



**EMBA**

*Cátedra:* Mercadeo

*Profs:* Raquel Puente- Nunzia Auletta

*Nov 2010*



**APPLE INC. 2010**

Vladimir Petit Medina  
CI.V-5.290.987

# Apple INC. 2010

## 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en el estudio del Caso Apple Inc 2010 desde la perspectiva del mercadeo. La jerga común en este campo es utilizada y el trabajo abarca la totalidad de los acápite indicados en las instrucciones para el análisis del caso. Sin embargo, vale una aclaratoria: se funden en una sola hilación los hechos relevantes y los momentos centrales en el cambio de estrategia toda vez que están perfectamente relacionados. Se incorporan los análisis de valor de cada producto específico hechos de acuerdo a la matriz Kano<sup>1</sup> y al *canvas* de Osterwalder<sup>2</sup> así como el general según los parámetros de Kotler y Armstrong (2007). Al final se incluye una apretada conclusión y como anexo se adjunta el mapa mental que guió el desarrollo del *framework*.

## 2. HECHOS RELEVANTES Y MOMENTOS CENTRALES EN EL CAMBIO DE ESTRATEGIA

Creada en 1976, Apple ha marcado todo un estilo de innovación y sus *ups and downs* han estado signados por los períodos en los cuales ha sido capitaneada por Steve Jobs. De hecho, por los cambios implementados desde la vuelta de Steve Jobs se habla del resurgimiento de Apple. En cuanto al mercadeo, Apple se adelanta a las expectativas y necesidades de los consumidores, torna lo común en hermoso y móvil, habla el mismo idioma y asume el pensamiento del cliente. Algo más: en Apple se piensa en hacer marca en todo momento.

La historia de Apple está llena de búsquedas tecnológicas e innovaciones de todo tipo, con sus correlativos cambios de estrategia susceptibles de ser agrupados en etapas diferenciadas y las cuales, curiosamente, están influenciadas por la presencia o no de Jobs al frente de la empresa:

*a. Etapa de diferenciación máxima, incompatibilidad con otros, facilidad de uso, como decisión primigenia, y no licencias:* Arranca desde el inicio de Apple, en 1976, con Jobs a la cabeza. Esta estrategia de promoción y aislamiento e introducción de facilidad para operar computadoras dá a conocer a Apple y la hace crecer en medio de la falta inicial de competencia en ese segmento. Sin embargo, en 1981 el gigante IBM entra en competencia con el PC, *Personal Computer*, que operaba sobre base Intel. La caída frente a la velocidad Intel y precios de la competencia afectan a Apple, sobreviniendo su primera gran crisis. Por ello, en 1985 sale Jobs.;

*b. Etapa de mercadeo agresivo, asalto a nuevos mercados y acercamiento a Microsoft:* Gracias a un mercadeo agresivo y bajo nueva dirección (Sculley), Apple se convierte en la empresa más rentable del mundo porque su *market share* se eleva a un 8% del Mercado de PC's a nivel mundial y gana más que nadie por sus altos precios de venta. Se fomenta el gasto en investigación y desarrollo y se expanden las relaciones tecnológicas iniciando un *joint venture* con IBM y el proyecto Mac OS para correr en chip Intel. Al final de este periodo baja la rentabilidad de la empresa y sale Sculley y pasan a comandar Spindler y Amelio. En esta etapa se acepta licenciar la manufactura de Apple a través de clones y por ello se inicia una gran expansión internacional. Por otra parte, IBM y Apple deciden pasar a nuevas tecnologías y explorar conjuntamente alternativas. A la par y bajo la dirección de Amelio, Apple decide volver a los precios *premium* y algo histórico acontece: Apple y Microsoft llegan a un acuerdo de 5 años para lanzar el Office para Mac;

---

<sup>1</sup> Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80's, y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios (cita textual de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)). Revisado en Kessler, Sheila (1996).

<sup>2</sup> El *Canvas* es un *modelo de negocios* creado por Alexander Osterwalder el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. (cita textual de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)).

