

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN  
LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO CLAVE EN LA GESTIÓN  
ESTRATÉGICA ORIENTADA EN LA EXPANSIÓN DE MERCADOS Y EL  
POSICIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA APPLE**

**LEIDY JOHANA DAGUA  
VALERIA MOSQUERA PIZARRO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MIRANDA-CAUCA  
2021**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN  
LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO CLAVE EN LA GESTIÓN  
ESTRATÉGICA ORIENTADA EN LA EXPANSIÓN DE MERCADOS Y EL  
POSICIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA APPLE**

**LEIDY JOHANA DAGUA**

**VALERIA MOSQUERA PIZARRO**

**Trabajo de grado para obtener el título de contador(a) público(a)**

**Director de trabajo de grado:**

**NESTOR EUGENIO BRAVO**



Universidad  
del Cauca

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MIRANDA- CAUCA**

**2021**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Popayán Cauca 23 de agosto de 2021

Principalmente agradecer a Dios por darme la sabiduría, paciencia y esfuerzo para continuar este proceso de culminación de mi carrera.

A mis padres que han sido mi motor en todo este proceso, porque con su apoyo, amor, consejos, me han ayudado en mi formación como persona y profesional y así mismo culminar con mi carrera.

Finalmente agradecer al profesor Néstor Eugenio Bravo, por su importante enseñanza y las valiosas asesorías, por su comprensión, paciencia y dedicación, de igual manera agradecer a todos los docentes que contribuyeron a mi formación como profesional.

Valeria Mosquera Pizarro.

Dedico este trabajo primeramente a Dios por ser el inspirador y darnos la sabiduría para  
concluir nuestro trabajo de grado.

A mi hijo que fue mi principal fortaleza y motivación para continuar con mi vida  
profesional.

A todas las personas que de una u otra manera me apoyaron, especialmente a quienes  
compartieron su conocimiento.

Agradecer al profesor Néstor Bravo por compartir su conocimiento y guiarnos con su  
paciencia.

Leidy Johana Dagua Gómez

## Tabla De Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	8
Introducción .....	9
Metodología .....	11
Capítulo I. Elementos De La Gestión E Innovación Tecnológicos Orientados Hacia La Gestión Estratégica De La Compañía Apple .....	14
Gestión Estratégica .....	14
Gestión Tecnológica .....	16
Tecnología.....	16
Modelos de Gestión e Innovación Tecnológica .....	16
Modelos de Gestión Tecnológica de Acuerdo a su Naturaleza. ....	17
Modelos de Gestión Tecnológica de Acuerdo al Tipo de Negocio. ....	17
Modelos de Gestión Tecnológico de Acuerdo a la Organización.....	17
Elementos de Gestión e Innovación Tecnológica .....	18
Innovación.....	20
Gestión de la Innovación .....	21
Capítulo II. Modelo de Gestión Estratégica de la Compañía Apple.....	22
Estrategia Corporativa .....	25
Estrategia de Negocios.....	26
Capítulo III. Expansión De Mercados Y Posicionamiento De La Compañía Apple. ....	31
Conclusiones Y Recomendaciones .....	37
Conclusiones .....	37
Recomendaciones .....	39
Referencias bibliográficas.....	41

## Tabla de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Resumen de estrategia de Apple.....	24
<b>Gráfico 2.</b> Segmentación del mercado de Apple.....	28

## **Resumen**

El proyecto de investigación tiene como finalidad analizar la gestión de innovación tecnológica y su impacto en la competitividad como elemento clave en la gestión estratégica orientada en la expansión de mercados y el posicionamiento de la compañía Apple. Para realizar esta investigación se tomaron documentos de sitio web como artículos, tesis de grado, revistas, libros, siendo esto el apoyo para la construcción y realización del proyecto.

A través de las investigaciones realizadas se encontró que la compañía Apple se ha enfocado en realizar constantes innovaciones en los diferentes productos que llevan al mercado. La compañía se preocupa por obtener los mejores trabajadores inculcando saberes que contribuyan a la mejora de sus productos y así seguir innovando. por otra parte, para Apple es vital ofrecer al cliente productos de alta calidad para satisfacer las necesidades, generando valor y ventajas competitivas.

**Palabras claves:** innovación tecnológica, gestión estratégica, ventajas competitivas, generación de valor.

## **Abstract**

The purpose of the research project is to analyze the management of technological innovation and its impact on competitiveness as a key element in the strategic management oriented to the expansion of markets and the positioning of the Apple company. In order to carry out this research, documents from websites such as articles, thesis, magazines, books, were used as support for the construction and implementation of the project.

Through the research conducted, it was found that the Apple company has focused on making constant innovations in the different products they bring to market. The company is concerned about getting the best workers instilling knowledge that contribute to the improvement of their products and thus continue to innovate. On the other hand for Apple it is vital to offer customers high quality products to meet the needs, creating value and competitive advantages.

**Keywords:** technological innovation, strategic management, competitive advantages, value generation.

## Introducción

En el desarrollo y crecimiento de una empresa es importante tener en cuenta varios aspectos, entre ellos, la innovación, un activo intangible que es capaz de impulsar los niveles de competitividad e incidir en el posicionamiento de una compañía. Se debe tener en cuenta que un activo intangible es aquel recurso que posee una empresa que no tiene sustancia física y es capaz de generar beneficios económicos. Por tanto, es necesario que se realicen evaluaciones sobre la gestión estratégica organizacional de las empresas mediante las cuales se pueda potencializar la innovación e identificar los alcances o errores que se están cometiendo en su gestión.

En este sentido, la presente investigación analiza la gestión de innovación tecnológica y su impacto en la competitividad como elemento clave en la gestión estratégica orientada a la expansión de mercados y el posicionamiento de la compañía Apple. Apple es una compañía tecnológica estadounidense fundada en 1976, con gran reconocimiento a nivel mundial y con una alta valoración en el mercado.

Para cumplir con el objetivo propuesto, se desarrolló una metodología de corte cualitativo y se utilizó como estrategia para la recolección de información la revisión documental, así se revisaron diversas investigaciones que se han desarrollado sobre Apple, documentos de autoría Apple obtenido de su sitio Web oficial y locuciones del CEO actual de la compañía Tim Cook quien se encuentra al frente de esta desde el 2011.

Por otra parte, respecto a los resultados de la investigación que se dividen en cuatro capítulos, tres correspondientes a cada uno de los objetivos y el último de conclusiones y recomendaciones. En el primer capítulo, gestión estratégica, elementos de gestión e innovación tecnológica, se realiza un recorrido por diversos autores desde los cuales se identifican aspectos fundamentales de la gestión estratégica, la gestión de la innovación y la gestión tecnológica, estableciendo algunas semejanzas, diferencias y las formas en que se relacionan entre sí, de igual manera, se presentan los diferentes modelos que existen para la gestión de la innovación y tecnológica. En el segundo capítulo, Modelo de Gestión Estratégica de la Compañía Apple, se analizan las diversas estrategias que utiliza la compañía Apple para su gestión, haciendo énfasis en las estrategias de diversificación, diferenciación e integración, así mismo, se presentan indicadores que utiliza la compañía para realizar mediciones correspondientes a activos intangibles.

En el tercer capítulo, La Expansión De Mercados Y Posicionamiento, se muestra la incidencia del modelo estratégico de gestión de Apple en sus resultados de crecimiento, haciendo énfasis en los procesos de expansión y posicionamiento. Por último, en el capítulo de conclusiones y recomendaciones, se exponen los resultados obtenidos en la investigación, y se subraya la importancia de la gestión de los activos intangibles para Apple, específicamente, de la innovación, la tecnología y la marca como elementos diferenciadores que le generan ventaja competitiva frente a otras empresas tecnológicas, además se dan un conjunto de sugerencias para la compañía relacionadas con su estrategia de posicionamiento en mercados extranjeros y el uso del Balanced Scorecard.

## Metodología

El objetivo de esta investigación fue analizar la gestión de innovación tecnológica y su impacto a la competitividad como elemento clave en la gestión estratégica orientada a la expansión de mercados y el posicionamiento de la compañía Apple.

En concordancia con lo planteado hasta el momento, el proyecto de investigación se elaborará con una metodología de enfoque descriptivo ya que busca especificar las diferentes perspectivas y características que tiene la compañía, por lo tanto, La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación; Además, obtiene información del fenómeno o situación que se desea estudiar, utilizando técnicas como la observación y la encuesta, entre otras (Mejía, 2020).

A continuación, describiremos en el proyecto las técnicas que se realizaron para que la información descrita sea verídica; por lo tanto, el proyecto conto con tres etapas: recolección de información, revisión documental y análisis de la información.

Para la recolección de información se realizó una búsqueda de fuentes primarias como artículos, tesis de grado, revistas, libros y otros documentos en bases de datos públicas e institucionales, siendo esta la base para la construcción, comprensión e interpretación a realizar (Orellana & Sánchez, 2006), de igual manera, se revisó fuentes secundarias que proporcionen información sobre la compañía Apple como el portal Newsroom de Apple que proporciona datos verídicos y relevantes sobre la empresa y sus diferentes aportes a nivel tecnológico, social y educativo.

Posterior a la recolección de información, se hizo una clasificación relevante de los datos para este trabajo, para continuar con una revisión documental, la cual permita identificar los elementos claves a nivel teórico que fundamenten el análisis a realizo. Es importante resaltar que la revisión documental es una herramienta que ayuda en la construcción de conocimiento y amplía los constructos hipotéticos para la interpretación desde la disciplina estudiada (Gómez, Carranza, & Ramos, 2016). Asimismo, la revisión documental permitirá tener un horizonte de accionar guiado por otros documentos que se encuentren relacionados en mayor o menor medida con el tema a tratar.

