



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2011 / 2012

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO DE APPLE  
(ANALYSIS OF THE GENERAL AND SPECIFIC ENVIRONMENT APPLE)

Realizado por el alumno Dña. Ana Cristina Fernández Maraños

Tutelado por el Profesor Dña. Nuria González Álvarez

Lugar y fecha: León, 15 de Junio de 2012.

## ÍNDICE

1- Resumen.....	5
2- Introducción.....	6
3- Objetivos del trabajo.....	7
4- Descripción de la metodología.....	8
5- El entorno general y específico de Apple.....	9
5.1. Objetivos y stakeholders.....	9
5.1.1. Objetivos.....	9
5.1.2. Stakeholders.....	10
5.1.2.1. Stakeholders internos.....	10
5.1.2.2. Stakeholders externos.....	11
5.2.- El análisis del entorno general de Apple.....	13
5.2.1. El análisis PESTEL.....	13
5.2.1.1. La dimensión política.....	21
5.2.1.2. La dimensión económica.....	17
5.2.1.3. La dimensión social.....	27
5.2.1.4. La dimensión tecnológica.....	33
5.2.1.5. La dimensión ecológica.....	41
5.2.1.6. La dimensión legal.....	37
5.2.2. El diamante de Porter.....	44
5.3.- El análisis del entorno específico de Apple.....	46
5.3.1. Competencia en el sector.....	48
5.3.2. Amenaza de competidores potenciales.....	49
5.3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	49
5.3.4. Poder de negociación de clientes y proveedores....	49
6- Conclusiones.....	53
7- Bibliografía.....	58

## RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1. Stakeholders de Apple. Elaboración propia

Figura 2. Jony Ive y el iPad. Fuente: Apple.

Figura 3. Apple y el trabajo americano. Fuente: Apple

Figura 4. A Green Apple. Fuente: Apple

Figura 5. Análisis de PESTEL. Elaboración propia.

Figura 6: Economic Freedom of the World 2011. Fraser Institute.

Figura 7. Corruptions Perceptions Index 2011. Transparency Internacional

Figura 8. Corruptions Perceptions Index 2011. Transparency Internacional.

Figura 9. Bribe Payers Index 2011. Transparency Internacional.

Figura 10. Clasificación promedio Doing Business 2012. Banco Mundial.

Figura 11. Índice Doing Business 2012. Banco Mundial.

Figura 12. Mejoras Doing Business 2012 en África. Banco Mundial.

Figura 13. Deuda pública en % de PIB en el G-7 (2010). World Economic Forum.

Figura 14. The Global Competitiveness Index 2011–2012. World Economic Forum.

Figura 15. Los 12 pilares de la competitividad. World Economic Forum.

Figura 16. Descomposición del ranking de competitividad. World Economic Forum.

Figura 17. Tendencias en la competitividad 2005-2011. World Economic Forum.

Figura 18. Crecimiento mundial del PIB y Prima de riesgo. BBVA Research.

Figura 19. Evolución del precio del petróleo. *BBVA Research*.

Figura 20. Mapa de confianza interpersonal 1995-2009. ASEP.

Figura 21. Índice de confianza interpersonal 1995-2009. ASEP.

Figura 22. Our Mobile Planet: Global Smartphone Users 2012. Google.

Figura 23. Principales redes sociales. Fuente Consenza. Elaboración propia.

Figura 24. Adopción de las redes sociales. Fuente Consenza.

Figura 25. Mapa mundial de redes sociales. Fuente Consenza.

Figura 26. It's a social world. comScore.

Figura 27. Acceso mundial a internet. Internetworldstats.com

Figura 28. Penetración de la tecnología móvil. Chetan Sharma Consulting

Figura 29. Our Mobile Planet: Global Smartphone Users 2012. Google

Figura 30. Cloud Computing's Role in Job Creation. Microsoft

Figura 31. Cloud Computing Navigating the Cloud. PWC

Figura 32. Datos y cancelación de contrato. PWC

- Figura 33. Evolución emisiones de CO2. IEA (2011)
- Figura 34. Emisiones per cápita de dióxido de carbono (toneladas). ONU
- Figura 35. Los 10 países más contaminantes. IEA
- Figura 36. Huella ecológica de consumo (hectáreas per cápita).ONU
- Figura 37. Justice Department indictment of MegaUpload. Los Angeles Times
- Figura 38. Mega Song. Megaupload, Youtube.
- Figura 39 . Diamante de Porter. Elaboración propia.
- Figura 40 . Análisis de las fuerzas competitivas de Porter. Elaboración propia.
- Figura 41. Inversión en I+D. Fuente Apple
- Figura 42. The smiling curve. Fuente: Chaitravi's Blog
- Figura 43. Detalle de la factura de mi compra de un MacBook Air. Elaboración propia