*c. Etapa de salto de innovación y Modernidad: el relanzamiento de Apple.* En 1997 Jobs está de regreso desde los predios de Pixar. Con nuevos bríos y varias lecciones aprendidas, el corazón de Apple se vuelca hacia la preservación del posicionamiento original y la identidad. De allí que suspende el programa de licencias, redujo la cartera de productos de 15 a 4, crea una cadena propia de *Mac stores* (nace Apple Inc), como *retailers* con vocación de gran competidor mundial y, a la par, inicia las operaciones de *online store* a través del *website* de apple. Aumentó considerablemente la inversión en investigación y desarrollo y lanza la I Mac transparente con énfasis ecológico. Sin embargo, aquello fue apenas el inicio de una operación mayor;

*d. Etapa del Digital Hub: Apple= The state of the art.* Jobs decide acelerar y apunta a la integración de los *digital devices*, cámaras digitales, *portable music players* y , un poco después, teléfonos inteligentes. Esta etapa arranca con un hito fenomenal en la historia de la informática: el lanzamiento del I pod en el 2001. Acto seguido, se lanzó el nuevo sistema operativo Mac OS X y un segundo hito de estrategia de mercadeo, en muy poco plazo: Itunes *store* es lanzada en 2003, reimpulsando al I pod y su utilidad y garantizando la actualización permanente de la oferta para los próximos *portable devices*. El aseguramiento de la compatibilidad con Office quedó consagrado con el Nuevo sistema operativo OS Snow Leopard cuya velocidad asombró....pero aún no era satisfactoria. En 2006 y gracias a un acuerdo previo, se lanza el primer CPU Intel para Mac. La velocidad de procesamiento llega a niveles increíbles gracias a que las nuevas Mac corrían sobre chips y memorias Intel. La política de licencias se retoma pero ahora solo para productos complementarios los cuales reforzaban la idea de marca al llevar impresa la advertencia de : *Made for I pod, Made for Mac*, etc. La expansión es sostenida y el mercado sacudido inmediatamente por el lanzamiento del Iphone, lo cual significó el asalto a otro Mercado que hasta ese momento operaba sobre base Microsoft. La política de interpretación de necesidades unida a la posibilidad de uso intuitivo y de aprender-practicando y la alta comercialización de la expectativa vía la exclusividad de distribución otorgada a un operario telefónico como AT/T, reventó el mercado de los *smartphones*. Sin embargo, progresivamente aparecieron los problemas: la poca facilidad para escribir mensajes, la barrera excesiva creada por la exclusividad otorgada, cierta debilidad de la batería. Apple entonces demostró haber desarrollado una nueva cultura ahora centrada también en escuchar al cliente y, por ello, retomó un camino explorado en ocasión del lanzamiento del I pod: la constante actualización y lanzamientos correlativos de nuevas generaciones cuyos diseños corregían los errores cometidos. Esta historia, aún en pleno desarrollo, alcanza el cenit con el lanzamiento del I pad, producto con el cual se regresa a la manufactura propia ya que corre sobre el Apple chip A4. No obstante, en el interín, también se registran fracasos: Mac mini y Apple TV.

### 3. TARGET MARKETS

Apple ha apuntado a unos mercados precisos: *homebuyers*, atraídos por la conectividad y posibilidad de unificar todos los digital devices y los diseños portátiles, decorativos, estilizados; la pequeña y media empresa, en especial la referida al tema de impresión y diseño gráficos, en la cual siempre ha mantenido una pegada incomparable; el sector educativo, necesitado de su facilidad de manejo y la profusión de softwares educativos diseñados especialmente para ese sistema; el sector gobierno, por la amabilidad del sistema en el trato con el público y la interacción cada vez más creciente del e-governance.

*En cuanto a la mezcla de marketing, el asunto es bastante claro:*

**Producto/solución al cliente:** la diferenciación típica de los productos Apple es especialmente atractiva para el cliente y sus constantes innovaciones constituyen , a su vez, grandes innovaciones incluso en la vida diaria de esos clientes;

**Precio:** sus precios siempre son altos...pero posterior al lanzamiento buscan formas para que segmentos intermedios tengan acceso a productos Apple y queden enganchados con ellos.

**Plaza/Conveniencia:** el canal de distribución es la propia cadena de tiendas Apple, otras cadenas de tiendas y, en el caso de algunos productos bajo régimen de exclusividad, a través de las tiendas de las compañías aliadas (Ej. ATT en el caso del primer Iphone).