De igual manera, se organizó la información por grupos que respondan a las categorías de gestión estratégica organizacional e innovación y competitividad, para realizar una relación y aplicación a la compañía Apple, a partir de la información recolectada sobre esta compañía; que, se encuentre en sintonía con el objetivo principal de este proyecto. Esto permitió una sistematización de la información por temáticas acordes al análisis que se propone realizar con este proyecto, conociendo a su vez, el alcance aplicativo del mismo.

Por otra parte, a partir de la información recolectada y revisada se procedió a realizar un análisis que se encuentre orientado en dos líneas: interpretación teórica a partir de la documentación revisada para su aplicación enfocada en la gestión de la innovación tecnológica, y su impacto en la competitividad en relación con la gestión estratégica organizacional en la compañía Apple. Por lo tanto, este proyecto de investigación tiene un componente teórico fuerte, ya que no se realizará investigación de campo, sino una investigación documental de los diversos modelos de medición de intangibles y gestión estratégica.

Luego se planteó cuál fue el fenómeno que se pretende caracterizar, de esa manera se procedió a describir cómo el fenómeno de la innovación aporta en la gestión estratégica de una compañía; si lo que se quiere llamar innovación no reporta un verdadero valor a alguien, entonces no debe ser llamado innovación. La innovación tiene en sí misma el mérito de crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante a través del crecimiento y bienestar que este valor produce (González, 2014). De esta manera la innovación debe ser indispensable para una compañía que desea crecer y generar valor, por consiguiente, innovar resulta ser efectivo para el ámbito económico.

El presente trabajo se enfocó en el modelo de evaluación respecto a la innovación y el desarrollo porque aporta elementos claves para la medición que se desea desarrollar en esta investigación.

Finalmente, se aplicó este modelo de evaluación de Apple, ya que permitió evaluar su gestión, mediante indicadores financieros que permite presentar informes trimestrales a sus accionistas, informes que son públicos y que se pueden encontrar en la página oficial de la compañía, estos informes consideran indicadores de: ingresos estimados, margen bruto, gastos operativos, otros ingresos/gastos de la compañía, tasas impositivas y planes de retorno sobre el capital.

A partir de las cuatro perspectivas que propone el Balanced Scorecard: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de la innovación y la mejora, Apple enfatizó en cinco categorías teniendo en cuenta su misión, visión y necesidades específicas, y las priorizó en el siguiente orden:

1. Satisfacción del cliente.
2. Competencias básicas.
3. compromiso y alineación de los empleados.
4. Cuota de mercado.
5. Valor para el accionista.

## **Capítulo I. Elementos De La Gestión E Innovación Tecnológicos Orientados Hacia La Gestión Estratégica De La Compañía Apple**

En la actualidad, la gestión e innovación tecnológica juegan un papel importante para las organizaciones ya que, para enfrentar los cambios que se efectúan en este nuevo mundo de globalización, exige tener estrategias planteadas para obtener ventaja competitiva, posicionamiento en el mercado y un buen desarrollo en sus procesos de distribución y producción.

Para mantenerse en el mercado, las empresas deben desarrollar o mejorar sus ventajas competitivas permanentemente. Por muchos años, las fuentes de estas ventajas han sido precio, tiempo de entrega, calidad, productividad, servicio, fusiones, adquisiciones y más adelante diseño de la organización (Solís & Palomo, 2011). Por tal motivo es necesario implementar una efectiva gestión e innovación tecnológica orientada hacia una gestión estratégica; debido a que con este proceso la organización puede evaluar, plantear y definir objetivos que lleven al cumplimiento de las metas propuestas. Con relación a lo anterior Ortiz y Nagles (2013) plantean que:

La concepción de la tecnología ha venido evolucionando, tanto así que ha dejado atrás su percepción instrumentalista y subordinada respecto a la ciencia; actualmente es considerada una disciplina que se relaciona directamente con la economía, el mercado, las formas de vida, la cultura y el arte; en general, se puede considerar como de naturaleza global. Sin embargo, su principal contexto son las organizaciones, las cuales funcionan acorde con su ambiente de actuación y es en ellas, donde más se aplica, se genera y se evidencia (p. 31).

Es así como se puede evidenciar que la gestión estratégica, la tecnología y la innovación hacen parte esencial de una organización; con el propósito de dar cumplimiento a las metas propuestas, detectar oportunidades, identificar posibles amenazas y crear nuevas ideas que aporten a la compañía; de esta manera adaptarse a los cambios que se generen y así mismo tener una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

### **Gestión Estratégica**

Es un proceso que establece objetivos y estrategias, evalúa a los competidores y replantea habilidades continuamente; este proceso se realiza de forma sistemática o emergente que permite

a la organización identificar y describir las estrategias con el propósito de llevar a la compañía a mejorar y sobresalir frente a otras organizaciones.

Para Prieto (2012) la gestión estratégica organizacional (GEO)

sirve como herramienta básica para el diagnóstico empresarial porque facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias a las crisis inscritas en el contexto de la actividad económica propia de cada compañía. De este modo se obtiene un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en su unidad productora de bienes y servicios (p. 8).

En este sentido, cuando una compañía asume el ejercicio de gestión de tecnología, no importa cuál sea su estrategia, podrá apostarle de manera más segura a objetivos ambiciosos, como la ampliación de sus mercados, una mayor oferta de productos y/o servicios, actividades de innovación más sofisticadas, menores costos o una mayor diferenciación (Ortiz & Nagles, 2013). Gonzáles y Martínez (2014) afirman que:

El cambio tecnológico se ha convertido en el motor principal del desarrollo económico y la base para afrontar los retos de la competencia internacional. Su importancia ha sido reconocida desde hace varias décadas y se ha afianzado aún más con la emergente “sociedad del conocimiento”, en la cual la dinámica del crecimiento se encuentra determinada por la capacidad que tengan los diferentes actores para interactuar y consolidar redes de aprendizaje que fortalezcan la capacidad científico-tecnológica nacional e incrementen la productividad y competitividad de las organizaciones industriales a través del desarrollo continuo de innovaciones, tanto en los procesos y en los productos como en los métodos mismos de gestión empresarial (p. 111).

Para que las compañías puedan alcanzar ventajas competitivas y sostenibles es necesario que sean dinámicas en sus planes estratégicos, para lograr crear conocimiento, transferirlo entre los diferentes miembros de la organización, y estableciendo prácticas que permitan la aplicación del conocimiento adquirido (González & Martínez, 2014).

Del mismo modo existe una estrecha relación entre gestión y tecnología ya que es una combinación de conocimiento de ciencia y administración con el propósito de proyectar, desarrollar y poner en marcha soluciones tecnológicas que favorezcan al cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la compañía.

## **Gestión Tecnológica**

Es el conjunto de estrategias y actividades que usan el factor tecnología para crear, mantener o mejorar las ventajas competitivas de la organización. Las empresas intensivas en actividades de generación de conocimiento, como la I+D, crean su propio factor tecnológico, mientras que las empresas muy orientadas a los mercados han de adquirir dicho factor.

### ***Tecnología***

La tecnología se define como “la ciencia que se aplica para dar soluciones a los problemas que se presentan en la sociedad, en diferentes sectores y se utiliza para desarrollar alternativas que puedan ayudar a que las personas lleguen a tener una mejor vida en todo tipo de aspectos” (Universidad Viu, 2017, párrafo, 3).

En relación con lo anterior, Ochoa, Valdés y Quevedo (2007) afirman que “la tecnología es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar bienes y servicios. Incluye tanto conocimientos teóricos como prácticos, medios físicos, know how, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros, así como la identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, la capacidad y destrezas de los recursos humanos, etcétera”. (p. 3)

La tecnología es una ciencia que da solución a las dificultades que se presentan en una compañía en sus diferentes secciones con el fin de fomentar nuevas ideas que puedan dar un buen funcionamiento y resultado para la empresa.

Montes (2018) además plantea que “la gestión de la innovación tecnológica, es la Organización y dirección de los recursos tanto humanos como económicos y materiales. Para lograr optimizar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas. Y por supuesto también llegar a la aplicación de esas ideas en la solución de los problemas” (s.p.).

Por consiguiente, es importante nombrar algunos modelos de gestión e innovación tecnológica que son trascendentales para tener en cuenta al momento de implantar una gestión de innovación tecnológica en la organización.

### **Modelos de Gestión e Innovación Tecnológica**

Según Bellido (2012) se citan los siguientes modelos de gestión y herramientas de innovación que son relevantes para tener en cuenta dentro de la organización:

### ***Modelos de Gestión Tecnológica de Acuerdo a su Naturaleza.***

En relación a su naturaleza la gestión tecnológica podemos encontrar de dos tipos: Gestión Tecnológica cerrada o closed innovation. Gestión Tecnológica abierta u open innovation.

La diferencia radica en que en el modelo cerrado la tecnología emerge y se implementa internamente en la organización sin que agentes externos puedan contribuir, mientras que en el modelo abierto la tecnología se beneficia de la colaboración con clientes, proveedores y otros agentes externos con los que colabora la organización. El modelo abierto de Gestión Tecnológica u open innovación no debe confundirse con el término open source que no permitiría la explotación tecnológica exclusiva por parte de la organización.

### ***Modelos de Gestión Tecnológica de Acuerdo al Tipo de Negocio.***

**Gestión Tecnológica por Conocimiento.** Las empresas basadas en el conocimiento o knowledge-based business son generadoras de su propia tecnología y por lo tanto el principal activo es la tecnología.

Este activo dentro de la organización se encuentra protegido como: Secreto industrial, que correspondería al know-how de la organización; Modelos de utilidad, que correspondería al equipamiento; y/o Los títulos de patente, que corresponderían al producto, proceso o aplicación. Cuando el principal activo de una empresa es la tecnología, las actividades empresariales se orientan hacia desarrollar, proteger, validar, explotar y vender la tecnología propietaria, así funcionan por ejemplo las empresas que trabajan en los sectores de biotecnología, software, electrónica o nanotecnología.