## 1. RESUMEN

Apple es una compañía innovadora que ha experimentado un impresionante crecimiento en los últimos años, convirtiéndose en un ejemplo empresarial de referencia a nivel mundial. Como todas las empresas se relaciona y se ve condicionada por su entorno, tanto el general como el específico de su sector.

En el presente trabajo se analizan los factores que definen el entorno de Apple, principalmente a partir del modelo PESTEL para el entorno general y del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para el entorno específico. Finalmente se valoran las relaciones de influencia de Apple con su entorno.

### ***Abstract***

*Apple is an innovative company that has experienced tremendous growth in recent years, becoming an example reference business worldwide. As every company is related and is conditioned by their environment, both general and specific to your industry.*

*This paper analyzes the factors that define the environment from Apple, mainly from the PESTEL model for the general environment and the model of Porter's five competitive forces for their specific environment. Finally, we evaluate the influence of Apple's relations with its environment.*

## 2. INTRODUCCIÓN

Las empresas no son sistemas aislados, sino que están en permanente contacto con su entorno. Aunque por entorno entendemos todo lo que es ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984), para que realmente su estudio sea práctico y operativo, debemos identificar los factores externos más relevantes e influyentes en dicha organización (Grant, 2006).

Como es natural todas las empresas influyen y se ven influidas por su marco externo, pero el caso de Apple es especialmente llamativo por su gran capacidad de influencia a nivel global. De hecho en la última década, la empresa ha sido capaz de revolucionar varias industrias: informática, música, libros, prensa, entretenimiento...

Su capacidad para crear valor y su influencia en el entorno se refleja en su valor bursátil, que durante el mes de marzo logró superar al valor de todo nuestro IBEX 35 (414.000 millones de euros vs. 402.000). El nivel de su tesorería también es ilustrativo, ya que tiene más liquidez que el propio gobierno americano. Si hace una década Microsoft era la empresa de referencia en el sector tecnológico, ahora sólo el Iphone genera más ingresos que toda la empresa de Bill Gates.

La elección del tema se debe al interés por estudiar cómo una empresa innovadora del tamaño de Apple se ve influida por el entorno y cómo es capaz de influir en él. Durante el trabajo se insistirá en los aspectos positivos y negativos de la influencia del entorno y de su influencia a nivel global.

Es un tema actual e importante, ya que Apple, en la difícil situación global, **ha sido capaz de nadar contracorriente**, limitando en gran medida el impacto de una macroeconomía desfavorable y el de una competencia feroz en su sector.

### **3. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

El presente trabajo tiene como objetivos:

- Identificar el entorno general y específico de Apple, con el fin de detectar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa.
- Describir los stakeholders de la compañía y su interés en la misma.
- Determinar la importancia del entorno general sobre la actuación de la empresa y cómo influye en su competitividad.
- Conocer la situación actual del sector e identificar sus factores clave.
- Valorar la influencia de Apple en el entorno general y específico.

#### **4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

La metodología es descriptiva, cualitativa y basada en fuentes de datos principalmente secundarias, con la excepción de una factura de compra de mi ordenador Apple (fuente primaria).

Dado el carácter actual del tema elegido, las principales fuentes secundarias, además de los informes y cuentas anuales de la propia Apple, han sido, como se cita con detalle en la bibliografía, informes recientes (publicados en el último año) de importantes instituciones, empresas y consultoras de referencia a nivel mundial:

- Google 2012. Our Mobile Planet.
- ITU 2011. Yearbook
- TNS 2012. Digital Life.
- Microsoft 2012. Cloud Computing
- PWC 2011. Cloud Computing.
- Internet World Stats 2012.
- Transparency International 2011. Bribe Payers.
- Fraser Institute 2011. Economic Freedom.
- Banco Mundial 2011. Doing Business 2012.
- World Economic Forum 2011.
- BBVA 2012.
- ONU 2012.
- AIE 2011.