**Comunicación/Promoción:** Se atiende a una correcta mezcla de comunicaciones de marketing con una idea central: los lanzamientos de las constantes innovaciones son, en esencia, la verdadera campaña de publicidad. Sin embargo, se procede subsecuentemente a través de testimoniales de celebridades, comerciales de TV, espacios en los metros, vallas, redes sociales, *youtube* y a través del propio website y la tienda online.

#### 4. MARKET SUMMARY

Apple tiende a mantenerse con un *market share* moderado pero selecto, el cual acepta cierto bajo grado de *customización* pero que acepta que su gran *customización* proviene de la sucesión de innovaciones que agregan valor a la vista del cliente. Esto ultimo ha sido posible gracias a la permanente previsión de los cambios en los patrones de gasto de los consumidores relacionados con el entorno tecnológico y sus correlativas necesidades, deseos y aspiraciones y también por la lectura anticipada de ese mismo entorno, de las posibilidades y necesidades potenciales. Primero se descubre la necesidad del segmento y luego se activa la innovación tecnológica para competir en ese segmento del mercado...con énfasis centrado en las potencialidades necesidades del cliente de ese segmento. Se maximiza el estímulo tecnológico y cultural sobre los elementos de mezcla de marketing para obtener una respuesta favorable en la elección del producto y al momento de la compra. Apple sabe quién es su consumidor y su poder de compra. La cultura Mac, en boga, acelera el elemento aspiracional y relanza el deseo de sus consumidores: necesitas un computador...pero deseas tener una Apple, necesitas un music player....pero anhelas tener un Ipod.

#### 5. IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

La competencia ha arrojado su inversión de investigación y desarrollo y detrás de ella siempre aparece un protagonista subyacente: Microsoft. Es el denominador común aunque los actores, según el Mercado del cual se trate, sean otros. Veamos: a. en el segmento de los *smartphones*: Google, RIM, Nokia; b. en el segmento de Computadoras: HP, Dell, Acer, Lenovo; c. en el campo de la música digital: Amazon, Walmart.com. Sin embargo, la plataforma común de todos ellos conduce a Microsoft. De suerte que el otro gigante es, a la vez, proveedor de compatibilidades y sigiloso competidor.

#### 6. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS Y PROPUESTA DE VALOR ACTUAL

Primero, veamos la cartera de productos: Ipod (iPod Shuffle, iPod Nano, ipod Classic, ipod Touch); Iphone (Iphone, iPhone3GS, iPhone3G, Iphone 4); Ipad ; MacBook (Mac Book Pro, iMac, MacBook Air, Mac Mini, Xserve); MacIntosh; Accesorios y periféricos (MagicMouse, Keyboard, Led Cinema Display); Wifi Stations (Airport Express, Airport Extreme, Time Capsule); Itunes.

Ahora el asunto es saber : ¿qué proponen? ¿con qué respaldo? ¿por qué generan valor? ¿qué convence? ¿por qué decidir por esos productos?. Estas preguntas encierran la propuesta de valor y la identifican.

En efecto, la propuesta de valor involucra grandes expectativas, grandes satisfacciones, máxima diferenciación y claro posicionamiento de oferta de mayor valor en la mente de los consumidores, beneficios y argumentos para satisfacer sus necesidades y canalizar sus deseos y es la fuente de ventaja sólida frente al mercado meta. En general, los productos Apple tienen una propuesta de valor común y

*otra específica de cada uno. La general se resume en: Más por más*<sup>3</sup>. Apple representa status, *easy-to-use items*, máxima innovación tecnológica, *softwares* amigables y compatibles, diseños estilizados y útiles, 0 virus, rapidez de procesamiento, portabilidad, máxima conectividad e integración de *devices*...por un precio mayor. Pero, todo esto, respaldado por la empresa que ha logrado simbolizar la innovación tecnológica en el campo de la informática.

*Para acercarnos a la propuesta de valor específica de cada producto se hicieron dos aproximaciones. Una utilizando el esquema de satisfacción/valor de Kano y la otra siguiendo la matriz de Osterwalder. Veamos los resultados*<sup>4</sup>.