**Gestión Tecnológica por Posición de Mercado.** Para las empresas enfocadas en ganar y/o mantener cuota de mercado o market share-driven business la tecnología se pone al servicio de las actividades empresariales, como por ejemplo la logística, las operaciones, el marketing o la atención al cliente, es decir son usuarios de tecnología y no desarrolladores de la misma. En este tipo de empresas es importante mantener una vigilancia continua tecnológica, de la que hablaremos más tarde, para evitar quedar obsoletos.

### ***Modelos de Gestión Tecnológico de Acuerdo a la Organización.***

**Gestión tecnológica orientada a personas.** El modelo de gestión tecnológica orientada a personas (o Human Resource Management Technology) se dirige a maximizar su rendimiento

como capital intelectual, la tecnología pues debe de favorecer la motivación, la inter-relación, la creatividad y la identificación con la organización, a la vez que fomentar el rigor y la profesionalidad en el desempeño de las tareas. En este contexto, la tecnología se integra en la vida profesional del individuo y debe de servir tanto para su óptimo desempeño como para su control.

**Gestión Tecnológica Orientada a Procesos.** El modelo de gestión tecnológica orientada a procesos (o Process Management Technology) se dirige a obtener la máxima eficiencia posible de los mismos. En este sentido, la gestión tecnológica debe encaminarse a ofrecer la mejor solución posible al consumo de materias primas, energía y tiempo (de realización y flujos) en los procesos dentro del contexto organizativo y de sus recursos económicos y humanos. La disciplina de la ingeniería y en concreto de la ingeniería de la organización industrial desarrolla todos estos aspectos.

Lo anterior es con el fin de que se tengan en cuenta los modelos de gestión e innovación tecnológica y saber qué modelo se debe implementar para el beneficio de la organización al momento de efectuar una gestión estratégica poder definirla, desarrollarla y concretarla a corto o largo plazo; teniendo en cuenta la orientación, su naturaleza y el tipo de negocio.

### ***Elementos de Gestión e Innovación Tecnológica***

De la misma manera podemos mencionar los nueve elementos de gestión e innovación tecnológica por Solís y Palomo (2011), los cuales son:

**Estrategia en Tecnología.** Evaluación, Prospectiva, selección de tecnologías clave, Políticas y objetivos tecnológicos, Planeación de la tecnología.

**Liderazgo en Tecnología.** Cultura tecnológica, Crecimiento adecuado y enfoque a la creación de valor, Enfoque a nuevas oportunidades de negocio, tecnologías con responsabilidad social.

**Innovación.** Innovaciones tecnológicas, clientes y sus oportunidades de mercado, productos y servicios, soporte de proveedores, competidores.

**Outsourcing.** Enlaces internos y externos, alianzas estratégicas, desarrollo de proveedores. Portafolio de proyectos en Tecnología.

**Portafolio de Proyectos Tecnológicos.** Desarrollo de tecnología, asimilación de tecnología y transferencia de tecnología.

**Patrimonio Tecnológico.** Capital intelectual, Identificación de tecnologías en la compañía, Infraestructura tecnológica.

**Recursos Humanos.** Entrenamiento de expertos y competencias tecnológicas, comunidad tecnológica, vinculadores, Sistema de recursos humanos.

**Resultados.** Evaluación de resultados tecnológicos, de innovación tecnológica, creación de valor, contribución al patrimonio tecnológico.

**Proceso de Auditoría en Tecnología.** Seguimiento de la posición tecnológica, evaluación del proceso tecnológico.

La implementación de los elementos de gestión e innovación tecnológica mencionados anteriormente aportara un valor estratégico al momento de ser desarrollados en la organización ya que se inicia desde una evaluación, para definir como se encuentra la compañía; y con cada uno de los elementos se busca identificarlos, plantearlos y definirlos para así obtener beneficios y cumplimiento de metas propuestas de igual manera ser competitivos.

#### ***Herramientas De La Gestión Tecnológica***

Bellido (2012) también cita las herramientas de gestión tecnológica

Herramientas de evaluación tecnológica.

1. Análisis de mercado
2. Vigilancia tecnológica
3. Inteligencia competitiva
4. Prospectiva tecnológica
5. Benchmarking
6. Valoración financiera

#### ***Herramientas de Planificación Estratégica de la Tecnológica.***

1. Roadmapping tecnológico
2. Matrices de decisión
3. Análisis de portfolio

Herramientas de Implementación Tecnológica.

1. Auditorias Tecnológicas
2. Certificación
3. Ingeniería y reingeniería
4. Gestión de proyectos y redes

Por otra parte, se puede relacionar la innovación con la gestión tecnológica puesto que es un elemento clave la organizar y dirigir el patrimonio de una organización para la generación de nuevas ideas o perfeccionamiento de otras y la creación de nuevos conocimientos que permitan desarrollar y posteriormente plasmarlas en una realidad, todo esto debe de ir acompañado de una gestión estratégica donde se puedan ejecutar ideas de perfeccionamiento que puedan dar soluciones y mejoramiento para la organización.

### **Innovación**

El manual de Oslo indica que es: “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 2005, p. 56)

De igual forma la innovación implica que se presenten nuevas tecnologías, productos o prácticas en una empresa, convirtiéndose en un elemento importante en el desarrollo y crecimiento de una empresa, lo que finalmente, genera ventajas competitivas (Meller, 2019).

Para entender la innovación debemos definir como el conjunto de procesos que agregan valor a la empresa. Más que un producto nuevo, la innovación puede estar detrás de las nuevas tecnologías, nuevos procesos operacionales, nuevas prácticas mercadológicas, pequeños cambios, incrementos, adaptaciones, en fin, novedades que de una forma u otra generen esta «valor» para quién las puso en práctica. Pero este valor debe traducirse en ganancia para la empresa (Godoy, 2010, párrafo 10).

Según un artículo de Michael P. Bigwood publicado en la revista Research-Technology Management de Industrial Research “la tecnología es el uso del conocimiento científico para satisfacer una necesidad”, esta definición describe certeramente el concepto de tecnología como un puente que une la ciencia y los mercados. La tecnología se apalanca pues en la investigación, ya sea experimental o no, para desarrollar nuevos productos, bienes y servicios. (Bellido, 2012, p. 4)

Por tal motivo es importante la relación de una gestión e innovación tecnológica orientada hacia una gestión estratégica; con el propósito de generar nuevas ideas basándose en tecnologías y conocimientos; los cuales se puede desarrollar e implementar con el fin de llevar a la organización al éxito.

## **Gestión de la Innovación**

Se puede definir la gestión de la innovación como la capacidad que tiene una organización para identificar sus debilidades y amenazas, optimizar sus fortalezas y oportunidades, con el objetivo de aplicar un enfoque sistemático de procesos que generen condiciones controladas para crear valor y permitan adaptarse eficazmente, a cualquier tipo de condición que pueda presentarse en el entorno.

Gestión relacionada con la innovación. La gestión de la innovación puede incluir el establecimiento de una visión, una estrategia, una política, unos objetivos de innovación, y unas estructuras organizativas y de procesos de innovación, para lograr estos objetivos mediante la planificación, el apoyo y la realización de actividades, la evaluación del desempeño y la mejora.

Finalmente se puede concluir que es indispensable para toda organización contar con una gestión de innovación tecnológica para hacer frente a este mundo globalizado; teniendo conocimiento de cada elemento y modelo que hace parte de esta; debido a que cada uno de estos es de suma importancia en los procesos de producción y comercialización que llevara a la organización a un nivel competitivo ante otras.

Tanto la gestión tecnológica como la innovación deben ser significativas puesto que se logra tener ventaja competitiva que hace la diferencia en el mercado, las estrategias de negocio se deben gestionar de manera rigurosa y eficiente para que pueda lograr que la organización tenga un cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

## Capítulo II. Modelo de Gestión Estratégica de la Compañía Apple

Como se abordó en el capítulo anterior, en la actualidad, las empresas deben tener en cuenta varios factores que tienen gran impacto en los niveles de competitividad de las mismas, siendo clave la innovación tecnológica. En este sentido, muchas organizaciones están enfocándose en la producción de innovaciones y uso de tecnologías como herramientas que les permitan estar en sintonía con la competitividad del mercado, asegurando su éxito. Entre las diversas compañías que han apostado a la innovación tecnológica está Apple, considerada pionera en esta industria.

Apple es una compañía estadounidense fundada el 1 de abril de 1976 por Steven Jobs y Steven Wozniak; dedicada a la producción, diseño y comercialización de productos tecnológicos. Cuenta con una expansión de negociación fuerte alrededor de todo el mundo, tiene sucursales a través de portales digitales o virtuales y tiendas físicas, distinguiéndose principalmente en el sector de las comunicaciones y la tecnología en el que mantiene un alto nivel de competitividad gracias a sus procesos de innovación tecnológica que la han llevado a tener una posición dominante en el mercado (Cangas & Navarro, 2013).

Esta compañía ha diseñado una diversidad de productos entre ellos computadores, Ipods, teléfonos, software como ilife, iwork y aplicaciones innovadoras, todo esto ha tenido gran incidencia en el posicionamiento como marca, destacándose no sólo por ofrecer productos innovadores en cada uno de sus lanzamientos, sino por la variedad de los mismos y su compromiso estratégico: En sus más de 40 años de actividad, Apple siempre ha conseguido sus objetivos y metas fijando una estrategia basada en la oferta de algo único, es decir, algo que sea muy valorado por el cliente e inimitable para la competencia (Bruixola, 2017).

