor innovación y crecimiento a lo largo de toda su vida.

Para llevar a cabo este análisis estudiaremos la industria de los teléfonos inteligentes, para ver qué estrategia competitiva ha llevado a cabo con sus productos iPhone, las innovaciones que ha realizado y como ha conseguido adaptarse a los cambios para mantenerse siempre en lo más alto. Estudiaremos su historia, para comprender los inicios y cambios de la organización, su situación actual para saber cómo la ha logrado y en qué estado se encuentra actualmente, y su visión, misión y valores con el objetivo de ver hacia donde va la organización y cómo utilizan sus fortalezas para ser más competitivos y generar la ventaja competitiva.

Tras esto, analizaremos la estrategia competitiva llevada a cabo y el análisis de la industria en la que actúa con sus productos iPhone para ver su entorno y cómo se adapta a este mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, y finalizaremos viendo todas sus innovaciones realizadas en amplios ámbitos y cómo adaptó su estrategia.

SÍNTESIS DE LA LITERATURA

Hoy en día, debido a la alta competitividad de los mercados actuales, las empresas tienen que centrarse en una idea fundamental: Innovar o morir. Esto se debe ya no solo a que las demandas y preferencias de los consumidores cambian y van evolucionando, si no que las empresas cada vez innovan más, y si estas se quedan atrás, acaban desapareciendo y perdiendo su espacio en el mercado. El objetivo principal de las empresas tiene que ser adaptarse antes y mejor que la competencia a estos cambios y obtener una ventaja competitiva. Por lo que a la hora de tomar decisiones se debe considerar estrategias innovadoras las cuales ayuden a la adaptación de las nuevas características y desarrollo de ventajas competitivas.

Respecto a la innovación estratégica se puede definir como la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado, y la necesidad de gestionar y adaptarse a los cambios dentro de las empresas para así poder adaptarse a los nuevos entornos de competitividad creciente o introducir cambios relevantes en el modelo de negocio. Hay que adaptar la estrategia competitiva tanto a los cambios internos como a los externos para continuar asegurando la creación de valor especialmente a largo plazo.

Esta innovación estratégica es importante tanto para entidades de gran tamaño como de menor tamaño, especialmente para las pymes ya que necesitan un elemento diferencial para poder competir con las grandes empresas y seguir creciendo.

“La Innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores”; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad o recurso de producir riqueza. La innovación crea ese recurso. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces la dota de valor económico. (Drucker, 1985)

Las mayores innovaciones en los últimos tiempos son tecnológicas debido a su gran desarrollo. Schumpeter, economista austriaco, ha sido uno de los pioneros en dar tanta importancia a los cambios tecnológicos. Definió la innovación como el proceso de introducir un bien nuevo en el mercado.

Lo define como una nueva forma de producción, abarca la creación de un nuevo bien o proceso, la gestión de la organización, su estructura, apertura de nuevos mercados, entre otros. (Schumpeter, 1934)

Existen distintas maneras de llevar a cabo una innovación:

- Innovación de productos o servicios: cambios significativos para mejorar resultados o introducir nuevos productos en el mercado.
- Innovación en marketing: nuevos métodos de comercialización para satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores.
- Innovación de procesos: nuevos procesos o mejora de los actuales para aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Innovación organizacional: nuevos métodos y diseños para mejorar la cultura, productividad y competitividad de los trabajadores de la empresa.

Estos son los 4 métodos de innovación según en el manual de Oslo, pero también hay otros importantes en el entorno actual como pueden ser:

- Innovación tecnológica: Es el proceso mediante el cual una empresa crea un producto nuevo, servicio, proceso o modelo de negocio, o desarrolla la mejora significativa de las características de uno ya existente, consiguiéndolo gracias a las herramientas tecnológicas (Santander, 2021). Aunque podría ser una innovación de procesos, va habitualmente de la mano con todas las innovaciones anteriores.
- Innovación social/ambiental: Beneficio que recae en la sociedad sin ánimo de lucro e innovaciones que cuidan el medio ambiente. Esta puede ir de la mano con las anteriores, como podría ser un desarrollo de un nuevo producto o nueva tecnología que sea menos perjudicial para el medio ambiente. Este tipo de innovaciones son muy valoradas hoy en día.

Retomando el manual de Oslo, aparte de los cuatro tipos de innovación según su aplicación (Producto, marketing, procesos y organización), también clasifica la innovación según su paradigma y según su impacto (OCDE & Eurostat, 2006)

Según el grado de impacto puede ser radical o incremental: Respecto a la innovación incremental se enfoca en el perfeccionamiento progresivo a partir de funcionalidades existentes. (Orlikowski, 1991)

Por el contrario, la innovación radical para (Dewar & Dutton, 1986) son cambios drásticos y revolucionarios, haciendo una ruptura total de lo actual, integrando conocimiento para el desarrollo tecnológico. Se caracteriza por su significativo riesgo e inversión. También podría definirse como una manera de enfocarse en nuevos mercados desarrollando productos nuevos y novedosos. (Kang & Hwang, 2019)

En cuanto al grado de paradigma, la innovación puede ser abierta o cerrada: A nivel empresarial, la innovación abierta destaca las dos principales e importantes fuentes de conocimiento, internas y externas, que, al fusionarlas, permitirán innovar y mejorar las posibilidades competitivas de la empresa. (Badir & Bogers, 2019) Henry Chesbrough, referente en cuanto a innovación abierta se refiere, afirmaba: *“La innovación abierta es el uso intencionado de influjos y salidas de conocimiento para acelerar la innovación. Con el conocimiento hoy ampliamente distribuido, las empresas no deberían descansar solo en sus propias investigaciones y deben entonces adquirir invenciones o derechos intelectuales de otros a medida que avanza su modelo de negocio”*. (Chesbrough, 2009)

Respecto a la innovación cerrada nos referimos a las organizaciones que desarrollan sus procesos solo al interior de la compañía, con la posibilidad de acceder a fuentes externas, pero evitando a toda costa que la competencia se beneficie de la investigación y desarrollo interno, gracias a un alto secretismo por parte de la empresa con esta información. Requiere más inversión que la innovación abierta. Para ello se crean equipos de I+D con personal capacitado para guardar esta información.

“La estrategia define la manera en que una organización, frente a la competencia, logrará un desempeño superior” (Porter, 1985)

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa elegida para estudiar y analizar es Apple, una compañía referente en cuanto a innovación y adaptación estratégica. Antes de entrar a analizar su estrategia competitiva, hay que comprender sus antecedentes, su situación actual y los elementos que la identifican.

1.1 ANTECEDENTES

Apple es una compañía estadounidense fundada en 1976 en California por Steve Jobs, Steve Wozniak y Ronald Wayne. Su objeto social es diseñar y producir equipos electrónicos, softwares y servicios en línea.

Su origen y comienzo fue con la producción de las computadoras (Apple I), y tanto fue el éxito que la demanda era demasiado alta para los pocos recursos y presupuestos que tenían Jobs y Wozniak en ese momento, dos jóvenes que habían dejado sus estudios, pero gracias a su repentino éxito consiguieron encontrar una gran financiación y pudieron seguir desarrollando sus productos y así poder mejorar sus características sin límites monetarios.

Fue el 12 de diciembre de 1980 cuando la empresa sale a bolsa a un precio de 22\$ la acción consiguiendo un valor de mercado de 1.800 millones de dólares. (ElEconomista, 2022)

A lo largo de los años Apple no ha parado nunca de desarrollar nuevos productos y seguir innovándose constantemente. Desde el Macintosh, hasta el iPhone, pasando por el iPod, iPad, AirPods, Apple Watch, Apple tv...

La empresa ha sabido crecer y desarrollarse gracias a ser dirigida por jefes ejecutivos con distintas ideas de lo que la marca debe ser, con una reputación de individualidad y excelencia continuada a lo largo de los años.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente Tim Cook es el director ejecutivo de Apple Inc, puesto en el que lleva 11 años tras suceder a Steve Jobs por motivos de salud. Ha conseguido seguir llevando a la compañía por buen camino, el cual los resultados así lo indican. Demostrando liderazgo y siguiendo con la filosofía implantada por Steve Jobs, en términos de creatividad y calidad. Se ha centrado en la reducción de costes de producción y de la cadena de suministros, consiguiendo aumentar la rentabilidad de la empresa.

“Steve creía que las personas apasionadas pueden cambiar el mundo para bien. Esa es la filosofía que lo inspiró a crear Apple, y que vive hoy en nosotros” (Cook, 2021)

La industria en la que opera Apple nunca deja de crecer ya que el objetivo principal de todos los competidores es innovar con sus productos y hacerlos más atractivos que los de la competencia, en la que como se ha podido ver estos últimos años, Apple no ha dejado de hacerlo. Solamente en 2021 han lanzado los siguientes productos:

AirTag, Apple TV 4k, iMac 24 pulgadas, iPad Pro, iPad mini, iPad (9ª generación), iPhone 13, Apple Watch Series 7, Apple Fitness+, MacBook Pro, AirPods 3 y HomePod mini.