## 5. EL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO DE APPLE

### 5.1. OBJETIVOS Y STAKEHOLDERS

#### 5.1.1. Objetivos

Para entender mejor la relación de Apple con su entorno, es útil estudiar cuáles son sus objetivos y grupos de interés.

A diferencia de la mayor parte de las empresas, Apple no relata en su web información relativa a su misión, visión, valores y objetivos. Por mucho que busquemos, ni en la información para inversores ni en las notas de prensa hace referencia a cuáles son sus objetivos. Únicamente en la sección FAQ (Frequently Asked Questions), explica un poco lo que pretende: “Apple diseña Macs, los mejores ordenadores personales del mundo, con OS X, iLife, iWork, y software profesional. Apple lidera la revolución digital musical con sus iPod y la tienda online iTunes. Apple reinventó el teléfono móvil con su revolucionario iPhone y App Store, y ha introducido recientemente su mágico iPad, que está definiendo el futuro de los medios móviles y de los dispositivos de computadora.”

El objetivo principal de Apple es crear objetos relacionados con la electrónica, que tengan un diseño atractivo y hagan la vida más fácil y agradable a la gente. “Desing” y “user friendly” son dos conceptos centrales en los objetivos de Apple.

No podemos describir los objetivos de Apple sin entender los de Steve Jobs, y como dijo en su célebre discurso en Stanford: “Ser el más rico del cementerio no me importa... Sí me importa que me pueda ir a la cama cada noche pensando que hemos hecho algo maravilloso”. Por lo tanto, podemos decir que los objetivos de Apple es producir alta calidad a bajos costes, crear productos fáciles de usar que incorporen alta tecnología. Como han demostrado con el iPhone y el iPad, la alta tecnología no tiene porque ser intimidante para los no expertos en informática: **la tecnología debe estar al servicio de la personas.**

### 5.1.2. Stakeholders

En relación a Apple, podemos identificar principalmente, los siguientes grupos de interés, tanto internos, como externos:

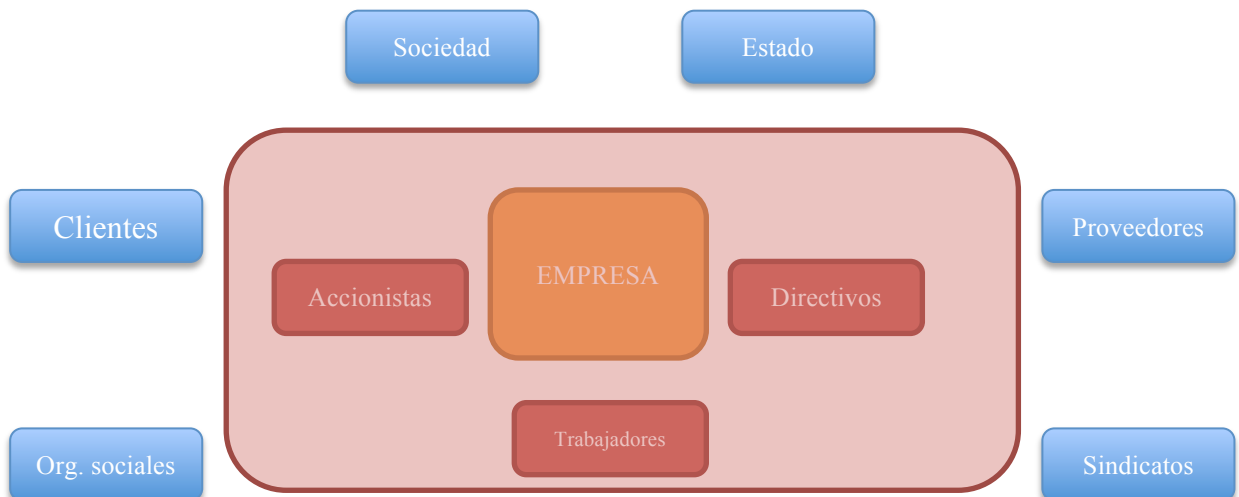


Figura 1. Stakeholders de Apple. Elaboración propia

#### 5.1.2.1. Stakeholders internos

- Accionistas

Al igual que la mayor parte de las corporaciones del sector tecnológico, la empresa tenía la **política de no repartir dividendos a los accionistas**. En este sentido, Tim Cook, el nuevo CEO de Apple seguía la política de su antecesor: “Cuando una empresa del sector tecnológico reparte dividendos lo que realmente está haciendo es maquillar su falta de ideas”. Para muchos analistas, el punto de inflexión de Microsoft empezó con el reparto de dividendos en el 2003, por ello es sorprendente que el pasado 19 de marzo de 2012, Apple anunciara el reparto de dividendo.