Lo anterior guardan relación con la visión de la empresa que es:

mantener el liderazgo en el sector tecnológico, en concreto en el subsector de la telefonía móvil a partir de tres premisas básicas: profesionalidad, innovación tecnológica constante y fiabilidad. Todo ello acompañado con la oferta de los productos y servicios a la mayor calidad posible con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los clientes y ser reconocidos como una empresa dinámica y competitiva a la hora de brindar soluciones íntegras (Bruixola, 2017, p. 71).

Para cumplir dicha visión y alcanzar los resultados actuales, ha sido fundamental la gestión estratégica que consiste (Sobre este concepto se profundizó en el marco teórico), en una serie de acciones y estrategias que emprende una organización para cumplir los objetivos y

mantener la ventaja competitiva sobre otras empresas, asegurando el éxito (Robledo, 2007). En general, los autores concuerdan que el proceso de gestión estratégica debe contar con una fase de diagnóstico, una de formulación de estrategias, una de implementación y una de monitoreo (Lana, 2008; Prieto, 2012), además se debe subrayar que no existe un único modelo de gestión, y será a partir de las características de la empresa y los objetivos que esta se plantea que debe elegir un modelo u otro.

Para el caso específico de Apple, en esta investigación se pudo determinar que opta por un modelo de gestión de la innovación tecnológica, este modelo comprende la creación y desarrollo de nuevas ideas que tienen como base actividades relacionadas con la tecnología (Gallego, 2005). Este tipo de gestión es un híbrido entre la gestión tecnológica y la gestión de la innovación. Gallego (2005) afirma que la gestión tecnológica

tiene como objetivo manejar (gerencia) la variable tecnológica en la estrategia global de la empresa, es el conjunto de actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnología, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías a la empresa y su explotación en la producción (pp.115-116).

Y define que “La innovación se refiere no solamente al cambio tecnológico, sino que en su extensión se incluyen, también, la innovación social y las generadas en los métodos de gestión empresarial” (p.116). En esta línea de ideas, Robayo (2016) afirma la gestión de la innovación implica una cultura organizacional que conciba y entienda la innovación como un proceso y no sólo como un resultado final, así no se relaciona solo con creación de productos sino también con nuevos métodos y formas de hacer las cosas, de esta manera, se involucran procesos de I+D, de marketing propio, de distribución de productos, entre otros, que abarcan todas las áreas de la empresa.

En función de lo anterior, Gallego (2005) afirma que la innovación tecnológica incluye “las actividades de comercialización y la aceptación de la innovación por parte del mercado; una innovación que no pase la prueba del mercado, no es innovación: es invención” (p.117).

Teniendo en cuenta esto, se puede identificar que Apple ha entendido la innovación como política y filosofía de su empresa, así se percibe como un proceso y no como el resultado de un momento de inspiración de unas cuantas personas, de este modo, ha implementado un conjunto de estrategias en todos los niveles de organización: Nivel corporativo, nivel de negocios, niveles

funcionales y operaciones como se puede apreciar en el gráfico 1. que tiene como soporte una gestión de la innovación y la tecnología.

El nivel central lo toma la estrategia corporativa que se apoya en una estrategia de negocios, ésta a su vez se encuentra respaldada por las estrategias funcionales, relacionadas con el enfoque que adopta un área funcional específica de la compañía para cumplir con la estrategia de negocios y las estrategias operacionales que buscan la creación de políticas y planes de acción.

La estrategia corporativa se constituye por dos subestrategias: De diversificación y de integración y la estrategia de negocios se configuraría a partir de una subestrategia de diferenciación; todas estas decisiones y acciones se encuentran encaminadas mediante una dirección estratégica de crecimiento y expansión. Así, Apple es una empresa que desde un principio se pactó metas para crecer en el mercado cada día más, meta que se ha cumplido durante todos los años en el que se ha visto evolucionando esta marca (Alemán & Villegas, 2012).

**Gráfico 1.** Resumen de estrategia de Apple



**Fuente:** Alemán y Villegas (2012). Apple inc., planeamiento estratégico basado en sus recursos, capacidades y competencias centrales.

A continuación, se van a revisar con detenimiento las estrategias Corporativa y de negocios de Apple y sus respectivos enfoques:

## **Estrategia Corporativa**

Esta estrategia engloba los principales objetivos, metas, propósitos, y grandes avances y planes que la empresa se ha propuesto para seguir funcionando en el mercado globalizado, se caracteriza por la diversificación relacionada concéntrica y la integración (alemán & Villegas, 2012).

La diversificación consiste en que “la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades, bien sea por crecimiento interno o externo, hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos” (Alemán & Villegas, 2012, p.28), y es concéntrica en tanto que estos nuevos productos o mercados que adquiere se encuentran relacionados entre sí:

Las relaciones de las operaciones y actividades compartidas son altas, y las relaciones corporativas intensas, todos los productos lanzados son nuevos productos, pero relacionados (utilizan el mismo sistema operativo, el App Store, el iTunes y hasta la misma forma de distribución) (Alemán y Villegas, 2012, p.29).

Además, Apple ha extendido sus alianzas estratégicas con otros negocios, proveedores, fabricantes y distribuidores del mismo campo que han fortalecido sus productos logrando mayor satisfacción del consumidor. Así, la compañía busca constantemente su crecimiento y expansión evitando quedarse con un solo producto y generando diversos dispositivos, aplicaciones y servicios innovadores que han ampliado su catálogo.

Por su parte, la subestrategia de integración busca que la empresa abarque todo el proceso de la producción de un producto, esto implica el diseño de programas, procesadores, sistemas operativos, el diseño personalizado de aplicaciones, la fabricación de computadores, impresoras y celulares y demás complementos (Alemán & Villegas, 2012), eliminando la necesidad de contar con agentes externos; para Castro (2016) esta integración vertical es la que le proporciona a Apple control sobre toda la experiencia del usuario creando mayor fidelización del cliente, lo que termina por constituir una ventaja competitiva.

A partir del uso de la tecnología propia y más avanzada, Apple consigue una mejor calidad en la producción y el diseño de sus productos, de este modo, se obtiene exclusividad y homogeneidad en la creación de los mismos, de modo que los dispositivos posean funciones, diseños y materiales similares que se complementen entre sí. Por tanto, cuando un cliente compra un producto Apple y queda satisfecho, tendrá la sensación de querer adquirir otro. Para ello, es

imprescindible la selección de las cadenas de distribución y las operadoras que sepan vender los productos.

Todo producto de Apple surge de la misma filosofía y ésta debe reflejarse en cada lugar de venta y servicios postventa. Por ello, uno de los aspectos más concluyentes de la diferenciación de Apple es su propia filosofía: pionera, distintiva, innovadora y responsable (Bruixola, 2017, p.74).

### **Estrategia de Negocios**

En el nivel de negocios, Apple emplea una estrategia de diferenciación que “requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan” (Ospina & Velásquez, p.8); así, Apple maneja una filosofía y metodología de trabajo que busca constantemente mostrar que ofrece productos exclusivos y de calidad, para lograr ello, la organización apuesta por la innovación y una estrategia de Marketing que Castro (2016) define desde un modelo de Marketing Experiencial.

Diversos autores (Castro, 2016; Alemán & Villegas, 2012; Bruixola, 2017; Cangas & Navarro, 2013) afirman que la principal apuesta de Apple en su estrategia de diferenciación es la innovación, que además termina por constituirse en su mayor ventaja competitiva, de este modo, la empresa constantemente le apuesta a la generación de productos originales y creativos realizando grandes inversiones I+D+i.

Esta apuesta por la innovación se puede apreciar precisamente con la creación del Apple del Newton MessagePad en 1993, un dispositivo del tipo PDA (asistente personal digital), que fue de los primeros con capacidad de reconocimiento de escritura; sin embargo, no tuvo una buena acogida en el mercado debido a sus pobres condiciones técnicas, pocas aplicaciones y falta de solución de problemas. Ante esta situación Apple intensificó las actividades de I&D, la innovación en el diseño y una gran estrategia de marketing (Alemán & Villegas, 2012) creando mejores aplicaciones y dispositivos para sus clientes.

Así, Apple desde su fundación se ha centrado en generar los mejores productos, con la innovación necesaria para que el cliente se sienta a gusto con la inversión realizada, de esta manera, Andrew Hertzfeld uno de los desarrolladores de la primera MAC afirma que el objetivo de la empresa “nunca fue el de superar a la competencia o ganar mucho dinero, sino el de fabricar el mejor producto posible, o incluso uno todavía mejor” (Citado por Castro, 2016, p.21).

de esta manera, desde sus inicios la compañía se enfocó en la innovación, siendo una estrategia que ha funcionado ya que Apple es actualmente una marca reconocida por muchos consumidores.

Respecto a la innovación, es necesario destacar que el capital humano de la compañía ha jugado un papel fundamental, pues son los conocimientos del mismo los que han permitido la creación de nuevos productos. El personal de la empresa es seleccionado cuidadosamente buscando contar con los mejores diseñadores, programadores e ingenieros que sean curiosos, dedicados y con alta capacidad de creación.

Ahora bien, en función del marketing, Castro (2016) afirma que Apple utiliza una estrategia de marketing experiencial distanciándose del Marketing tradicional, de esta manera más que listar las características del producto y sus beneficios, utiliza un enfoque en el que es primordial la vivencia que ofrecen al consumidor antes de la compra del producto y durante su consumo.

Así, Apple en su modelo del proceso de decisión de compra, establece siete niveles por los que pasa un consumidor “reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas antes de la compra, compra, consumo, evaluación posterior al consumo y descarte” (Castro, 2016, p.7), niveles en los que busca intervenir la estrategia de marketing de la organización.

