

Caso: Factores del entorno específico

Objetivos perseguidos con el caso:

- Entender e interpretar el modelo de las 5 fuerzas competitivas del entorno específico

APPLE, las claves y estrategias para el éxito

Existe una razón concreta para que hasta hoy no haya surgido un reproductor que haga frente al iPod - y no es porque nadie jamás intentó producir uno. También es fácil explicar por qué el iPhone todavía no fue copiado, a pesar de haber sido presentado al mercado hace años. La fórmula mágica de Apple para alejar a la competencia y marcar una distancia considerable con ellos es una combinación perfecta entre patentes y proveedores exclusivos.

1. El iPhone, por ejemplo, es una pequeña maravilla tecnológica que envuelve nada menos que los 200 patentes propias, protegidas por 17 años. Si alguien quisiera hacer algo parecido, tendrá que empezar desde cero. "Apple usa una brillante estrategia de delimitar su territorio mediante patentes. Es como en un juego de ajedrez: ella cierra las partes principales, y los competidores no consiguen moverse"
2. Además, Apple ejerce un control casi opresivo sobre las empresas que suministran los componentes y montan sus productos. Un ejemplo es el acuerdo con Toshiba, fabricante de los discos rígidos del iPod. Apple negoció la compra de toda la producción de la compañía por un año y medio. De tal manera, consiguió no solo un importante descuento por la cantidad sino que también evitó que sus competidores pudieran hacerse con esa pieza clave.
3. Además de la calidad y de la exclusividad, los proveedores de Apple tienen totalmente prohibido comentar nada relacionado con los contratos. Todos están protegidos por cláusulas de confidencialidad.

Las grandes cadenas de electrónica como El Corte Inglés, Media Markt y compañía utilizan su capacidad de distribución para negociar mejores precios ante los fabricantes y trasladar descuentos al consumidor. De esta forma podrán ser más atractivas para el cliente. A veces les aprietan tanto las tuercas que pueden acabar echando del mercado al fabricante. Pero el caso de Apple es especial y sigue el siguiente esquema:

1. La estrategia de precios de Apple no permite los descuentos más allá de un rango muy reducido. Esta es la razón por la que las cadenas no tienen grandes incentivos para vender sus productos, pero lo acaban haciendo para aumentar el tráfico de sus tiendas.
2. Quien se compra un producto Apple suele comprar accesorios, ahí es donde hacen negocio las distribuidoras y donde pueden diferenciarse de los demás con descuentos. Ganan vendiendo accesorios, no el producto principal. Por eso sus vendedores insisten tanto en que compres una funda, un protector, un maletín o cualquier cosa.
3. Lo que les dice Apple: ¿No quieres vender mis productos? No te preocupes que no te necesito, tengo mis propias tiendas.

Preguntas sobre el caso:

1. Analizar el texto de acuerdo al **Modelo de las 5 fuerzas competitivas** del entorno específico. Argumente su respuesta considerando cada uno de los factores.
2. Según su criterio, la empresa APPLE dificulta el ingreso de competidores a la industria mediante la generación de **Barreras de Entrada**. justifique su respuesta