Por lo que como se puede observar, sigue la tendencia innovadora. Este éxito se puede ver con números, remontándonos a los datos que tenemos del segundo trimestre fiscal de 2021. Cabe destacar:

- 81,4 mil millones de \$ reportados como ingresos totales. Un crecimiento del 36% comparado con el año anterior. Estas ganancias trimestrales ocupan el tercer puesto histórico de la compañía. (Apple, 2021)
- Por ventas del iPhone se generaron 39,6 mil millones de \$, un crecimiento del 52% respecto al tercero de 2021. El iPad creció un 12% y el Mac un 16%. (Apple, 2021)
- Respecto a los servicios Apple, obtuvieron ingresos por valor de 8,8 mil millones de \$, aumentando un 36% respecto al año anterior. (Apple, 2021)

Por lo que, Apple ha sabido reponerse a la situación de crisis mundial que vivimos en 2020 debido al Covid-19, mediante innovación y progreso.

A día de hoy la acción de Apple cotiza a un precio alrededor los 161\$, la cual hace un año se movía alrededor de los 116\$, por lo que Apple también ha seguido creciendo en este aspecto, alcanzando los 3 billones de valor en bolsa, triplicando así su valor en los últimos tres años. (Investing, 2022)

1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La **misión** que define Apple es hacer productos de calidad con el objetivo de mejorar la vida de las personas y su experiencia con estos productos Apple. Hacer la vida más fácil al comprador, en otras palabras. Están comprometidos con ofrecer al cliente la mejor experiencia informática posible a todo tipo de público como pueden ser estudiantes, profesionales, profesores y consumidores de todo el mundo mediante sus productos y soluciones innovadoras, diseñadas para ser utilizados por todo tipo de personas.

Además, promueven un estilo de vida saludable, incentivando a cuidar su cuerpo de manera continua (App salud). En conclusión, buscan continuar siendo una empresa mundialmente reconocida por sus productos de alta calidad e innovadores y seguir siendo capaz de renovarse constantemente.

¿Quién se podría imaginar hace unos años que algún día podríamos escuchar música por los auriculares sin tener un cable conectado al móvil? ¿O pagar con la tarjeta sin tenerla encima? ¿O poder hablar por teléfono desde tu reloj? Pues eso es Apple, mejorar o facilitar la vida informática de los usuarios mediante alta calidad.

Entregan servicios de calidad a sus usuarios como pueden ser el soporte técnico, tiendas Apple o su servicio Apple Care. Mediante esta cualidad genera una ventaja competitiva en su industria. En numerosas encuestas los clientes apuntan a Apple como la empresa telefónica con mejor servicio de soporte técnico.

Respecto a la **visión** se enfocan en hacer los mejores productos del mundo y dejar el mundo mejor de lo que lo encontramos. Quieren seguir siendo la opción elegida tanto por los consumidores como por sus empresas aliadas. Lo buscan a través de soluciones

innovadores mediante tecnología avanzada con una calidad por encima de las expectativas. Seguir desarrollando productos diferenciales para seguir añadiendo valor añadido y tener ventajas competitivas respecto a sus competidores, para así poder proteger su posición de liderazgo global durante el máximo tiempo posible.

En cuanto a los **valores** de Apple marcan cómo la empresa y empleados actúan y operan en el lugar de trabajo y de cara al mundo por sus cualidades, costumbres, normas y principios los cuales la empresa apoya y cree que les ayudara a alcanzar el éxito. Los empleados son la base para lo que se hace en la empresa, por lo tanto, todos los valores en conjunto hacen que Apple sea única. Los valores que rigen esta conducta de los empleados: empatía con los clientes, espíritu de equipo, reconocimiento a las personas, contribución social y máxima calidad e innovación. (Apple, 2022)

Estos valores se centran en mejorar:

- **Accesibilidad:** Productos y servicios diseñados para que cualquier consumidor en el mundo tenga acceso a ellos. Apple también se implica mucho en la facilidad para el uso de estas tecnologías avanzadas para las personas con limitaciones físicas, como por ejemplo el VoiceOver con braille, que es un lector de pantalla líder en el sector que permite a las personas con estas limitaciones que sean plenamente capaces de usar sus productos.
- **Educación:** Apple se ha centrado mucho en el desarrollo de soluciones educativas en Estados Unidos, donando productos a escuelas necesitadas para que sus profesores y alumnos pueden hacer uso de ella y poder así desarrollarse mediante una experiencia de aprendizaje mejorada.
- **Medio ambiente:** Cuida el ecosistema con tanta preocupación como lo hace con sus productos. Crea productos seguros para los usuarios y para el medio ambiente. Iniciativas para los clientes como cambiar sus productos antiguos por nuevos para poder así reciclarlos y disminuir así el posible impacto negativo en la tierra. Reducen el uso de agua, carbono y energía en sus productos.
- **Privacidad:** A pesar de ser señalada en 2013 de estar involucrada en programas de vigilancia electrónica, es un derecho humano fundamental y Apple se centra en la privacidad de los usuarios y les da el control sobre su información.

- Responsabilidad del proveedor: Apple trabaja con proveedores que cuidan todos estos valores, y esto lo lleva a cabo mediante evaluaciones realizadas a estos, con los que solo trabajará si cumplen estos requisitos.
- Inclusión/diversidad: Sus empleados son personas de todo tipo de clases sociales, ya que tienen como objetivo tener un equipo diverso y con diferentes maneras de pensar.

“Y, francamente, no nos conformamos con nada menos que la excelencia en cada grupo de la empresa, y tenemos la honestidad de admitir cuando nos equivocamos y el coraje para cambiar. Y creo que, independientemente de quién esté en qué puesto, esos valores están tan arraigados en esta empresa que a Apple le irá muy bien”. (Cook, s.f.)

2. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva es clave para conseguir el posicionamiento que quiere la compañía en la industria y conseguir así una posición ventajosa frente a los competidores, sostenida a lo largo del tiempo. Se definen tres estrategias competitivas genéricas en función de la ventaja competitiva que genera y el ámbito competitivo: estrategia de liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado: (Porter, 1982)

- *Estrategia de liderazgo en costes:* Aminorar los precios del coste de producción para poder reducir el precio del producto obteniendo así unas ventas superiores.
- *Estrategia de diferenciación:* Comercializar un producto para que el cliente lo perciba como único en el mercado y generar una ventaja competitiva. La marca tiene enorme importancia.
- *Estrategia de enfoque:* Ofrecer un producto o servicio a un público segmentado, buscando un nicho de mercado poco explotado y con poca competencia. Se consigue la eficiencia. Puede ser tanto de liderazgo en costes como de diferenciación.

Podríamos decir que Apple lleva a cabo una **estrategia competitiva de diferenciación**, en la que se centran en que sus productos o servicios ofrecidos sean distintos a los de los competidores siendo más atractivo, trabajando mucho la imagen de la marca y mejorando aspectos como la fiabilidad o durabilidad. Una gran inversión en investigación y desarrollo les permite atraer a los consumidores y crear una gran lealtad hacia la marca consiguiendo que reduzcan la sensibilidad a su precio. Apple es una de las empresas que mayor fidelidad y recompra recibe en el sector, debido a que el consumidor de Apple se convierte en un defensor en base al valor añadido que se ofrece en sus productos.

“Esas son las cosas más importantes para nosotros: la innovación, la satisfacción del cliente y la lealtad de nuestros clientes” (Cook, 2020)

Esta estrategia de diferenciación llevada a cabo dependerá de que la compañía consiga que la oferta sea percibida como innovadora, de calidad, diferenciada y más beneficiosa

que otras alternativas. Aunque tienen riesgos como pueden ser la imitación de los competidores o que la innovación no sea suficiente o apreciada por los clientes. La diferenciación va más allá de las características físicas del producto y/o servicio. Las oportunidades de diferenciación pueden ser tanto tangibles como intangibles. (Grant, 2006)

La estrategia de diferenciación la consigue mediante **fuentes internas**, mediante su capacidad de innovación constante, la gran calidad conseguida en sus productos y una mejor organización de sus procesos de producción. Gracias a estas fuentes internas y una tecnología puntera y propia, consigue una mayor calidad y exclusividad en sus productos. También cabría destacar su homogeneidad, en la que sus productos se complementan perfectamente entre sí.