En esta línea de ideas, una de las principales herramientas que utiliza Apple en su estrategia de marketing es la expectativa, así para el lanzamiento de sus productos realiza grandes presentaciones que, al estar cargadas del secretismo, mantienen a la prensa y a los consumidores hablando y adivinando acerca del producto (Castro, 2017; Ospina & Velásquez, 2013).

Otro de los elementos importantes ha sido la implementación de las Apple Store que permiten una comunicación directa con los clientes y buscan ser espacios amplios en los que el consumidor pueda moverse libremente, probando y utilizando los distintos productos: computadores, iPhone, iPod entre otros. Estas tiendas buscan generar toda una experiencia de compra para el cliente en la que se sienta cómodo y cercano a la compañía (Castro, 2017). Por otro lado, dentro de las tiendas han aplicado el programa “one to one” en el que enseñan a los compradores a usar los dispositivos que adquieran, de esta manera, se aseguran que los clientes se sientan satisfechos con la experiencia de consumo del producto.

Además, Alemán y Villegas (2012) afirman que, dentro de las estrategias de marketing, Apple tiene una estrategia de segmentación de mercado:

La segmentación de mercado es la división de un mercado total heterogéneo en partes o segmentos, de manera homogénea. Esta estrategia consiste en definir el criterio, o los criterios, para segmentar el mercado en un fraccionamiento que permita cumplir con los objetivos de la empresa (pp.43-44)

De este modo, la empresa realiza un estudio de la población teniendo en cuenta rango de edades, factores geográficos, económicos y psicológicos mediante los cuales establece un perfil de cliente, en la gráfica 2 se puede ver los resultados de esta segmentación.

Base para la Segmentación	Posibles Segmentos de Mercado
<b>Geográfica</b>	
Región	Todos los países
Tamaño de la Ciudad	Poblaciones de 500.000 habitantes en adelante.
Urbana o Rural	Urbana
Clima	Todos los climas
<b>Demográfica</b>	
Ingreso	40,000 USD en adelante.
Edad	Mayores de 20
Sexo	Masculino, Femenino
Ciclo Vital de la Familia	Joven soltero o soltera, o casado sin hijos
Clase Social	Alta. Media Alta
Educación	Universitaria, Postgrados, etc.
Ocupación	Estudiantes, Profesionales.
Origen Etnico	Todos
<b>Psicográfica</b>	
Personalidad	Ambicioso, compulsivo.
Estilo de Vida	Actividades(viajes); Intereses(Tecnología); Opiniones(Liberales)
Valores	Seguridad, Autorrealización, Sentido de Logro, Ser respetado.
<b>Por Comportamiento</b>	
Beneficios Deseados	Calidad, Portabilidad, Capacidad.
Tasa de Uso	Usuarios Habituales

**Gráfico 2.** Segmentación del mercado de Apple

**Fuente:** Alemán y Villegas (2012). Apple inc., planeamiento estratégico basado en sus recursos, capacidades y competencias centrales.

Las estrategias corporativas y de negocios le han permitido a Apple ser una marca reconocida mundialmente, con una posición dominante en el mercado, lo que le ha posibilitado la fijación de precios. Se debe resaltar, que la compañía ha tenido como filosofía la innovación,

intentando ofrecer productos exclusivos, variados y de calidad con los cuales el cliente se sienta satisfecho. De esta manera, Bruixola (2017) afirma:

En sus más de 40 años de actividad, Apple siempre se ha caracterizado por estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y ofrecer aquellos productos y servicios más innovadores y de gran calidad, fiabilidad y seguridad en el mercado de la telefonía (p.73).

Respecto a los procesos de evaluación que utiliza Apple para evaluar su gestión se tiene que para los indicadores financieros presenta informes trimestrales a sus accionistas, informes que son públicos y que se pueden encontrar en la página oficial de la compañía, estos informes consideran indicadores de: ingresos estimados, margen bruto, gastos operativos, otros ingresos/gastos de la compañía, tasas impositivas y planes de retorno sobre el capital.

Por otra parte, respecto a evaluaciones de desempeño que consideren otro tipo de indicadores que permitan evaluar procesos de gestión, la compañía es más hermética, así la información más completa sobre métodos de valoración de la misma, fue expuesta por Kaplan y Norton (2000) en su artículo “Putting the Balanced Scorecard to work” en el que exponen las experiencias con el uso del cuadro de mando integral de diferentes empresas, entre estas Apple.

Así, informan que con el uso de este modelo la empresa buscaba obtener mediciones que fueran más allá del rendimiento del capital, el margen bruto y la participación en el mercado. Apple, a partir de las cuatro perspectivas que propone el Balanced Scorecard: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de la innovación y la mejora, enfatizó en cinco categorías teniendo en cuenta su misión, visión y necesidades específicas, y las priorizó en el siguiente orden:

**1. Satisfacción del cliente:** Para el momento en el que se plantea este indicador como principal, Apple apenas estaba introduciendo métricas al respecto ya que estaba centrada en su tecnologías y productos. Para el año 2020 Tim Cook actual CEO de la compañía, afirma que Apple no desea ser la empresa que más vende sino la que tiene los mejores productos y de eso da cuenta el nivel de satisfacción de sus clientes con respecto al iPhone que es del 99%.

**2. Competencias básicas:** los ejecutivos de la empresa querían que los empleados se centraran mucho en algunas competencias clave: por ejemplo, interfaces fáciles de usar, arquitecturas de software potentes y sistemas de distribución eficaces

**3. Compromiso y alineación de los empleados:** Para esto los autores afirman que Apple realiza encuestas a sus empleados para conocer cuánto conocían de la estrategia de la empresa y la relación de lo que hacían con la estrategia de la empresa. En esta línea de ideas, se debe destacar las evaluaciones periódicas que Apple realiza a sus proveedores que buscan incluso que empleados indirectos tengan la misma filosofía de su empresa.

**4. Cuota de mercado:** Se busca alcanzar un umbral crítico de participación de mercado.

**5. Valor para el accionista:** La métrica del valor del accionista cuantifica el impacto de las inversiones propuestas para el negocio y se organiza sobre una base funcional (ventas, diseño de productos y fabricación y operaciones mundiales)

Kaplan y Norton (2000) también planteaban que la evaluación que hacía Apple más que impulsar cambios operativos, buscaba ajustar el desempeño corporativo. Y que cada medida de estos indicadores se podría desglosar en forma horizontal y vertical para cada área funcional, lo que permitiría tener un panorama amplio de la función y el desempeño de cada componente respecto a la estrategia global de la empresa.

Por último, frente a información más reciente sobre la medición de la gestión de la compañía, se debe subrayar que las evaluaciones que realiza a sus proveedores se basan en el código de conducta de responsabilidad que la misma empresa intenta aplicar, así, si bien no presenta informes de gestión específicamente de la compañía, los informes de sus proveedores permiten dilucidar los indicadores que Apple considera importantes medir, así en el documento Estándares de Responsabilidad y Código de Conducta para Proveedores de Apple plantea que “Unos sistemas de gestión sólidos y el compromiso por parte de los directivos de la compañía son elementos clave para el bienestar social y ambiental de la cadena de suministro.” (p.1, 2019) y se establece los siguientes indicadores: Declaración corporativa responsabilidad de la gestión, historiales y documentación, formación y comunicación, opiniones y participación de los trabajadores y proceso de acción correctiva. Indicadores que siguen teniendo como parte fundamental el capital humano y la importancia de implementar planes de acciones con indicadores para la medición del cumplimiento del mismo, elementos que también son claves en el Balanced Scorecard.

### **Capítulo III. Expansión De Mercados Y Posicionamiento De La Compañía Apple.**

Toda organización debería tener una estrategia de expansión de mercado apropiada, proyectada y concreta, pues es vital para que sea competitiva; además, es importante expandir sus actividades, para que sus productos y servicios sean consumidos en diferentes lugares del mundo, beneficiándose de nuevas oportunidades de negocio y del incremento de las ventas que permiten el crecimiento de la compañía.

Así, Guevara (2013) afirma que las marcas más valiosas a nivel global son aquellas que: han alcanzado un nivel de fidelidad entre sus consumidores o usuarios, han conseguido que sus productos sean consumidos en países y culturas muy diversas, han logrado ser globales estando presentes en los mayores mercados del mundo y se han convertido en aspiraciones para sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el caso específico de Apple, se ha expandido a distintos mercados desde su fundación en 1971; en la actualidad se encuentra en Norte América, países asiáticos, Australia, Europa y Latinoamérica, y ha incrementado el número de ventas de sus productos, así como la variedad de los mismos (Alemán & Villegas, 2012). En esta línea de ideas, se debe subrayar que en el informe Interbrand de 2019 Apple figuró como la mejor marca global con un valor de USD \$ 234.24B y un crecimiento aproximado de 9% (Interbrand, 2019), así mismo, para el año 2020 Forbes catalogó a Apple como la segunda empresa que mayor crecimiento tuvo a pesar de la crisis del coronavirus (Forbes Staff, 2020). La revista destacó que en general las marcas más valiosas a nivel mundial no presentaron pérdidas y crecieron ese año, esto implica que el posicionamiento de una marca juega un papel fundamental en el éxito empresarial al incidir en: las decisiones de compra, la fidelización de los clientes y la obtención de beneficios futuros.

Así, se tiene que Apple ha logrado posicionarse y expandir su mercado a distintos lugares y con nuevos productos, gracias a sus estrategias que han posibilitado el reconocimiento de su marca y el hallazgo de nuevos clientes. De esta manera, en este capítulo se analiza la incidencia que han tenido las estrategias de diferenciación, de integración y diversificación, (que se expusieron en el capítulo anterior como fundamentales en su gestión estratégica) en su posicionamiento y expansión.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que cuando se habla de posicionamiento de una empresa se hace referencia:

a ocupar un lugar en la mente del consumidor, que en otras palabras implica que el consumidor pueda reconocer las características del producto, comparar y diferenciar con los de la competencia, encontrando un elemento distinto, superior y único en el producto (Ayala, 2013, p.42).

lo anterior quiere decir que el posicionamiento es definido por los clientes, sin embargo, son las acciones que desarrolla la empresa las que influyen en esa percepción.