El principal objetivo de los accionistas de Apple es que aumente su valor bursátil. En los anexos tenemos a los principales accionistas de la compañía.

#### - Directivos

Steve Jobs seleccionó y formó a un equipo directivo muy alineado con la cultura y objetivos de Apple, lo que ha motivado que la mayor parte de su equipo hagan suyos los objetivos de la empresa. Como podemos observar en la figura 2, los directivos viven con pasión la creación de sus productos.



Figura 2. Jony Ive y el iPad. Fuente: Apple.

#### - Trabajadores

A pesar de los esfuerzos de una compañía, a medida que crece, es habitual que sus trabajadores participen en menor medida de los objetivos y valores corporativos. Apple es la responsable de 47.000 empleos directos en EEUU y 70.000 en otros países. Los objetivos de los trabajadores son: aumentar su retribución, estabilidad en su trabajo, promocionar en la compañía...

### 5.1.2.2 Stakeholders externos

#### - Clientes

La alineación de objetivos entre los clientes y la empresa motiva que una gran parte de los clientes de Apple sean también apóstoles de las virtudes de la compañía.

#### - Proveedores

El proceso de fabricación de los productos de Apple provoca fascinación en los detalles técnicos, pero un **gran rechazo en cuanto a las condiciones de trabajo** existentes en las fábricas de sus proveedores. Su CEO Tim Cook está tomando medidas como integrarse en la Fair Labor Association (FLA) o emitir informes anuales sobre las

condiciones laborarles en sus empresas proveedoras Fly pero serán sus consumidores los que las valoren en última instancia.

- Estado

Al ser Apple la compañía de mayor valor en Bolsa, es comprensible que el Estado tenga un gran interés en conocer y seguir la evolución de la compañía.

- Sindicatos

Los sindicatos vigilan de cerca todo lo relacionado con las condiciones de trabajo en las factorías y los efectos de la deslocalización en otros países. En los último meses, a raíz de una investigación del New York Times sobre los efectos en el trabajo estadounidense de la denominada **iEconomy**, Apple ha difundido información sobre su presencia y condiciones laborales en los EEUU (figura 3).

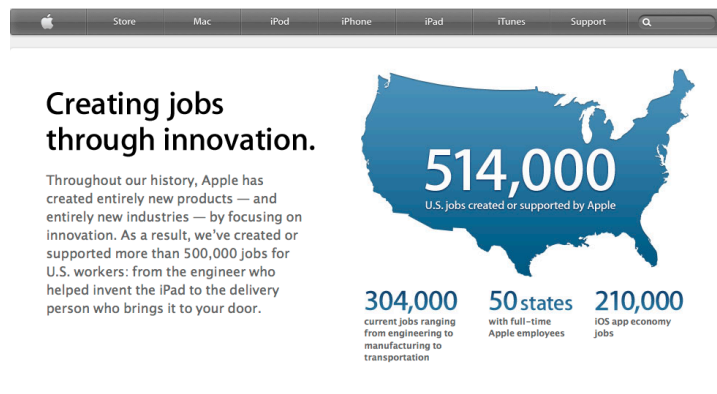


Figura 3. Apple y el trabajo americano. Fuente: Apple

- Sociedad y organizaciones sociales

El impacto de una empresa como Apple afecta no solo a sus clientes, también genera importantes externalidades positivas y negativas en toda la sociedad. Consciente de esto, Apple se esfuerza en mejorar su impacto medioambiental y vigilar las condiciones de trabajo en sus proveedores (figura 4).