#### Propuesta de valor de la cartera de productos Apple

Basado en el modelo KANo	Ipod	Iphone	MacBook	Accesorios	Wifi Stations	Itunes
<b>Performance</b>	Capacidad de almacenaje	Capacidad de almacenaje	Capacidad de almacenaje	Eficiencia rebotadora y transportadora	Eficiencia rebotadora y transportadora	Capacidad de almacenaje
	Portabilidad	Portabilidad	Portabilidad	Portabilidad	Portabilidad	Portabilidad
	Versatilidad del software	Versatilidad del software	Versatilidad del software	Versatilidad del software	Versatilidad del software	Versatilidad del software
	Tamaño	Tamaño	Tamaño	Tamaño	Tamaño	Tamaño
	Peso	Peso	Diseño	Peso y Diseño	Peso y Diseño	Diseño y accesibilidad
	Facilidad de operación	Facilidad de operación	Facilidad de operación	Facilidad de operación	Facilidad de operación	Facilidad de operación
	Duración de carga	Duración de carga	El diseño en aluminio	Cómodo diseño	Cómodo diseño	Constante actualización
	Calidad del sonido	Calidad del sonido	Calidad del sonido e imagen	Calidad de software	Calidad de software	Calidad de software
Lo básico	Disponibilidad de miles de canciones por Itunes	Disponibilidad de miles de canciones por Itunes	gerencia del aparato por múltiples prestaciones apple y compatibilidad office	Disponibilidad de gadgets de programación eficiente	Disponibilidad de gadgets de programación eficiente	Disponibilidad de acceso a través de apple products
Lo excitante	facilidad de operación....y cada vez es más fácil	touch screen	resolución de pantalla	Conectividad y velocidad de wireless	Conectividad y velocidad de wireless	Posibilidades casi infinitas de selección
	Poder ver películas	Conectividad con otros aparatos	Nuevo Dock y step by step pensado en la misma secuencia humana, lo cual permite aprender a usarle de forma más fácil	facilidad de autoinstalación y operación	facilidad de autoinstalación y operación	Múltiples selecciones de imágenes, canciones y películas
Lo indiferente	El precio, especialmente el de introducción	El precio, especialmente el de introducción	El precio	El precio	El precio	El precio

#### Basado en criterios Osterwalder

Productos	Ipod	Iphone	MacBook	Accesorios y periféricos	Wifi Stations	Itunes
Incrementa productividad del usuario?	si	si	si	si	si	si
Simplicidad para el usuario?	si	si	si	si	si	si
Conveniencia para el comprador?	si	si	si	si	si	si
Reduce el riesgo para el comprador?	si- fácil reventa, buen servicio de garantía	si- fácil reventa, buen servicio de garantía	si- fácil reventa, buen servicio de garantía	si- fácil reventa, buen servicio de garantía	si- fácil reventa, buen servicio de garantía	no
Impacta la imagen del comprador?	si	si	si	si	si	no directamente
Sus capacidades disponibles en similares	no exactamente	no durante mucho tiempo	no durante mucho tiempo	no	no	ahora si
Diseño Interpreta deseos?	si	si	si salvo el peso, por eso MacBook Air	si	si	si

<sup>3</sup> Utilizando el esquema de Kotler y Armstrong(2007)

<sup>4</sup> Se aprovechó de aplicar ambos instrumentos en reunión de equipo del EMBA, pensando que sus integrantes cumplen perfectamente el perfil del consumidor potencial Apple: Fernando Gutiérrez, Mauricio Escámez, Roberto Piluso, Marlon Hernández y el autor.

## CONCLUSIÓN

A pesar de los vaivenes en la conducción de la empresa, reflejados en cambios de estrategia, Apple ha dado muestras de gran capacidad de innovación tecnológica en el campo informático y creatividad en el mundo del marketing. De hecho, su relación con el principal competidor-real que es, a la vez, uno de sus proveedores, ha demostrado su fabulosa habilidad para adaptarse a los nuevos tiempos, flexibilizándose, para finalmente sacarle provecho al cambio constante que también provoca y fomenta. Su conocimiento del Mercado meta, del consumidor y la claridad de sus propuestas de valor cómodamente determinables según la cartera de productos ajustada para facilitar precisamente eso, secundan su tendencia a la innovación constante y, a la par, la hacen altamente rentable aún a pesar de no tener el mayor *market share* y registrar un precio mayor. Todo esto se traduce en un *continuum* de retroalimentación ante una competencia que es fuerte e invierte en innovación y desarrollo cada vez más. En el 2010, Apple Inc se mantiene adelante en esa carrera...el *quid* del asunto está en saber por cuánto tiempo podrá mantenerse a la cabeza de la innovación y desarrollo en ambos campos: informático y de marketing.