Respecto a las **fuentes externas** le ayudan a encontrar nuevas oportunidades de mercado y mantener su liderazgo en cuanto a desarrollar nuevos productos. Cuenta con una estructura productiva y organizada que le permite adaptarse a los cambios externos constantes de manera ágil y generar economías de escala.

Para poder llevar a cabo esta estrategia, tiene que ser acorde a los **recursos y capacidades** que posee la empresa, para asegurarse que estos se emplean correctamente y están siendo bien explotados. La empresa tiene que ser una combinación única de recursos y capacidades.

Los **recursos** son un conjunto de factores y activos que controla la empresa, y estos pueden ser tangibles, que son fáciles de identificar y valorar en el balance de la empresa (Activos físicos y financieros) o intangibles, que son activos basados en información y conocimiento, sin tener existencia física, pudiendo ser humanos (conocimientos o habilidades) o no humanos (tecnológicos u organizativos). Estos necesitan una adecuada combinación y coordinación entre ellos. En cuanto a los recursos tangibles podemos encontrar los financieros (constante crecimiento de beneficios), inversiones a largo plazo y maquinaria de tecnología de valor alto, los cuales sabe gestionar de manera óptima y eficiente. Entre los recursos intangibles de Apple se encuentran los grandes conocimientos en tecnología (gasto en I+D creciente), la reputación e imagen de la marca (valor mundial de la marca, número uno mundial) y su cultura, en la que los

empleados comparten una pasión y existe una gran diversidad, permitiéndoles ser autosuficientes y pudiendo desarrollar así habilidades innovadoras, trabajando incluso en distintos áreas de la empresa.

Las **capacidades** son las habilidades colectivas que realiza la organización para desarrollar o llevar a cabo una actividad concreta. Pueden ser funcionales o culturales. Sus principales capacidades son la de innovación, flexibilidad y calidad, las cuales le permiten continuar con su intenso crecimiento constante. Es importante para Apple saber identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder.

El **reloj estratégico de Bowman** es una ampliación y mejora del modelo de Porter. Fue una herramienta desarrollada por Cliff Bowman denominado reloj estratégico, el cual se usará para determinar la estrategia competitiva que lleva a cabo Apple en cuanto a precio y valor percibido por los consumidores.

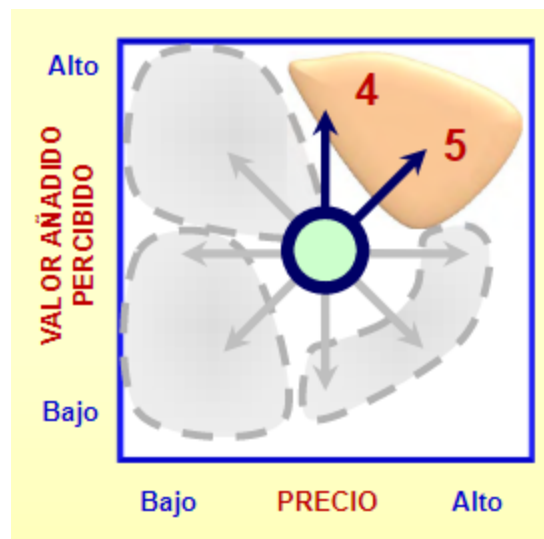
Las estrategias competitivas se explican principalmente a través de dos variables: el valor añadido percibido y el precio. Como si de un reloj se tratase, se definen combinaciones según su precio y valor percibido que darán lugar a cuatro zonas. La primera (izquierda inferior) son las rutas 1 y 2 en las que el precio bajo es la variable definitoria. La segunda (superior izquierda) como la ruta 3, en la que predomina una combinación de equilibrio. La tercera son las rutas 4 y 5 (superior derecha) que predomina el valor o diferenciación. Y por último, la última zona (inferior derecha) corresponde a las rutas 6,7 y 8 las cuales el valor disminuye debido a un alto precio, convirtiéndose en una situación negativa.

Depende de cada compañía son válidas unas rutas u otras. Según cada empresa se elegirá la ruta estratégica más adecuada para poder tener una posición competitiva en la industria que produce. (Milla, 2005) Por lo que vamos a estudiar qué estrategia se adapta mejor a Apple, analizando tanto el valor percibido por los clientes como el precio, en el sector de teléfonos inteligentes.

Respecto a la variable de valor percibido, Apple se centra en abordar en la mente del consumidor una gran calidad, lo que conlleva a un valor percibido alto por el

consumidor. Ser una compañía de lujo y exclusiva en la que la experiencia de los usuarios sea única y exclusiva.

En cuanto al precio, el valor percibido alto comentado anteriormente, permite a Apple fijar un precio medio alto, muy por encima del coste de su producción, siendo su precio normalmente superior comparado con la competencia, el cual se puede permitir gracias a la percepción de la marca por el cliente, su buena y duradera reputación y su gran calidad de productos y servicios. Apple equilibra la balanza entre valor real y valor percibido en su oferta, como por ejemplo pudiendo fijar precios más altos que Samsung teniendo menor coste de producción.



Fuente: Adaptado de Bowman (1992) y Johnson et al. (2011:208)
Navas y Guerras (2016)

Mediante esta estrategia está vinculando el valor percibido con un precio similar o más alto que los competidores, y para ello se centran en ofrecer un producto mejor que los de la competencia y desarrollar el poder de la marca, demostrando que los productos y servicios que ofrecen son mejores que los de los competidores.

Podemos concluir que, tras el análisis de estas dos variables, sigue la ruta 5 en el sector de teléfonos inteligentes, ya que a pesar de no tener un precio tan superior respecto a su competencia más cercana (Samsung, Xiaomi...), el precio percibido por los clientes es muy alto, por lo que seguiría esta estrategia de diferenciación enfocada, con un valor y precio percibidos altos por los consumidores.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Tras haber analizado los antecedentes y situación actual de la empresa, y la estrategia competitiva que lleva a cabo, es apropiado analizar la industria y el entorno en el que actúa Apple para poder entender la metodología de la estrategia competitiva y poder ver las posibles preocupaciones e intereses de la empresa a partir su entorno.

3.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que en conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. (Porter, 1982)

Para realizar un buen análisis del entorno de la empresa es muy apropiado analizar las 5 fuerzas de Michael Porter, para saber la presión competitiva del sector y su potencial rentabilidad respecto a los factores de la industria, en la que se analiza la posible entrada y amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, la rivalidad actual entre los competidores del sector y el poder negociador de los proveedores y clientes. Para este análisis nos vamos a centrar en la industria de teléfonos inteligentes, en la que Apple tiene un gran protagonismo con sus productos iPhone.

La **entrada y amenaza de nuevos competidores** en este mercado que compite Apple no es sencilla debido a las numerosas y grandes empresas establecidas en él. La inversión requerida para entrar en este sector es alta, ya que el sector de telefonía y tecnología requiere altas inversiones iniciales para poder ser competitivo. El gasto en publicidad, materias primas, salarios... y lo más importante: tener un producto innovador o una ventaja competitiva sobre las empresas ya presentes para así conseguir ventas y un hueco en el mercado, lo cual es muy complicado.

Las barreras de entrada de la industria también dificultan la entrada de nuevas empresas competidoras debido a los requisitos reguladores y las patentes. Por lo que la posibilidad entrada de nuevos competidores en esta industria en la que actúa Apple es

relativamente baja debido a la alta inversión requerida y sus barreras de entrada, por lo que puede estar tranquilo en este aspecto.

En cuanto a la **amenaza de productos sustitutivos**, la fuerza del mercado es alta, ya que cada marca tiene sus características similares a la de los demás y los productos Apple fácilmente pueden ser sustituidos por otros productos, como sería sustituir el iPhone por un teléfono Samsung, por ejemplo. Aunque Apple mediante el valor de la marca, su diferenciación y publicidad es el elegido por sus clientes por encima de los posibles productos sustitutivos, la amenaza de productos sustitutivos es alta. Para ello, Apple debe seguir fortaleciéndose en este aspecto mediante innovaciones y desarrollos para seguir manteniendo así su posición competitiva y poder mantener la posibilidad lo más baja posible de que los clientes puedan sustituir sus productos por otros similares.

La **rivalidad entre competidores** actual en el mercado que opera Apple es muy alta. Está en constante competencia directa con sus competidores, como pueden ser Samsung, Xiaomi, Hewlett Packard, Google... todas estas empresas cuentan con grandes inversiones en innovaciones y desarrollo. Cierto es que más del 50% de cuota de mercado de los teléfonos inteligentes se lo reparten entre Apple, Samsung y Xiaomi, por lo que el grado de concentración de las empresas en este sector es alto. En cuanto al sistema operativo de estos móviles inteligentes se lo reparten prácticamente entero entre Samsung y Apple, por lo que en este aspecto el grado de concentración también es muy alto. Debido al gran número de competidores y muchos de los cuales importantes, esta industria presenta una rivalidad entre competidores alta, por lo que Apple no puede relajarse ya que siempre va a haber muchas empresas intentando imitar y mejorar los productos que produce.