Martínez (2018) afirma que en general, en ambientes de alta competitividad las empresas obtienen liderazgo a través de estrategias de costos o diferenciación, Apple ha optado por esta última, enfocándose en la innovación y el marketing experiencial, logrando con ello conectarse con el cliente a la vez que le ofrece algo único y distintivo.

De hecho, nunca se había fomentado la innovación como hoy en día, ya que todas las empresas hablan de su importancia y necesidad para ser competitivas en el mercado actual globalizado y tecnológicamente fuerte. Apple siempre se ha caracterizado por ser una empresa líder en tecnología e innovadora; ofreciendo productos de última generación, exclusivos y de fácil uso para sus clientes; quienes los convierten en un estilo de vida, así, sin importar su alto valor en el mercado en comparación con otras marcas con sus mismos productos, sus clientes tienen preferencia y lealtad a la marca, esta fidelización de sus consumidores ha fortalecido su posicionamiento, lo que ha provocado menor elasticidad en sus precios (Guevara, 2013), logrando la estabilidad en el mercado que le permitió para el año 2020 aumentar su crecimiento a pesar del contexto de pandemia.

Ciertamente la tecnología y la innovación son el fuerte de la compañía, gracias a esto la marca ha obtenido reconocimiento y ha logrado posicionarse en el mercado mundial, ya que es valorada por un inmenso número de consumidores que la encuentran atractiva “La idea central del mensaje de Apple es simple: pagar directamente por la tecnología es la mejor manera de garantizar tu seguridad digital y cada nuevo peligro en línea es otra razón para invertir en el estilo de vida de Apple” (Manjoo, 2018, párr. 10).

Así, la compañía cuenta con una cultura organizacional única, en la que se desarrollan continuamente iniciativas creativas que dan como resultado productos y servicios efectivos que responden a las necesidades de los clientes, de esta forma busca ganar reconocimiento de la marca no solo por ser un producto que está en auge sino también por su exclusividad, calidad,

diseño y sencillez: Apple es sinónimo de simplicidad y minimalismo, es el slogan que ha repetido la compañía durante años.

Por otra parte, la expansión de una empresa busca intensificar la actividad productiva de la misma, y puede darse en tres niveles: en la penetración de mercado, que consiste en lograr más ventas de los productos; en el desarrollo de mercados que se relaciona con la internacionalización y en el desarrollo de productos (BBVA, s.f.). Las estrategias de Apple mediante el marketing, la innovación y la diversificación apuntan a la expansión en estos tres niveles.

Apple, ha desarrollado toda una estrategia de marketing que busca mostrarle al cliente que lo que obtiene es algo único que no va a encontrar con otras marcas, de allí la importancia de enfocarse en brindarles experiencias de intimidad a sus posibles clientes, en esta línea de ideas, Guevara (2013) afirma que las estrategias de marketing facilitan la incorporación de empresas transnacionales en nuevos mercados.

De este modo, la creación de las Apple Store -que se analizó en el capítulo anterior-, como una estrategia de marketing experiencial es fundamental, pues posibilita al cliente independiente del lugar en el que se encuentre construir una relación directa con la empresa. Además, se debe tener en cuenta que el número de tiendas ha aumentado desde la fundación de primera en Estados Unidos en el año 2006, contando en la actualidad con 458 en 16 países: el país con mayor número de tiendas es USA, con 265 tiendas (su principal mercado), seguido de Reino Unido, Canadá y Australia. Luego, está China y Hong Kong, con 22 tiendas, pero con una gran capacidad de compra, ya que es su segundo mercado en la venta de sus productos.

Apple también posee tiendas online en 39 países, que le permite dar a conocer sus productos y satisfacer a sus clientes. Estas tiendas comparten la misma estrategia de marketing que las físicas: buscan ser espacios sencillos, en el que se presenta y se encuentra la mayor información posible del producto, enfocándose en el diseño para lograr que la experiencia del cliente mientras esté en ella sea única, íntima y comfortable (Castro, 2016).

De esta manera, los canales de distribución han sido importantes en la expansión de la empresa, ya que de estos ha dependido que la marca llegue a cada rincón del mundo y sea conocida y distribuida de la mejor forma, sin olvidar la filosofía de la empresa que va impregnada en cada uno de los productos y servicios.

La compañía vende productos en todo el mundo a través de tiendas minoristas; tiendas online; la fuerza de ventas directa y de terceros; operadores de redes de celulares; mayoristas; minoristas, y revendedores de valor añadido. Además, la compañía vende accesorios y aplicaciones compatibles con sus productos como: software de aplicación, impresoras, dispositivos de almacenamiento, altavoces, auriculares, accesorios y periféricos, a través de sus tiendas en línea, y al por menor. La compañía vende directamente a los consumidores, pequeñas y medianas empresas, a entidades educativas, gobierno y mercados creativos (Alemán & Villegas, 2012, p. 13).

En una publicación realizada por la revista estadounidense Fast Company se afirma: “Apple quedó en cuarta posición el año pasado, debido a la falta de lanzamientos realmente importantes durante el 2016. Pero el 2017 fue diferente, tal vez el año más importante para la manzana” (Párr. 1). El 2017 fue el año del iPhone X, el modelo más novedoso desde el primer iPhone; de los AirPods, los auriculares inalámbricos pensados para el futuro después del jack de audio; fue el año de la realidad aumentada, de ARKit e incluso la tercera generación del Apple Watch ha tenido éxito, quitándole mercado a los relojeros suizos. Así Apple mediante la innovación ha diversificado sus productos alcanzando nuevos mercados, y con ello expandiéndose.

En función de lo anterior, se debe subrayar que para Puerto (2010) las condiciones actuales del mercado y la búsqueda constante de nuevos ingresos llevan a las empresas a intensificar la explotación de nuevas alternativas que les permitan crecer subsanando los efectos de la competencia global. Poner en marcha estrategias de internacionalización como medio de crecimiento toma sentido cuando la empresa produce excedentes, es decir, cuando se obtiene una condición tal que garantice con éxito la entrada de los mercados extranjeros y estabilidad en su permanencia. Esto sucede con Apple, que antes de ingresar a nuevos mercados también tiene en cuenta su estrategia de segmentación de mercado mediante la cual establece un perfil del cliente, esto sumado a las estrategias de marketing que han posicionado la marca, aseguran el éxito de la empresa en la incursión de nuevos mercados.

La estrategia de diversificación también ha jugado un papel fundamental en la expansión de la empresa, pues como se vio en el capítulo anterior, con esta estrategia se busca tener variedad de productos, así con una gran cantidad de recursos que invierte Apple en I+D, se tiene que actualmente ofrece una amplia gama de productos:

- o MacBook: computadores personales portátiles para usuarios básicos (pequeñas empresas y familias)
- o iPod: reproductor musical de archivos en formato digital.
- o iPad: tablets
- o iPhone: teléfonos celulares inteligentes
- o AppleTV Una familia de dispositivos que permiten recibir y traducir información de aplicaciones Apple para ser visualizadas en un televisor digital inteligente (smart TV) o un computador con sistema operativo tanto Apple como IBM.
- o iTunes: visualización y reproducción de música, video y contenidos digitales.
- o Safari: Navegador web
- o iCloud: sistema de almacenamiento en la nube
- o QuickTime: Un conjunto de bibliotecas y framework multimedia
- o Final Cut Pro: Un software de edición de video
- o Aperture: Un software para editar, crear, catalogar y organizar fotografías de manera totalmente profesional (Uriarte, 2020).

De esta forma, la compañía Apple logra complacer a los usuarios dando prioridad y satisfacción al tener a la mano tecnologías con las mejores características, lo anterior también se ve respaldado por la estrategia de integralidad vertical que ha buscado tener dominio de la producción total; así, la compañía desde sus inicios siempre buscó imponer la diferencia en cada uno de sus productos y servicios, diseñándolos y fabricándolos ellos mismos con el propósito de que sean de fácil manejo y uso para sus consumidores, con servicios operativos propios:

Además de resultar útil a los usuarios, la homogeneidad del sistema operativo entre los dispositivos Apple también hace que sean fáciles de gestionar para el departamento de TI. Como todos los dispositivos distribuidos usan el mismo sistema operativo, se simplifica la asistencia para el hardware y el software, el desarrollo de apps, la integración, las actualizaciones de seguridad, etc (Apple, 2019, p.2).

Finalmente, la compañía Apple con sus estrategias debidamente estructuradas ha logrado posicionarse en el mercado con cada uno de sus productos y llegar al éxito como una de las mejores empresas de tecnología, teniendo a sus consumidores familiarizados y leales a su marca. Además, sigue incursionando en nuevos mercados con nuevos productos innovadores funcionalmente, esto guarda relación con un direccionamiento estratégico que busca

constantemente el crecimiento y la expansión y que como se observó en el capítulo anterior es el que orienta las diversas estrategias de la compañía, estrategias que hasta ahora han dado buenos resultados.

## Conclusiones Y Recomendaciones

### Conclusiones

Diversas investigaciones revisadas como la de Ortiz y Nagles (2014), Gonzalo y Martínez (2014) y Granados (2018), proponen la innovación y la gestión de la tecnología como emblemas de la sociedad moderna en tanto son elementos fundamentales para el desarrollo económico y para afrontar los retos de la competencia internacional. De esta manera, los activos intangibles se convierten en protagonistas del siglo XXI, así, en esta investigación se revisó un caso específico, el de Apple, una empresa tecnológica con una fuerte posición en el mercado y se determinó cómo su gestión estratégica se ha ido enfocando en los últimos años permitiéndole alcanzar las ganancias con las que cuenta en la actualidad.