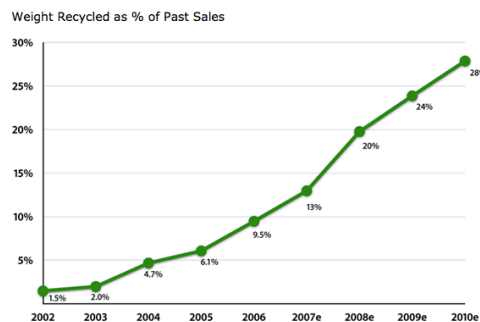


Figura 4. A Green Apple. Fuente: Apple

## **5.2 EL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE APPLE**

El objetivo de este análisis es identificar los factores que desde una perspectiva general, definen los principales parámetros del sistema económico y social que afectan a Apple. Estos factores determinan el nivel de bienestar social y económico, lo que incide en el potencial de crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Este marco global afecta a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico y en principio la empresa no tiene influencia sobre estas dimensiones. En el caso de Apple, al ser una empresa con gran presencia en todo el mundo, consideraremos como marco de referencia todo el mundo.

### **5.2.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL constituye la principal herramienta del análisis del entorno general (Johnson y otros, 2006). El acrónimo define seis dimensiones:

- Dimensión política.  
Relacionada con la estabilidad gubernamental y las políticas de las administraciones públicas. Los factores políticos incluyen variables como la estabilidad del gobierno, la política fiscal, los reglamentos sobre comercio exterior o las políticas de bienestar social.
- Dimensión económica.  
Constituida por la situación macroeconómica general. Se mide con los principales indicadores económicos. Se suelen considerar factores económicos: los ciclos económicos, las tendencias del PIB, el tipo de interés, la oferta monetaria, la inflación, el desempleo y la renta disponible.
- Dimensión socio-cultural.  
Se consideran factores socioculturales: demografía, distribución de la renta, movilidad social, cambios de estilo de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, consumismo y nivel de educación. Por lo tanto esta dimensión está constituida

por creencias, valores, actitudes, nivel cultural y educativo, formas de vida, tendencias...

- Dimensión tecnológica.

El marco científico-tecnológico vigente define la dimensión tecnológica. Se consideran factores tecnológicos: el gasto público en investigación, la atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico, nuevos descubrimientos y desarrollos, rapidez de la transferencia tecnológica y tasa de obediencia.

- Dimensión ecológica.

Se consideran factores ecológicos las leyes de protección medioambiental, residuos y consumo de energía, la legislación sobre la competencia, la legislación laboral, salud y seguridad de trabajadores y productos. En los últimos ha aumentado la sensibilidad ecológica en estados, empresas y consumidores.

- Dimensión legal.

El marco legal establece las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. Su cantidad, calidad e intensidad oscila de forma considerable entre los diversos sectores, organizaciones y países.

Para proceder al análisis, seleccionaremos y analizaremos las variables más relevantes en cada dimensión. Este análisis funciona como un marco para analizar la situación de la empresa respecto al entorno general.