El **poder negociador de los proveedores** en este mercado es bajo. Existe un número amplio de posibles proveedores para Apple en este sector, por lo que al haber tantos disponibles, Apple tiene la capacidad de poder elegir a los mejores para sus objetivos y el que mejor condiciones ofrezca. A esto hay que sumarle que Apple es una marca con una gran reputación y una de las que más valor del mercado posee, por lo que a cualquier proveedor le interesa ser el que suministra a una marca tan importante y prestigiosa como Apple, ya que le da valor al proveedor y es sabido que le comprará un gran número de materias/servicios debido al gran tamaño y necesidades de Apple. El

coste para Apple de cambiar un proveedor por otro es relativamente bajo, por lo que no le será difícil a la empresa si tiene que cambiar de proveedor debido al no entendimiento con este. Por otra parte cuida mucho la relación con sus proveedores, como hemos visto en los valores de la empresa anteriormente, en la que sólo trabaja con los mejores y que son socialmente responsables. Todos estos factores le dan mucho poder a la hora de negociar con sus proveedores, por lo que no debe preocuparse e incluso puede generar una fuente de su ventaja competitiva de esto.

El **poder negociador de los clientes** en la industria es medio alto. Aunque un cliente se cambie de producto o marca le es insignificante a Apple ya que esto no le supondría pérdidas, por lo que el poder negociador individual es bajo, pero si un colectivo del mercado o un grupo grande cambian, sí que debería preocuparse, ya que podrían significar grandes pérdidas. Para esto Apple invierte una gran cantidad en un desarrollo e innovación constantes. Pero hay dos factores claves por los que consigue retener a sus clientes: el primero es la lealtad del cliente hacia la marca, conseguida por las constantes mejoras en sus productos y la diferenciación de estos respecto a sus competidores durante muchos años. Por ejemplo, un gran porcentaje de consumidores que se compren un iPhone, cuando llegue el momento de comprarse otro teléfono inteligente, lo más seguro es que se compre la versión nueva del iPhone, ya que se ha acostumbrado a sus características y sistema operativo, lo cual no es fácil cambiar a otro producto de un día para otro. El segundo factor clave para mantener a estos clientes, es la diversificación que ha ido sufriendo Apple a lo largo de su vida: empezaron por ordenadores, y poco a poco han creado teléfonos inteligentes, relojes inteligentes, reproductores de televisión, sistemas operativos, auriculares, altavoces inteligentes, etc... Con esto consigue crear una satisfacción en el cliente muy grande. Si un consumidor se quiere comprar el Apple Watch o unos AirPods, lo lógico es que su móvil sea un teléfono Apple ya que le ofrecerá así todo su potencial posible, al contrario que si tuviera un producto de otra marca. En definitiva, estos factores han creado una gran relación y lealtad con una buena base de clientes por todo el mundo, aunque el poder de los compradores sigue siendo fuerte y la empresa debe seguir cuidando esta relación para no perder a sus clientes.

En **conclusión**, respecto a las 5 fuerzas de Porter, Apple mantiene una gran posición en su industria siendo prácticamente líder del mercado. Pese a su precio elevado, en lo que los competidores del sector intentan ofrecer productos más baratos, Apple ofrece una gran fiabilidad y calidad para sus clientes con lo que consigue mantenerlos. Por lo que tras analizar las fuerzas competitivas de la industria de Apple, vemos que es líder del mercado y tiene pocas debilidades y amenazas.

4. INNOVACIONES Y CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Las empresas saben que necesitan innovar y adaptarse para no quedarse en la capacidad productiva que ya poseen y los mismos productos, debido a que el mercado está en constante cambio, el cual les obliga a llevar a cabo desarrollo continuo para crecer en todos los sentidos, como cuota de mercado o ingresos. Esto significa que si una empresa quiere tener éxito, tiene que ser capaz de cambiar y adaptarse a los cambios, ya que si no estas posibilidades de triunfar serán bajas por que el entorno del mercado cada vez es más competitivo, y te adaptas/adelantas a las demandas del mercado y a la evolución de los productos de los competidores o lo más probable es que la empresa no tenga el éxito buscado. Una manera de alcanzar esa evolución necesaria es mediante innovación, ya que es un factor clave en cuanto al éxito empresarial.

La Innovación es el elemento clave de la competitividad. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar. (Porter, 1985)

Como desarrollaba Porter, la innovación es la mejor ayuda para las empresas a la hora de conseguir una posición ventajosa y superior respecto a sus competidores, ya que facilita la adaptación estratégica al entorno, a la calidad, la demanda, etc. Por lo tanto, es la innovación la que permite conseguir este posicionamiento favorable en el mercado, consiguiendo una diferenciación y ventaja competitiva para satisfacer las expectativas y necesidades de la demanda de los clientes por un valor añadido diferenciador.

Otro gran referente en el desarrollo de la innovación es el conocido Manual de Oslo: *“se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados”*. (Oslo, 2010)

El mercado de los teléfonos inteligentes en el que actúa Apple es sin duda uno de los más competitivos, el cual está formado por empresas referentes como son Samsung o Xiaomi, que no dejan de intentar innovar por encima de Apple y el resto de los competidores. Pero si hay algo en lo que destaca Apple, es en su gran innovación y adaptación continua a lo largo de los años, por lo que vamos a analizar las innovaciones y cambios tecnológicos a los cuales tuvo que adaptar su estrategia en todos sus entornos, estudiando los cuatro tipos de innovaciones, como explica el Manual de Oslo que son innovaciones del producto, de procesos, de marketing, organizacional y también estudiaremos las innovaciones medioambientales. (OCDE & Eurostat, 2006)

4.1 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DEL PRODUCTO

La velocidad y aumento constante y exponencial de cambios en el mercado debido a la tecnología de hoy en día hacen que las empresas se vean obligadas a desempeñar una gran innovación empresarial, ya que es un factor estratégico clave y una condición necesaria para mantener la ventaja competitiva de la organización.

La innovación tecnológica tiene un papel clave en las empresas, ayudándolas a alcanzar sus objetivos. Todos los elementos y actividades innovadoras pueden desarrollarse efectivamente en conjunto con una estrategia de innovación, lo que permitirá la generación de ingresos superiores, crecimiento y desarrollo, mayor calidad y satisfacción. (Betz, 2011)

La innovación tecnológica desempeña un papel clave en las empresas ayudando a los gerentes a alcanzar sus objetivos, y todos los elementos y actividades innovadoras pueden desarrollarse efectivamente en conjunto con una estrategia de innovación, lo que permitirá la consecución de ganancias, crecimiento, mejor calidad y tiempo de

entrega de productos, el incremento salarial de los empleados y satisfacción. (Betz, 2011)

Las innovaciones recientes destacables en el iPhone son principalmente la cámara, la batería y los accesorios para complementar el mismo y potenciar el servicio del cliente el máximo posible.

Una de las grandes innovaciones de iPhone a lo largo de los últimos años es la mejora de la cámara. Uno de los cambios más destacados, es la inclusión de tres cámaras en los modelos más modernos. Cada una de las cámaras tiene una función, y las tres son: cámara ultra gran angular, cámara gran angular y cámara teleobjetivo. La primera consigue captar mucho más rango, la segunda se trata de la misma que en modelos anteriores, pero con mejora de megapíxeles, y la última se trata de una cámara que te permite realizar un zoom óptico 2x. Además, hay que destacar que, en el último modelo, el iPhone 13, la cámara llega a tener 12 megapíxeles (cámara ultra gran angular y cámara gran angular) y puede capturar hasta un 47% superior de luz en condiciones de baja luminosidad.

Este aspecto ha sido una adaptación de peso para Apple ya que, a pesar de tener ya una cámara muy potente en los últimos iPhone, si en algo se veía superado por sus competidores principales como son Xiaomi y Samsung, era en este aspecto. Por lo que se centró en ello y mediante grandes inversiones ha conseguido en este último lanzamiento (iPhone 13) adaptarse a las innovaciones y poder igualar o incluso superar a sus competidores. La importancia que le ha dado Apple a esto se puede ver claramente cuando uno de sus últimos anuncios en televisión se centraba únicamente en las nuevas características de la cámara.

Otra gran innovación de los iPhone es la batería. La batería siempre ha sido un gran y común problema de este producto. Durante el desarrollo de todos los teléfonos se ha ido mejorando la batería llegando al último modelo, que es iPhone 13, en el cual la batería pasa a tener una autonomía de entre 1,5 y 2,5 horas más con respecto al modelo anterior (iPhone 12). Esto nos muestra una gran capacidad de innovación ante un problema que se encontraba en modelos anteriores. Apple ha sabido adaptarse en este aspecto tanto a la demanda de los clientes, que no estaban satisfechos con la duración

de la batería, y también ha sabido adaptarse a la innovación de los competidores, que tenían una batería mucho más duradera y muchos consumidores elegían sus productos por este tipo de características.