De esta manera, se planteó como primer objetivo, identificar elementos de la gestión tecnológica y de la gestión de la innovación, para ello se revisaron diversos documentos en los que se encontró que es imprescindible para una empresa optar por una gestión estratégica, ya que esta sirve como herramienta básica para el diagnóstico empresarial desde el cual se propongan estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de una compañía, al tiempo que se monitorean y verifican las estrategias para determinar su eficacia. Así mismo, se determinó que los procesos de gestión tecnológica corresponden al conjunto de estrategias y actividades que usan el factor tecnología para crear, mantener o mejorar las ventajas competitivas de la organización, y los de innovación corresponde a nuevas tecnologías, productos o prácticas en una empresa, que genera ventajas competitivas e implican toda una serie de acciones que van más allá del producto final que llega al consumidor. Además, se precisó que los modelos de gestión e innovación se pueden clasificar según su naturaleza en modelos de gestión cerrados o abiertos; según el tipo de negocio en modelos de gestión tecnológica de conocimiento o por posición de mercado y según la organización en orientados a personas u orientados a procesos.

Respecto al segundo objetivo, que buscó determinar las estrategias de gestión de Apple, se definió que esta compañía utiliza un modelo de gestión híbrida entre la gestión tecnológica y gestión de la innovación. Para lograr la implementación de estas estrategias con efectividad y eficiencia, la empresa desarrolló subestrategias en cuatro niveles: Corporativo, de negocios, funcionales y operacionales, que se relacionaban entre sí.

En función de lo anterior, Apple emprende planes relacionados con: diferenciación, enfocado sobre todo en un marketing experiencial, en el que se hizo énfasis en intentar brindarle toda una experiencia en la compra y el uso de los productos de Apple al consumidor; con una búsqueda de integración de tal manera que los productos se relacionaban entre sí y se contará con software y hardware propios y con mayor control de la cadena de suministros; con diversificación intentando ofrecer al consumidor muchas posibilidades en los productos ofrecidos y con grandes cantidades de recursos dirigidos a la investigación y el desarrollo de nuevos productos servicios.

Para el tercer objetivo, que analizó la incidencia de las estrategias de Apple en su posicionamiento en el mercado, se encontró que Apple ha conseguido posicionarse en el mercado, esto significa que tiene una percepción favorable por parte de los clientes que lo eligen por encima de otros productos a pesar de sus costos, y se relaciona directamente con la imagen favorable de la marca, imagen construida gracias a sus estrategias de marketing e innovación que llevan a pensar al cliente que lo que obtiene es algo único y novedoso. Además, su expansión en el mercado también se ha visto favorecida por la incursión de nuevos mercados mediante una estrategia de segmentación.

En la revisión realizada, se encontró que como método de valoración Apple utiliza el Balanced Scorecard, siendo su prioridad la satisfacción de los clientes. Los resultados obtenidos por la empresa, muestra que esta ha sido una apuesta acertada en tanto la fidelización de los clientes lo que le ha permitido seguir creciendo financieramente.

Por otra parte, al comparar el modelo de gestión de innovación tecnológica que tiene Apple con los diferentes modelos de gestión e innovación que se expusieron en el primer objetivo. Se deduce que de acuerdo a su naturaleza Apple maneja un modelo de gestión abierta u open innovation, de esta manera, adquiere software desarrollados por otras empresas, tiene distintos proveedores alrededor del mundo y desarrolladores de aplicaciones independientes que se vinculan a la tienda de aplicaciones de Apple, la App Store, pero que tienen control total sobre dichas aplicaciones.

Según el tipo de negocio, se puede clasificar como un modelo de gestión tecnológica por conocimiento o Knowledge-based bussiness, ya que es generadora de su propia tecnología y este es su principal producto, así crea y desarrolla sus propios hardware y software que comercializa, productos que protege mediante secretos industriales, patentes y modelos de utilidad. De acuerdo

a la organización, Apple tiene una de gestión orientada a las personas, en tanto busca maximizar su rendimiento como capital intelectual, así para Apple es fundamental obtener los empleados más capacitados en sus áreas y que apunten a desarrollar nuevos productos y servicios, es decir, que sean innovadores y creativos.

Por último, esta investigación permitió determinar que la innovación ha jugado un papel fundamental en el posicionamiento de la marca de Apple, que ha buscado constantemente ofrecer la mayor calidad y gama de productos a sus usuarios, de esta manera, es un caso perfecto para mostrar la importancia de darle lugar a los activos intangibles y su medición.

### **Recomendaciones**

1. La estrategia de innovación ha sido fundamental para la expansión de Apple, desde allí que se recomienda a la empresa seguir educando y contratando al talento humano que garantice que sus procesos de innovación no se detengan, pues, en los últimos años con el cambio de CEO, si bien la empresa ha logrado mantenerse en el mercado como un referente, los procesos de innovación desarrollados por la misma han disminuido y cada vez es más frecuente las compras de App desarrolladas por agentes externos a la compañía (BBC, 24 de febrero de 2021).
2. Replantear su estrategia de expansión de mercados sobre todo en el mercado chino, mercado que no ha logrado concretar. De esta manera, se tiene que Apple ha logrado la fidelización de sus clientes mediante su estrategia de marketing, sin embargo, esta no ha sido la adecuada para la obtención de nuevos clientes en China, de allí que sea necesario reconfigurar su estrategia de segmentación de mercado en estas zonas para ajustarse al perfil del cliente asiático.
3. Incluir en su cuadro de mando Integral categorías específicas para las diferentes estrategias que maneja, de tal manera que se presente mayor claridad entre todos los planes de acción implementados, sin dejar de lado el enfoque de innovación y tecnología que no aparece en las cinco categorías que Kaplan y Norton (2000) afirmaron que tenía Apple Inc.
4. Seguir fortaleciendo sus procesos de diferenciación sobre todo lo referente a la seguridad y privacidad que brinda al cliente, un elemento importante para la sociedad actual, cuando los consumidores cada vez están preocupándose más por estos aspectos.

5. Ofrecer a los accionistas más que los informes financieros de la organización, informes que contemplen los resultados de procesos de gestión, que permitan conocer específicamente cómo la empresa va creciendo en función de las medidas de gestión, pues una adecuada gestión también se relaciona como se pudo apreciar en este documento con buenos resultados financieros.

### Referencias bibliográficas.

- Acuña, M. P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: Una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7 (16), 125-140.  
Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X?via%3Dihub>
- Alemán, F., & Villegas, J. (2012). *Apple inc., planeamiento estratégico basado en sus recursos, capacidades y competencias centrales* (TFM). Universidad del Pacífico.  
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2514/Freddy\\_Tesis\\_Maestria\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2514/Freddy_Tesis_Maestria_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=1) Recuperado el 23 de 12 de 2020, de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2514/Freddy\\_Tesis\\_Maestria\\_2012.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2514/Freddy_Tesis_Maestria_2012.pdf?sequence=1)
- Álvaro, R., & Pedroza, S. O. (2008). Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos. *Journal of technology management & innovation*. Recuperado el 19 de 10 de 2020, de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242008000100011](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242008000100011)
- Apple INC. (2019a). Estándares de Responsabilidad y Código de Conducta para Proveedores de Apple. [https://www.apple.com/es/supplier-responsibility/pdf/ESES\\_Apple-Supplier-Code-of-Conduct.pdf](https://www.apple.com/es/supplier-responsibility/pdf/ESES_Apple-Supplier-Code-of-Conduct.pdf)
- Apple INC. (2019b). Apple at work, una inversión inteligente. Obtenido de apple.com: [https://www.apple.com/es/business/docs/site/AAW\\_A\\_Smart\\_Investment.pdf](https://www.apple.com/es/business/docs/site/AAW_A_Smart_Investment.pdf)
- Ayala, F. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento: Caso Producto Quinua. *Revista Perspectivas*, 32 (16), pp.39-60
- BBVA (s.f.). Las estrategias de expansión y diversificación en la empresa. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/expansion-diversificacion.html#:~:text=Las%20estrategias%20de%20expansi%C3%B3n%20tienen,actividad%20principal%20de%20la%20empresa.&text=A%20trav%C3%A9s%20de%20la%20diversificaci%C3%B3n,a%20campos%20de%20actuaci%C3%B3n%20diferentes>
- BBC. (24 de febrero de 2021). Apple: la estrategia para innovar y captar talento de la empresa más grande del mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56177438>

- Bernasconi, E. S. (2015). Innovación y competitividad. Obtenido de innovación y competitividad. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/399536/TESI.pdf?sequence=1>
- Bellido, F. (2012). *Gestión de la tecnología*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 26 de 11 de 2020, de <https://www.uandina.edu.pe/descargas/investigacion/ayuda/eoi-gestion-tecnologia-2012.pdf>
- Bruixola, R. (2017). *Innovación y competitividad: Análisis comparativo de Apple y Samsung* (TFG). Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/87244/BRUIXOLA%20-%20Innovaci%C3%B3n%20y%20competitividad%3A%20An%C3%A1lisis%20comparativo%20de%20Apple%20y%20Samsung.pdf?sequence=1>
- Cangas, F., & Navarro, M. (2013). *Innovaciones de Steve Jobs en el diseño de productos tecnológicos*. Instituto Universitario de Ciencias de la Educación. <http://vinculacion.dgire.unam.mx/vinculacion-1/Memoria-Congreso-2013/trabajos-ciencias-fisico-matematicas/computacion/9.pdf>
- Ortiz, F. (septiembre 2014). *Competitividad y factores de éxito en empresas*. Obtenido de *Competitividad y factores de éxito en empresas*: <file:///C:/Users/mosquera/Downloads/Dialnet-CompetitividadYFactoresDeExitoEnEmpresasDesarrolla-5101928.pdf>
- Castro, N. (2016). Caso «Apple Inc.», efecto del marketing experiencial en el proceso de decisión del consumidor (TFG). Universidad de San Andrés. <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12049/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Castro%2C%20Nicol%C3%A1s.pdf>
- Ficco, C. R. (09 de 2018). *La relevancia valorativa de los activos intangibles y del capital intelectual en el mercado de capitales argentino*. Recuperado el 19 de 10 de 2020, de <https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/5187/Ficco.pdf;jsessionid=11BAFB50B95AF7EDDF0806EFDFD3C9E2?sequence=1>
- Forbes Staff (2020, junio 30). *Las 100 marcas más valiosas incrementan su crecimiento a pesar del coronavirus*. <https://forbes.co/2020/06/30/negocios/las-100-marcas-mas-valiosas-incrementan-su-valor-pese-al-coronavirus/>