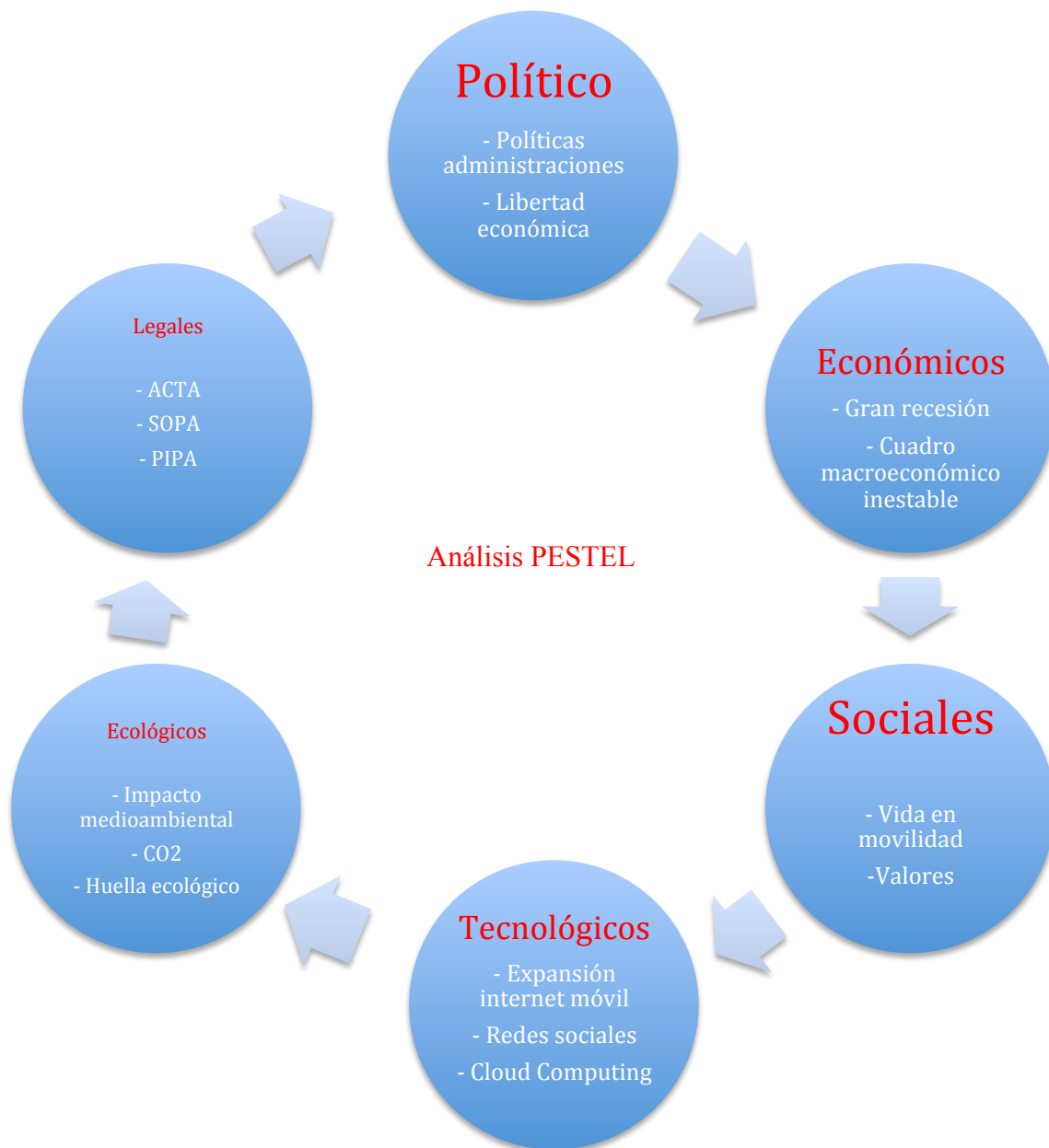


Figura 5. Análisis de PESTEL. Elaboración propia.

### 5.2.1.1. La dimensión política

En nuestro análisis vamos a centrarnos en el estudio de los siguientes índices: la libertad económica, la percepción de la corrupción, las fuentes de soborno y la facilidad para hacer negocios.

Los últimos indicadores disponibles de **libertad económica** continúan mostrando retrocesos (Fraser Institute, 2011). El índice global refleja como la puntuación promedio de libertad económica pasó de 5,53 (sobre 10) en 1980 a 6,74 en 2007, pero cayó a 6,67 en 2008, y a 6,64 en 2009, el año más reciente para el cual existen datos disponibles. El empeoramiento de este índice constituye una amenaza para las empresas globales como Apple, ya que dificulta su crecimiento.