Por último, hay que destacar los accesorios que se han ido desarrollando para el propio iPhone. Apple en cuanto a la innovación, no solo se ha centrado en el modelo del teléfono, sino que también los accesorios que puede acompañar al mismo. Los AirPods y el AppleWatch son los más llamativos. Apple sorprendió con el lanzamiento de los AirPods, que tratan de unos auriculares que se conectan al iPhone vía Bluetooth, sin cables, lo cual era poco imaginable hace unos años.

El AppleWatch, es un reloj que está conectado a tu iPhone y te proporciona una accesibilidad más rápida a la información del iPhone, como puede ser cualquier tipo de notificación, o incluso responder mensajes, hablar por llamada de voz sin tener el iPhone encima o hacer pagos con la tarjeta. También ha habido innovación dentro de los AirPods, llegando a desarrollarse cancelación de ruido en los auriculares en los nuevos modelos, y por parte del AppleWatch mejoras respecto al diseño, autonomía y carga más rápida.

Todo esto nos muestra que hay una gran innovación en cuanto al iPhone, buscando mejoras continuamente. Además, Apple va más allá, ya que no solo innova con el iPhone, sino que busca mejoras e innovación en sus accesorios para sacar un mayor rendimiento de este. Tratándose de innovaciones tecnológicas y siendo una empresa basada en las tecnologías principalmente, nos hace ver el motivo por el cual es una de las empresas líder dentro de este sector.

4.2 INNOVACIÓN DE PROCESOS Y MARKETING

La innovación de procesos es la aplicación de nuevos o mejorados métodos de producción. Supone cambios importantes en los equipos, técnicas o softwares. Los cambios estacionales regulares u otros cambios cíclicos impulsan este tipo de innovación.

Apple en cuanto a innovación de procesos ha estado los últimos 20 años desarrollando un proceso de fabricación para todos sus productos, y por supuesto del iPhone.

El proceso de fabricación trata de trabajar con un nivel de tolerancia en los materiales muy exigente. Y para esto utilizan las máquinas CNC. Estas máquinas llamadas Computer Numerical Control (CNC). Utilizan una variedad de herramientas para darle forma a cualquier tipo de material. Estas máquinas vienen obligadas por la necesidad que tiene Apple de producir en masa, debido a la alta demanda que tiene sus productos. (AppleSfera, 2022)

Este proceso innovador desarrollado en los últimos años ha clasificado a Apple a un nivel de calidad y una escala que son prácticamente inalcanzables, muy por encima de sus competidores. Gracias a la obtención en masa de las máquinas CNC se ha podido clasificar de esta forma.

También Apple para la mejora de todos sus dispositivos y en un caso más específico del iPhone, están empezando a implementar procesadores fabricados por ellos mismos. Estos se han empezado a implementar en el iPhone 12. Con esto Apple busca fabricar los mejores teléfonos, ordenadores y tabletas del mercado, el cual era su principal estrategia, ser los mejores, no los que más fabrican.

Esto nos muestra la gran innovación de procesos de Apple. Utiliza todo el conocimiento y recursos que tiene para la desarrollar su propio procesador, mejorando así todos los dispositivos y en especial el iPhone. Esta innovación les permite depender menos de terceros y construir su propio ecosistema de productos. Gracias a dicha innovación, Apple no deja de crecer y se sigue colocando como empresa pionera en su sector, y más aún ahora al dejar de depender de otras empresas y ser más autosuficiente.

La innovación de Marketing también es de importancia para posicionarse bien dentro de la industria en la que compiten y mantenerlo en el tiempo, es decir, que sea sostenible a largo plazo. Por ello la creatividad con innovación y marketing ayudan a mantener esta ventaja competitiva.

Apple para el desarrollo de los iPhone ha seguido una serie de estrategias de marketing que les ha dado un gran resultado. La primera llamada "Make it simple", basada en una filosofía de minimalismo, alejada de todo tipo de extravagancias, colores o formas

complejas. La segunda basada en la buena reputación. Apple cubre sus productos con una gran exclusividad y efectividad, haciendo de estos que sean únicos. Utilizó una táctica llamada “Product placement”, que consistía en proporcionar productos a personas muy conocidas para que así sean vistos con el fin generar afinidad con los consumidores. Y por último ser un producto único. Apple nunca compitió a través de precios con sus rivales, sabiendo que sus precios eran muchos más altos, dando a sus consumidores otro estatus y creando una experiencia de usuario único.

4.3 INNOVACIÓN ORGANIZATIVA

La innovación organizativa supone la aplicación de nuevos métodos organizativos en la empresa en cuanto a organización del trabajo o las conexiones hacia el exterior existentes. Esta innovación lleva a la empresa a reconsiderar y proponer nuevas técnicas en la gestión y formas de organización.

Hoy en día la innovación organizacional es considerada un factor muy importante por parte de los directivos en cuanto a competitividad de las organizaciones que coge forma debido a las actividades que caracterizan a la empresa por sus actos en términos espaciales y temporales, consiguiendo así grandes resultados ofreciendo nuevos servicios y productos en el mercado. (AppleBooks, 2020)

En este libro de Apple sobre la cultura y la innovación organizacional, escrito por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, define la estrategia como un aspecto de cambio debido a su vinculación con la cultura. Se analiza la cultura de la empresa como condición necesaria para la innovación. En Apple, la innovación organizacional es realizada por los directivos por la estrategia, la estructura y la cultura, ejerciendo liderazgo sobre los empleados y siendo referentes del concepto que se tiene de todo ello. En este aspecto Apple se encuentra entre los líderes y perdurables en el sector en que operan.

Con esta cultura crea la filosofía, creencias y valores de la empresa, los cuales afectan al comportamiento de los empleados. Atraen al mejor talento y lo retienen con planes económicos atractivos.

“La innovación está profundamente arraigada en la cultura de Apple. Abordamos los problemas con audacia y ambición, y creemos que no hay límites. La innovación está en el ADN de la empresa” (Cook, 2020)

4.4 INNOVACIÓN MEDIOAMBIENTAL

La innovación medioambiental se trata del proceso de desarrollo de nuevos productos, procesos servicios que proporcionan valor al consumidor y a la empresa y que reducen significativamente los impactos ambientales. (Fussler, 1996)

También se define la creación de nuevos bienes, procesos, sistemas, servicios y procedimientos diseñados para satisfacer las necesidades (...) con un mínimo uso de los recursos naturales en su ciclo de vida y una mínima emisión de sustancias tóxicas. (EuropaINNOVA, 2006)

Nos fijaremos a continuación en las innovaciones que ha ido desarrollando Apple en cuanto a medioambiente para todos sus dispositivos, y analizando específicamente el iPhone.

Apple en concreto tiene un plan para ser neutros de carbono antes de 2030. El plan se basa en cinco pautas. La primera diseñar pensando en disminuir la huella de carbono, creando así más materiales reciclados y esforzándose en reducir la cantidad de energía que consumen. El segundo, aumentos de la eficiencia energética, utilizando la energía de todos sus centros (tiendas, fábricas...) de forma más eficiente. La siguiente se trata de usar energía renovable. Se comprometen a emplear de una forma progresiva electricidad renovable. Siguiendo con evitar las emisiones directas, Apple quiere innovar en los procesos de las instalaciones y cadena de suministro para evitar gases de efecto invernadero. Por último, recurrir a soluciones sostenibles, invirtiendo en restauración de ecosistemas y bosques de explotación que respeten su entorno y ayuden a reducir las emisiones de carbono.

Centrándonos un poco más en el iPhone, Apple está comprometida al 100%. Para la fabricación de este, hace poco se empezó a utilizar oro 100% reciclado en el revestimiento de la placa base y en el encabezado de las cámaras. También utilizan

tierras raras 100% recicladas en los imanes, wolframio reciclado en el Taptic Engine y estaño en la soldadura de la placa base principal y la unidad de gestión de batería, todo esto al 100% reciclado. Hay que destacar que ahora en el embalaje se utiliza un 90% menos de plástico que en el embalaje del iPhone 6s.

Todos estos factores nos muestran que una empresa como Apple está concienciada en cuanto a los problemas de hoy día con el medioambiente, y más que capacitada para cualquier tipo de innovación respecto a este tema.

5. ADAPTACIÓN ESTRATEGIA

Tras haber analizado las innovaciones que la empresa ha llevado a cabo y los cambios tecnológicos a los que se ha adaptado, se va a estudiar cómo ha adaptado la estrategia y si ha logrado el éxito y en qué medida.