- García, E. O. (2013). *Gestión de tecnología e innovación: Teoría y práctica*. Recuperado el 15 de 10 de 2020, de <https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/gestion-de-tecnologia-e-innovacion-ean.pdf>
- García, E. O. (2013). *Gestión De Tecnología E Innovación*. Obtenido de *gestión De tecnología E innovación*: <https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/gestion-de-tecnologia-e-innovacion-ean.pdf>
- Godoy, I. (13 de 06 de 2010). *Innovación como factor de competitividad*. Recuperado el 22 de 11 de 2020, de Grupo Gliason Consultoría: <http://www.gliaison.cl/que-hacemos/innovacion-2/>
- González, C., & Martínez, J. L. (2014). *Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales*. *Revista Dimensión Empresarial*, 107-116. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a09.pdf>
- Herrera, J. E. (2012). *gestión estratégica Organizacional*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-organizacional-5ta-Edici%C3%B3n.pdf>
- Inga, R., & Caba, S. (2015). *El fracaso de Blockbuster y el éxito de Netflix, lecciones aprendidas y otras por aprender*. (Spines). *Revista Electrónica Gestión de Las Personas y Tecnologías*, 8(23), 39–48.
- Interbrand (2019, octubre 17). *Informe Best Global Brands 2019*. <https://www.interbrand.com/newsroom/interbrand-releases-2019-best-global-brands-report/>
- Cazorla, J. [Estrategia de inversión]. (agosto, 2020). *Discurso TIM COOK Congreso USA en 2020 | Declaración del CEO de APPLE [archivo de vídeo]*. <https://www.youtube.com/watch?v=lkCi67iebPg>
- Manjoo, F. (01 de 10 de 2018). *El secreto de Apple para prosperar en una época de escándalos tecnológicos*. Obtenido de *The New York Times*: <https://www.nytimes.com/es/2018/10/01/espanol/apple-iphone-privacidad.html>
- MarketLine Company Profile: Apple Inc. (2020). In *Apple Inc. MarketLine Company Profile* (pp. 1–105).
- Martínez, D. (2018). *Apple y Xiaomi: Buscando la ventaja competitiva* (Trabajo de grado). Facultad de ciencias económicas, Universidad de León.

- Mateo, J. L. (20 de 12 de 2018). theconversation. Recuperado el 11 de 10 de 2020, de <https://theconversation.com/historia-de-la-innovacion-o-como-se-busca-el-poder-a-martillazos-108797>
- Montes, J. (02 de 06 de 2018). Modelos de gestión de la innovación. Recuperado el 27 de 11 de 2020, de Grupo emprende: <https://www.grupoemprende.mx/modelos-de-gestion-de-la-innovacion-tecnologica/>
- Moreno, S. P. (2018). Innovación tecnológica y la investigación de mercado en el sistema empresarial cubano. *Universidad y Sociedad*, 10 (1), 367-373.  
Recuperado el 13 de 10 de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-367.pdf>
- NIIF. (28 de 01 de 2015). *Activos intangibles según NIIF*. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <https://actualicese.com/activos-intangibles-segun-niif/#:~:text=Teniendo%20en%20cuenta%20las%20definiciones,se%20esperan%20beneficios%20econ%C3%B3micos%20futuros.>
- OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: Grupo Tragsa. Recuperado el 27 de 11 de 2020, de [http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/OECDOSLOMANUAL05\\_SPA.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/OECDOSLOMANUAL05_SPA.PDF)
- Ochoa, M., Valdés, M., & Quevedo, Y. (2007). *Innovación, tecnología y gestión tecnológica*. ACIMED. de [http://eprints.rclis.org/10618/1/08-Innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%ADa\\_y\\_gesti%C3%B3n\\_tecnol%C3%B3gica.pdf](http://eprints.rclis.org/10618/1/08-Innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%ADa_y_gesti%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica.pdf)
- Ortiz, E., & Nagles, N. (2013). *Gestión de tecnología e innovación*. Bogotá: Ediciones EAN. Recuperado el 22 de 11 de 2020, de <https://editorial.universidadean.edu.co/accesoabierto/gestion-de-tecnologia-e-innovacion-ean.pdf>
- Ospina, L., & Velásquez, L. (2013). *Liderazgo empresarial en la comunidad internacional Apple inc*. Universidad libre. Obtenido de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17205/LIDERAZGO%20EM>

PRESARIAL%20EN%20LA%20COMUNIDAD%20INTERNACIONAL%20APPLE%20INC..pdf?sequence=1

- Pareja, I. V. (11 de 11 de 2011). revistas.unbosque.edu. Recuperado el 16 de 10 de 2020, de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/download/1237/804/>.
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. ECOE ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-organizacional-5ta-Edici%C3%B3n.pdf>
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 171-195. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf>
- Raya, A. (20 de 02 de 2018). Apple es nombrada la empresa más innovadora del mundo ¿se lo merece? Obtenido de El Español: [https://www.elespanol.com/omicrofono/software/20180220/apple-nombrada-empresa-innovadora-mundo-merece/286472850\\_0.html](https://www.elespanol.com/omicrofono/software/20180220/apple-nombrada-empresa-innovadora-mundo-merece/286472850_0.html)
- Ríos, C. E. (2015). El proceso de valoración de intangibles a partir del método del costo: un caso de estudio para el Know How. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 67, 105-118. Recuperado el 19 de 10 de 2020, de [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/5002/1/CastanoE\\_2015\\_ProcesoValoracionIntangibles.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/5002/1/CastanoE_2015_ProcesoValoracionIntangibles.pdf)
- Rogelio, L. (1 de junio de 2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Visión de futuro*, 9 (1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Rus, C. (21 de 12 de 2019). Los siete secretos de productividad de Steve Jobs que aplicaba en su día a día. Obtenido de Applesfera: <https://www.applesfera.com/curiosidades/siete-secretos-productividad-steve-jobs-que-aplicaba-su-dia-a-dia>
- Schultz, M. F. (06 de 2017). *OMPI Organización Mundial de la Propiedad intelectual*. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2017/03/article\\_0003.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2017/03/article_0003.html)
- Sepúlveda-Aguirre, U. Q. (28 de 05 de 2018). Un acercamiento a las metodologías de valoración de activos intangibles para la búsqueda del valor razonable. *Revista Espacios*, 39 (41) Recuperado el 19 de 10 de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p07.pdf>

- Solís, J. C., & Palomo, M. A. (2011). Elementos clave de la gestión tecnológica. *XV Congreso internacional de investigación en ciencias administrativas*, 336-349. Recuperado el 24 de 11 de 2020, de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/10\\_19\\_Gestion\\_de\\_Tecnologia.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/10_19_Gestion_de_Tecnologia.pdf)
- Universidad Viu. (15 de 11 de 2017). ¿Qué es la tecnología? Recuperado el 27 de 11 de 2020, de Universidad Internacional de Valencia:  
<https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/que-es-la-tecnologia>
- Uriarte, J. (09 de 03 de 2020). Apple. Obtenido de Características.co:  
<https://www.caracteristicas.co/apple/>
- Uribe, A. L. (2012). La gestión estratégica de la tecnología. *Revista Universidad EAFIT*, 27 (81), 95-105. Obtenido de la gestión estratégica de la tecnología:  
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1524>
- Vásquez, J. (2015). Análisis estratégico de la empresa Apple inc. Zaragoza: Universidad de Zaragoza. (Trabajo de Grado). de  
[https://www.academia.edu/16551632/An%C3%A1lisis\\_Estrat%C3%A9gico\\_de\\_APPLE\\_Inc](https://www.academia.edu/16551632/An%C3%A1lisis_Estrat%C3%A9gico_de_APPLE_Inc)
- Velásquez, J. R. (mayo de 2017). *Introducción a la gestión de la tecnología y la innovación*. Universidad Nacional de Colombia. Centr  
[https://minas.medellin.unal.edu.co/descargas/Robledo\\_2017\\_Introduccion\\_a\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_tecnologia\\_y\\_la\\_innovacion.pdf](https://minas.medellin.unal.edu.co/descargas/Robledo_2017_Introduccion_a_la_gestion_de_la_tecnologia_y_la_innovacion.pdf)
- Yoffie, D., & Slind, M. (08 de 09 de 2008). Apple inc., 2008. *Harvard Business School*, 8-34  
Recuperado el 11 de 26 de 2020:  
[http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos\\_virtuales/posgrado/especializacion-GAC/Innovacion-diseno-co-creacion/Modulo1/APPLE.pdf](http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/especializacion-GAC/Innovacion-diseno-co-creacion/Modulo1/APPLE.pdf)
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Revista de psicología desde el caribe*.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/9404>