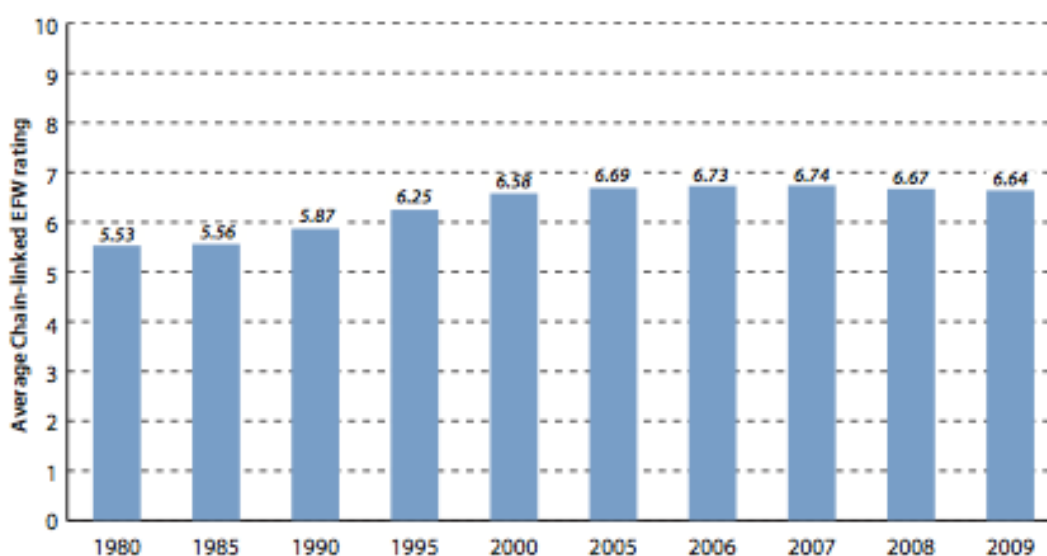


Figura 6: Economic Freedom of the World 2011. Fraser Institute

Lamentablemente la corrupción continúa afectando de manera profunda a muchos países, como se muestra en el **Índice de Percepción de la Corrupción 2011** de Transparency International. Este índice muestra que algunos gobiernos no protegen de forma adecuada a sus ciudadanos frente a la corrupción, siendo habitual los sobornos, el abuso en los recursos públicos o hermetismo en la toma de decisiones. En la siguiente figura podemos percibir la abismal diferencia entre países como Nueva Zelanda, Finlandia o Dinamarca...y Afganistán, Myanmar, Corea del Norte o Somalia.



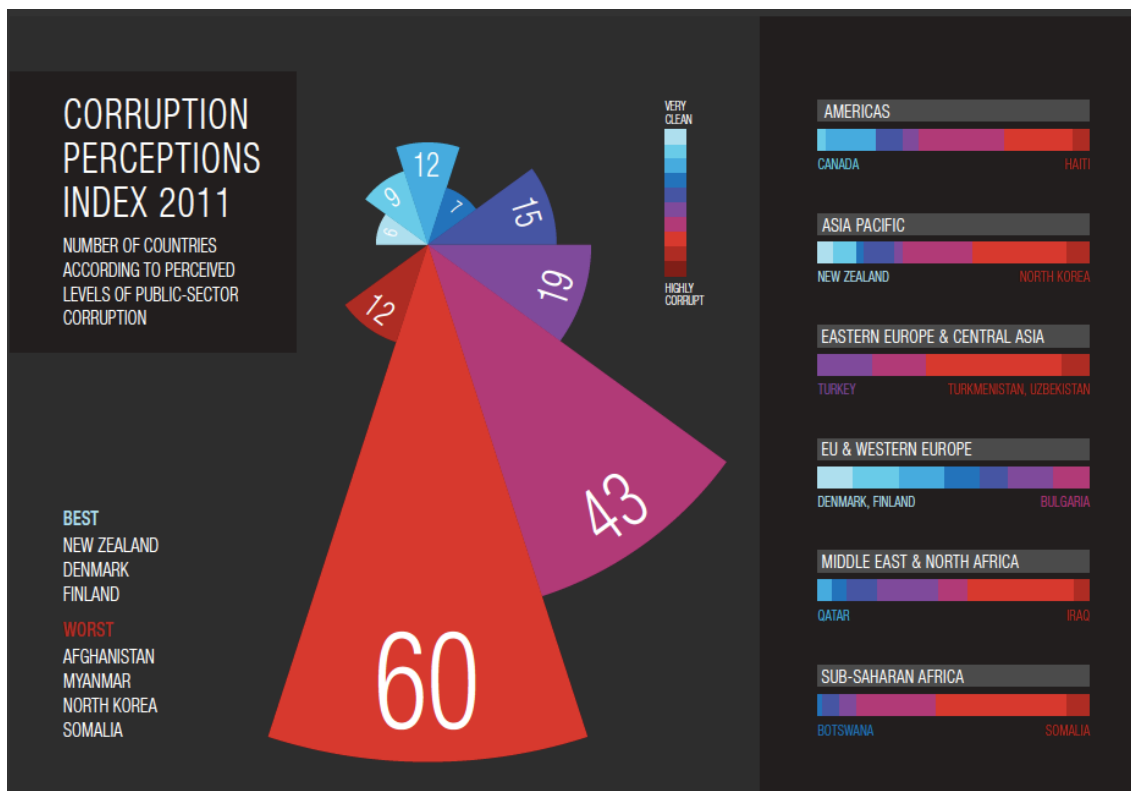


Figura 7. Síntesis de Corruptions Perceptions Index 2011. Transparency Internacional

Podemos destacar que una gran parte de los países que forman parte de la denominada “primavera árabe” tienen puntuaciones por debajo de 4. Prácticas como el nepotismo, soborno y padrinazgo estaban sumamente arraigadas en la vida cotidiana de estos países, lo que frustraba el impacto de las leyes locales contra la corrupción (Transparency Internacional, 2011).