Para la búsqueda de la ventaja competitiva, el paso más importante es hacer un análisis del valor percibido por el cliente, con el objetivo de determinar los servicios y funciones que buscan los clientes en el mercado y cómo perciben el valor de las ofertas de los proveedores competidores. (Kotler, 1996)

La estrategia competitiva seguida por Apple en el sector de los teléfonos inteligentes es intentar alcanzar una mayor cuota de mercado con un alto valor percibido por los clientes, y esto lo busca mediante la ventaja competitiva que la lleva al éxito. Estas ventajas competitivas surgen gracias a una estrategia de diferenciación, en el que se crean productos únicos y valiosos por los que el cliente está dispuesto a gastarse más dinero que en servicios de la competencia. Esto es gracias al estatus y la imagen que ha conseguido tener la marca en los ojos de los consumidores, en la que los productos Apple brindan calidad, elegancia y comodidad, en la que solo por ser producto Apple ya tiene una ventaja sobre la competencia, la cual es una ventaja con largo recorrido.

Como dice Michael Porter, *“la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”*.

Apple posee una gran fortaleza, y es que su ventaja competitiva está sostenida por muchas fuentes que son muy duraderas en el tiempo, de las cuales saca gran ventaja gracias a su histórico desempeño en la innovación y la constante búsqueda de la excelencia en sus servicios. Estas son posibles debido a la gran capacidad de adaptación e innovación, que, a pesar del paso del tiempo y los numerosos productos sacados al mercado, siguen teniendo ventajas competitivas en el mercado.

Las principales fuentes de la ventaja competitiva que ha conseguido Apple gracias a la adaptación de su estrategia son las siguientes:

Una ventaja principal de Apple es que permite una gran integración de sus distintos dispositivos, dando un servicio único, con una estrategia de producir y controlar sus

propios software y hardware, mientras que los competidores no lo hacen con ambos. Un ejemplo puede ser la nube de iCloud, software en el que almacenas toda tu información como pueden ser fotos, documentos, datos... además de poder adaptar los productos para conectarlos entre ellos de manera sencilla.

Otra ventaja de la empresa es que poco a poco ha ido creando un ecosistema cerrado a su propia marca, en el que aparecen desventajas y pérdidas de funcionalidad si intentas integrarlos con productos de la competencia. Esto se considera una importante fuente de su ventaja competitiva, ya que si el cliente ya tiene un producto Apple como puede ser el iPhone, estará dispuesto a comprarse un dispositivo complementario de Apple que el de la competencia preferiblemente, ya que tendrá más ventajas y funcionalidades. Con esto consigue fidelizar a los clientes con la marca y mejorar su experiencia al máximo, asegurándose así más ventas. A esto se le suma el diseño perfeccionista y cuidadoso de sus productos.

Sin embargo, una de sus principales fuentes es su relación con la innovación y creación de productos revolucionarios. Como ya hemos analizado anteriormente, la marca está en constante innovación y lanzando numerosos productos nuevos cada ejercicio. Esto posiciona a sus productos y servicios como deseos. La causa de la consecución de esta estrategia es que trabajan con una gran inversión en investigación y desarrollo. En los últimos cinco años la inversión de Apple en investigación y desarrollo se ha duplicado, alcanzando unas cifras cercanas a los 22.000 millones de dólares. (Statista, 2022)

Aunque otra estrategia importante llevada a cabo por Apple es la compra y adquisición de empresas tecnológicas de menor tamaño para incorporar a el iPhone las innovaciones de estas, integrando de esta manera la estrategia corporativa con la estrategia competitiva. Tim Cook reveló hace un año que en los últimos seis años Apple había realizado la compra de una empresa pequeña cada tres/cuatro semanas, llegando a adquirir alrededor de 100 compañías tecnológicas para adaptar sus innovaciones a su empresa. Estas adquisiciones se han realizado para adquirir el talento de las pequeñas empresas y su gran tecnología avanzada, para complementar sus productos con la última tecnología, adaptando así su estrategia y pudiendo continuar con su desarrollo.

Aunque también ha realizado la compra de empresas de mayor tamaño, como pudieron ser la compra de Shazam a inicios de 2018, por 400 millones de \$, sumándole esta funcionalidad a su servicio de música Apple Music. (ABC, 2018) “En Apple, la música es una parte muy importante de nuestras vidas y ocupa un lugar especial en nuestros corazones” afirma Tim Cook, CEO de Apple. “Por eso hemos seguido invirtiendo en música y ahora agrupamos estos extraordinarios equipos, con el fin de seguir creando los más innovadores productos y servicios de música del mundo”.

Sin embargo, su mayor adquisición fue la de la empresa Beats Electronics, tanto su servicio de suscripción como el de venta de auriculares, altavoces y software de audio Beats, líder en su sector. Esta compra se realizó por 3.000 millones de \$. (Apple, 2014)

Apple nunca anuncia las adquisiciones de otras empresas, aunque en los últimos tiempos han salido más detalles de ellas. Las compras de empresas en 2020 destacan los startups como VR/AR NextVR y Spaces, una aplicación meteorológica llamada Dark Sky y el servicio de pagos móviles Mobeewave. Otras adquisiciones que destacar son como la de 2019, donde Apple compró Drive.ai, una empresa de transporte autónomo, o 2016, donde adquirió una participación en el servicio chino de transporte compartido Didi Chuxing (Orellana, 2021). Las más importantes han sido:

Adquirió C3 Technologies, con el que pudo adelantarse a Google en sus mapas 3D. Compró Quattro Wireless y pudo mejorar significativamente en el área de publicidad. Compró AuthenTec y gracias a su puntera tecnología y equipo de personas pudieron desarrollar el Touch ID, que permite desbloquear el iPhone con nuestra huella. Gracias a la compra de PrimeSense pudo desarrollar el Face ID, con el permite desbloquear el iPhone con nuestra cara.

Su estrategia es clara: comprar mucho, gastar menos. Hoy en día hay miles de empresas pequeñas con una gran innovación y talento desconocido, en lo que Apple se ha centrado, sabiendo cuando es buena la adquisición de una de estas para aplicar sus avances tecnológicos a su empresa y productos.

Con esta estrategia Apple consigue adaptarse rápida y anticipadamente a los avances tecnológicos e innovaciones del mercado. Apple no estaría donde está en su industria si no fuera por la adquisición de estas empresas, y con ello su tecnología y talento.

Sus resultados respaldan estas estrategias. Apple es una empresa multinacional, con 154 millones de empleados a nivel mundial en el último año, posicionándose este año de nuevo como la empresa con valor de marca más alto a nivel mundial, llegando a una valoración de 355 mil millones de dólares, por delante de Amazon y Google. En el primer trimestre fiscal de 2022, ha ingresado 71,5 mil millones de dólares por ventas de iPhone a nivel mundial, creciendo alrededor de un 10% respecto al último trimestre de 2021. Respecto a la cuota de mercado en España, sigue por detrás de Samsung, que lideró el 2021 con un 27% del mercado, seguido de Xiaomi con un 26%. Apple ha tenido un 20,6% de la cuota de mercado, por lo que aún tiene margen de mejora respecto a sus principales competidores:

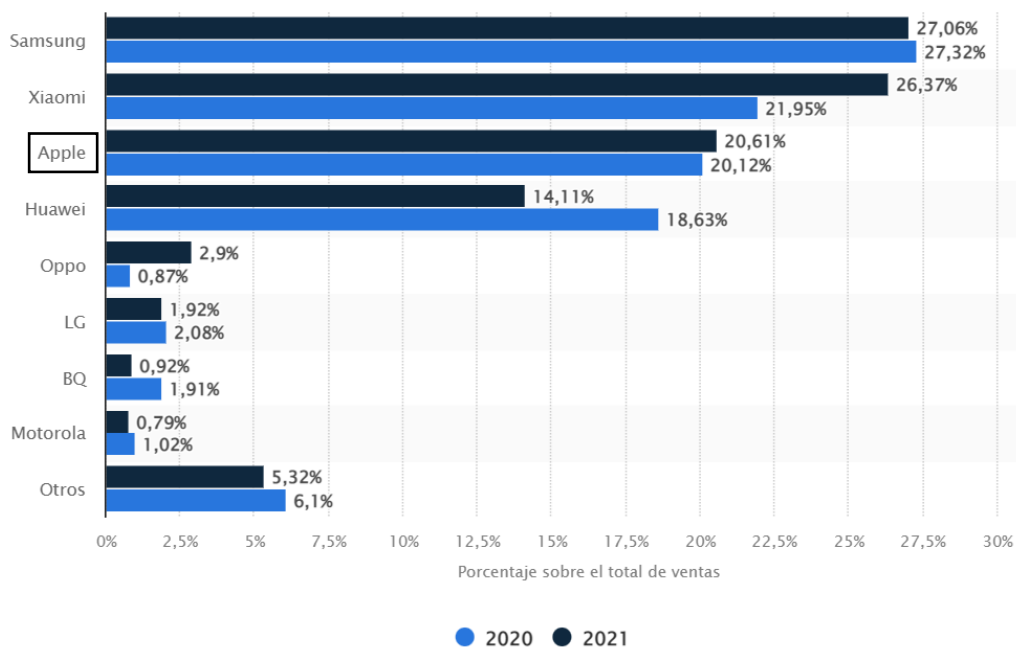


Gráfico nº1 - % de cuota de mercado de fabricantes de móviles en España (Statista 2022)

Sin embargo, Apple puede estar contento a nivel mundial, ya que en China ha conseguido su récord en cuota de mercado, situándose líder en el mercado chino de teléfonos inteligentes seis años después, y en cuanto a Estados Unidos, sigue siendo líder y una de sus principales fuentes de ingresos, ya que es el producto más popular.

También es importante analizar cómo ha impactado el COVID a este sector del mercado y a la adaptación de Apple a estos imprevistos:

“Capacidad de reinventarse, de encontrar nuevos caminos para crear riqueza, interpretando cambios de ciclo económico y tecnológico.” (Munroe, 2008)

Y es que Apple no ha dejado de crecer a pesar de la crisis sanitaria y económica provocada por el COVID. Mientras la mayoría de las empresas se derrumbaron, Apple se vio incluso beneficiado, ya que aumentó sus ingresos debido a que mucha gente se vio obligada al necesario confinamiento y con ello a la necesidad de teletrabajo, el cual ha venido para quedarse, el cual conlleva a una mayor necesidad de productos tecnológicos por los consumidores, aprovechándose así Apple de la situación y habiéndose adaptado a ella.

6. CONCLUSIONES

En el análisis realizado de la empresa Apple se ha podido ver de manera clara como ha conseguido consolidar una fuerte ventaja competitiva gracias a una constante innovación en todos los aspectos y una gran adaptación estratégica al cambio.

Primero se han analizado las ventajas competitivas genéricas, la cual permite concluir que lleva a cabo una estrategia de diferenciación en la que comercializa con un producto para que el cliente lo perciba como único en la industria, generando así una ventaja competitiva importante gracias a la marca. Para verlo de manera más práctica y profundizar se estudia esta estrategia competitiva mediante la herramienta de análisis del Reloj de Bowman, con el que podemos sacar la conclusión de que lleva a cabo la ruta 5, en la que se centra en un precio percibido por el cliente alto y un valor percibido por los consumidores alto, confirmando así la conclusión de la estrategia competitiva de diferenciación llevada a cabo por la empresa.

Después de analizar la ventaja competitiva elegida por Apple para sus productos iPhone, se ha estudiado el segmento industrial de los teléfonos inteligentes en el que participa para entender las causas de la elección de dicha estrategia competitiva y comprender así las amenazas, oportunidades y comportamiento de la industria. Para ello se utilizó la herramienta de las 5 Fuerzas de Michael Porter, pudiendo determinar el atractivo de la industria y concluyendo que es una industria con una atracción baja, ya que hay grandes impedimentos para entrar en él debido a las grandes empresas líderes establecidas ya en el sector y de alta reputación, y una alta competitividad actual entre ellos. Si a esto le sumamos el poder negociador de los clientes medio-alto y amenaza de productos sustitutivos altos, podemos concluir que la industria de teléfonos inteligentes tiene un grado de atracción bajo. Para crecer y mantenerse en este tipo de industrias, es prioridad centrarse mucho en innovar y adaptarse a los cambios.

Continuando el estudio se han analizado los distintos tipos de innovación que ha llevado a cabo Apple, desde los cambios tecnológicos hasta la innovación medioambiental, logrando así una visión amplia y general de todas sus adaptaciones a los cambios y revoluciones.

Para finalizar, se ha estudiado cómo ha adaptado la estrategia y si ha logrado el éxito con ello y en qué medida. Tras todo el estudio se puede concluir que Apple mediante la adaptación de su estrategia competitiva y las innovaciones mencionadas, ha conseguido una ventaja competitiva fuerte y sostenible a lo largo del tiempo, la cual le permitirá seguir creciendo y mantenerse entre las empresas líderes del mercado en el sector de los teléfonos inteligentes y continuar siendo la empresa modelo para las empresas en cuanto a innovación se refiere.

7. BIBLIOGRAFÍA

Navas, J. y Guerras, L. (2016) Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. (2ª ed.) Pamplona: Grupo Aranzadi

Porter, 1985. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.. En: s.l.:Pirámide, p. 592.

Porter, M. 1982. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. s.l.:Continental.

Porter, M. 2009. *Ser competitivo*. s.l.:Grupo Planeta.

Kotler, 1996. *Principles of Marketing*. s.l.:s.n.

8. WEBGRAFÍA

ABC, 2018. *Apple compra la «app» Shazam por menos de la mitad de su precio*. ABC. [En línea] Available at: https://www.abc.es/tecnologia/moviles/aplicaciones/abci-apple-compra-shazam-menos-mitad-precio-201712112026_noticia.html [Último acceso: 13 Marzo 2022].

Apple, 2014. *Apple Compras Beats Music y Beats Electronics*. Apple NewsRoom. [En línea] Available at: <https://www.apple.com/es/newsroom/2014/05/28Apple-to-Acquire-Beats-Music-Beats-Electronics/> [Último acceso: 30 Marzo 2022].

Apple, 2014. *Apple Compras Beats Music y Beats Electronics*. Apple NewsRoom. [En línea] Available at: <https://www.apple.com/es/newsroom/2014/05/28Apple-to-Acquire-Beats-Music-Beats-Electronics/> [Último acceso: 15 Marzo 2022].

Apple, 2021. *Apple informa de los resultados del tercer trimestre*. Apple. [En línea] Available at: <https://www.apple.com/es/newsroom/2021/07/apple-reports-third-quarter-results/> [Último acceso: 7 Febrero 2022].

Apple, 2022. *Valores Apple*. [En línea]
Available at: <https://www.apple.com/careers/es/shared-values.html>
[Último acceso: 02 Febrero 2022].

AppleBooks, 2020. *Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia*. [En línea]
Available at: <https://books.apple.com/es/book/innovaci%C3%B3n-organizacional/id1537020460>
[Último acceso: 27 Febrero 2022].

AppleSfera, 2022. *Copiar productos de apple es complicado*. [En línea]
Available at: <https://www.applesfera.com/iphone/esta-razon-que-copiar-productos-apple-sea-complicado-1>
[Último acceso: 3 Marzo 2022].

Badir & Bogers, 2019. *Innovación en Ecuador*. [En línea]
Available at: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/1288/1711?inline=1>
[Último acceso: 3 Febrero 2022].

Betz, 2011. *La innovación tecnológica: creando competitividad en las empresas desarrolladoras de software*. [En línea]
Available at: https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/618/576#content/citation_reference_4
[Último acceso: 18 Febrero 2022].

Betz, 2011. *Technological innovation: Theoretical reflections*. [En línea]
Available at: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058864011/html/index.html#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%20desempe%C3%B1a%20el%20papel%20protag%C3%B3nico%20en,incremento%20salarial%20de%20los%20empleados%20incluso%2C%20o%20satisfacci%C3%B3n>
[Último acceso: 28 Febrero 2022].

Chesbrough, 2009. *INNOVACION: DE CERRADA A ABIERTA*. [En línea]
Available at: extension://elhekieabhbkmcefcoobjddigicaadp/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fricardopascale.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F09%2F2013-Mar-INNOV-EL-PAIS-VF.pdf&cldn=97305&chunk=true
[Último acceso: 3 Febrero 2022].

Cook, 2020. *Mejores frases de Tim Cook, Ceo de Apple*. [En línea]
Available at: <https://expandetumente.com/50-mejores-frases-de-tim-cook-ceo-apple/>
[Último acceso: 2 Febrero 2022].

Cook, 2021. *Canciones que inspiraron a Steve Jobs*. [En línea]
Available at: <http://extra.com.co/node/8624>
[Último acceso: 4 Febrero 2022].

Cook, 2021. *Tim Cook ha liderado Apple durante 9 años*. [En línea]
Available at: <https://www.instintoprogramador.com.mx/2021/07/tim-cook-ha-liderado-apple-durante.html>
[Último acceso: 2 Febrero 2022].

Cook, s.f. *Mejores ejemplos de declaraciones sólidas de la visión de la empresa*. [En línea]
Available at: <https://es1.sahesjsu.org/best-examples-of-a-vision-statement>
[Último acceso: 3 Febrero 2022].

Cook, T., 2020. *El secreto para construir una cultura de innovación en las empresas*. [En línea]
Available at: <https://elceo.com/opinion/el-secreto-para-construir-una-cultura-de-innovacion-en-las-empresas/>
[Último acceso: 15 Febrero 2022].

Dewar & Dutton, 1986. *Types of Innovation as Adaptation Strategies to the Dynamism of Markets*. [En línea]
Available at: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/1288/1711?inline=1>
[Último acceso: 3 Febrero 2022].

Drucker, 1985. *LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO*. [En línea]
Available at: <extension://elhekieabhbkmcefcobjddigicaadp/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fcore.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F48031881.pdf&clen=114069&chunk=true>
[Último acceso: 2 Febrero 2022].

ElEconomista, 2022. *Apple alcanza los tres billones de dólares de valor en Bolsa*. *El Economista*. [En línea]
Available at: <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11550483/01/22/Apple-alcanza-los-tres-billones-de-dolares-de-valor-en-Bolsa.html>
[Último acceso: 3 Febrero 2022].

EuropaINNOVA, 2006. *Qué es la innovación ambiental*. [En línea]
Available at: <https://maqay.org/que-es-la-innovacion-ambiental/>
[Último acceso: 7 Marzo 2022].

Fussler, 1996. *Qué es la innovación ambiental*. [En línea]
Available at: <https://maqay.org/que-es-la-innovacion-ambiental/>
[Último acceso: 7 Marzo 2022].

Fussler, J., 1996. *Eco-innovacion: Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*. [En línea]

Available at: <https://www.paraninfo.es/catalogo/9788471147905/eco-innovacion--integrando-el-medio-ambiente-en-la-empresa-del-futuro>

[Último acceso: 20 Febrero 2022].

Grant, 2006. *La estrategia de diferenciación*. [En línea]

Available at:

[extension://elhekieabhbkmcefcobiddigicaadp/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.upo.es%2Fcms%2Fexport%2Fsites%2Ffacultades%2Ffacultad-ciencias-empresariales%2Fes%2Fcalidad-estrategia-y-responsabilidad-social%2Fdescargas%2FTFG%2FTFG-GADE-Sobresaliente-M](https://elhekieabhbkmcefcobiddigicaadp/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.upo.es%2Fcms%2Fexport%2Fsites%2Ffacultades%2Ffacultad-ciencias-empresariales%2Fes%2Fcalidad-estrategia-y-responsabilidad-social%2Fdescargas%2FTFG%2FTFG-GADE-Sobresaliente-M)

[Último acceso: 5 Febrero 2022].

Investing, 2022. *Valor acción Apple Inc. Investing*. [En línea]

Available at: <https://es.investing.com/equities/apple-computer-inc>

[Último acceso: 20 Febrero 2022].

Kang & Hwang, 2019. *Innovación en Ecuador*. [En línea]

Available at: <https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Innovaci%C3%B3n-en-Ecuador/5432731.html>

[Último acceso: 3 Febrero 2022].

Milla, 2005. *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. s.l.:España.

Munroe, T., 2008. *Silicon Valley: La Ecología de la Innovación, 2008, p.137*. s.l.:s.n.

OCDE & Eurostat, 2006. *Manual Oslo. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. [En línea]

Available at: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

[Último acceso: 2 Febrero 2022].

Orellana, 2021. *El sorprendente ritmo de compras rivales de Apple*. [En línea]

Available at: <https://es.digitaltrends.com/apple/apple-sorprendente-ritmo-compras-empresas-rivales/>

[Último acceso: 17 Marzo 2022].

Orlikowski, 1991. *RADICAL AND INCREMENTAL INNOVATIONS IN SYSTEMS DEVELOPMENT:*. [En línea]

Available at:

[extension://elhekieabhbkmcefcobiddigicaadp/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fdspace.mit.edu%2Fbitstream%2Fhandle%2F1721.1%2F2350%2FSWP-3283-23735240-CISR-221.pdf&clen=2417185](https://elhekieabhbkmcefcobiddigicaadp/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fdspace.mit.edu%2Fbitstream%2Fhandle%2F1721.1%2F2350%2FSWP-3283-23735240-CISR-221.pdf&clen=2417185)

[Último acceso: 10 Febrero 2022].

Oslo, M. d., 2010. *Tendencias de Marketing*. [En línea]
Available at: <https://qdoc.tips/marketics-2017-e-book-pdf-free.html>
[Último acceso: 27 Febrero 2022].

Porter, 1982. *Estrategias competitivas de Porter: estrategia de liderazgo en costes*. [En línea]
Available at: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes#:~:text=La%20estrategia%20competitiva%20se%20define,tiempo%20y%20una>
[Último acceso: 5 Febrero 2022].

Porter, 1982. *Las fuerzas competitivas del microentorno*. [En línea]
Available at: <https://1library.co/article/las-fuerzas-competitivas-microentorno-an%C3%A1lisis-las-fuerzas-competitivas.zk8p1opz>
[Último acceso: 10 Febrero 2022].

Porter, 1985. *Desarrollo organizacional*. [En línea]
Available at: <https://crisp1.wordpress.com/category/desarrollo-organizacional/>
[Último acceso: 28 Febrero 2022].

Santander, 2021. *Innovación tecnológica: qué tipos existen y cuáles son sus beneficios*. [En línea]
Available at: <https://www.becas-santander.com/es/blog/innovacion-tecnologica.html>
[Último acceso: 22 Febrero 2022].

Schumpeter, 1934. *Types of Innovation as Adaptation Strategies to the Dynamism of Markets*. [En línea]
Available at: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/1288/1711?inline=1>
[Último acceso: 2 Febrero 2022].

Statista, 2022. *Inversión de la empresa Apple en investigación y desarrollo a nivel mundial de 2007 a 2021*. Statista.. [En línea]
Available at: <https://es.statista.com/estadisticas/552700/gastos-de-apple-en-investigacion-y-desarrollo-mundial/>
[Último acceso: 13 Marzo 2022].

Statista, 2022. *Ranking de las empresas con el mayor valor de marca a nivel mundial en 2022*. [En línea]
Available at: <https://es.statista.com/estadisticas/680417/marcas-lideres-del-mundo-por-valor-de-marca/>
[Último acceso: 1 Febrero 2022].

9. ÍNDICE DE GRÁFICOS

9.1 ANEXO 1

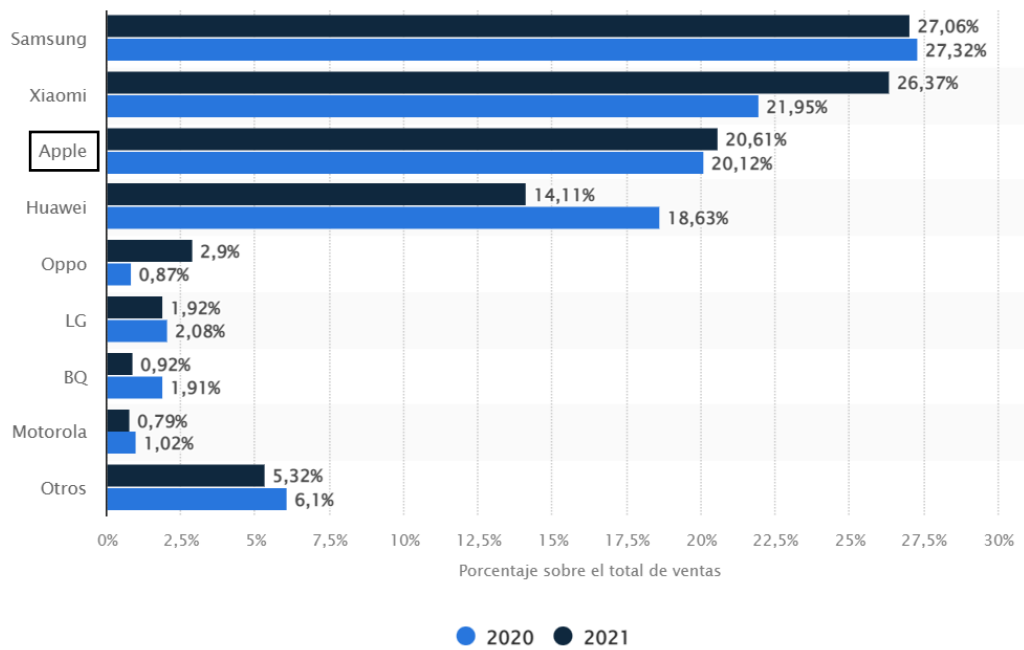


Gráfico nº1 - % de cuota de mercado de fabricantes de móviles en España (Statista 2022)

10.ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº1: Reloj de Bowman. Página 15