Tampoco es sorprendente que los países de la eurozona afectados por la crisis de la deuda son algunas de las naciones de la Unión Europea que obtuvieron las puntuaciones más bajas en el índice: España puesto 31 con 6.2, Portugal 32 con 6.1, Italia 69 con 3.9, Grecia 80 con 3.4. Grecia tiene el mismo nivel que Marruecos e inferior a China (3.6).

RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	New Zealand	9.5	25	France	7.0	46	Mauritius	5.1
2	Denmark	9.4	25	Saint Lucia	7.0	49	Rwanda	5.0
2	Finland	9.4	25	Uruguay	7.0	50	Costa Rica	4.8
4	Sweden	9.3	28	United Arab Emirates	6.8	50	Lithuania	4.8
5	Singapore	9.2	29	Estonia	6.4	50	Oman	4.8
6	Norway	9.0	30	Cyprus	6.3	50	Seychelles	4.8
7	Netherlands	8.9	31	Spain	6.2	54	Hungary	4.6
8	Australia	8.8	32	Botswana	6.1	54	Kuwait	4.6
8	Switzerland	8.8	32	Portugal	6.1	56	Jordan	4.5
10	Canada	8.7	32	Taiwan	6.1	57	Czech Republic	4.4
11	Luxembourg	8.5	35	Slovenia	5.9	57	Namibia	4.4
12	Hong Kong	8.4	36	Israel	5.8	57	Saudi Arabia	4.4
13	Iceland	8.3	36	Saint Vincent and the Grenadines	5.8	60	Malaysia	4.3
14	Germany	8.0	38	Bhutan	5.7	61	Cuba	4.2
14	Japan	8.0	38	Malta	5.6	61	Latvia	4.2
16	Austria	7.8	39	Puerto Rico	5.6	61	Turkey	4.2
16	Barbados	7.8	39	Cape Verde	5.5	64	Georgia	4.1
16	United Kingdom	7.8	41	Poland	5.5	64	South Africa	4.1
19	Belgium	7.5	41	Korea (South)	5.4	66	Croatia	4.0
19	Ireland	7.5	43	Brunei	5.2	66	Montenegro	4.0
21	Bahamas	7.3	44	Dominica	5.2	66	Slovakia	4.0
22	Chile	7.2	46	Bahrain	5.1	69	Ghana	3.9
22	Qatar	7.2	46	Macau	5.1	69	Italy	3.9
24	United States	7.1	46	Macau	5.1	69	FYR Macedonia	3.9
						69	Samoa	3.9
						73	Brazil	3.8
						73	Tunisia	3.8
						75	China	3.6
						75	Romania	3.6
						77	Gambia	3.5
						77	Lesotho	3.5
						77	Vanuatu	3.5
						80	Colombia	3.4
						80	El Salvador	3.4
						80	Greece	3.4
						80	Morocco	3.4
						80	Peru	3.4
						80	Thailand	3.4
						86	Bulgaria	3.3
						86	Jamaica	3.3
						86	Panama	3.3
						86	Serbia	3.3
						86	Sri Lanka	3.3
						91	Bosnia and Herzegovina	3.2
						91	Liberia	3.2
						91	Trinidad and Tobago	3.2
						91	Zambia	3.2
						95	Albania	3.1

Figura 8. Corruptions Perceptions Index 2011. Transparency Internacional

El **Índice de Fuentes de Soborno** de Transparency International, clasifica a los 28 principales países exportadores a nivel internacional y regional, por la probabilidad de que sus empresas a sobornar en el extranjero. Las empresas de Rusia y China, que invirtieron 120 mil millones dólares en el extranjero en 2010, son vistos como los más proclives a pagar sobornos en el extranjero. Las empresas de los Países Bajos y Suiza se ven como las que tienen menos probabilidades de sobornar. Abordar el soborno en el extranjero es una cuestión prioritaria para la comunidad internacional, de hecho, el grupo de las 20 economías líderes (G-20) se ha comprometido a abordar el cohecho internacional con el lanzamiento de un plan de acción contra la corrupción (Transparency Internacional 2011).

En el índice 0 representa “siempre” y 10 “nunca”, podemos constatar como España y Francia están en el mismo nivel y muy cercano a EEUU.

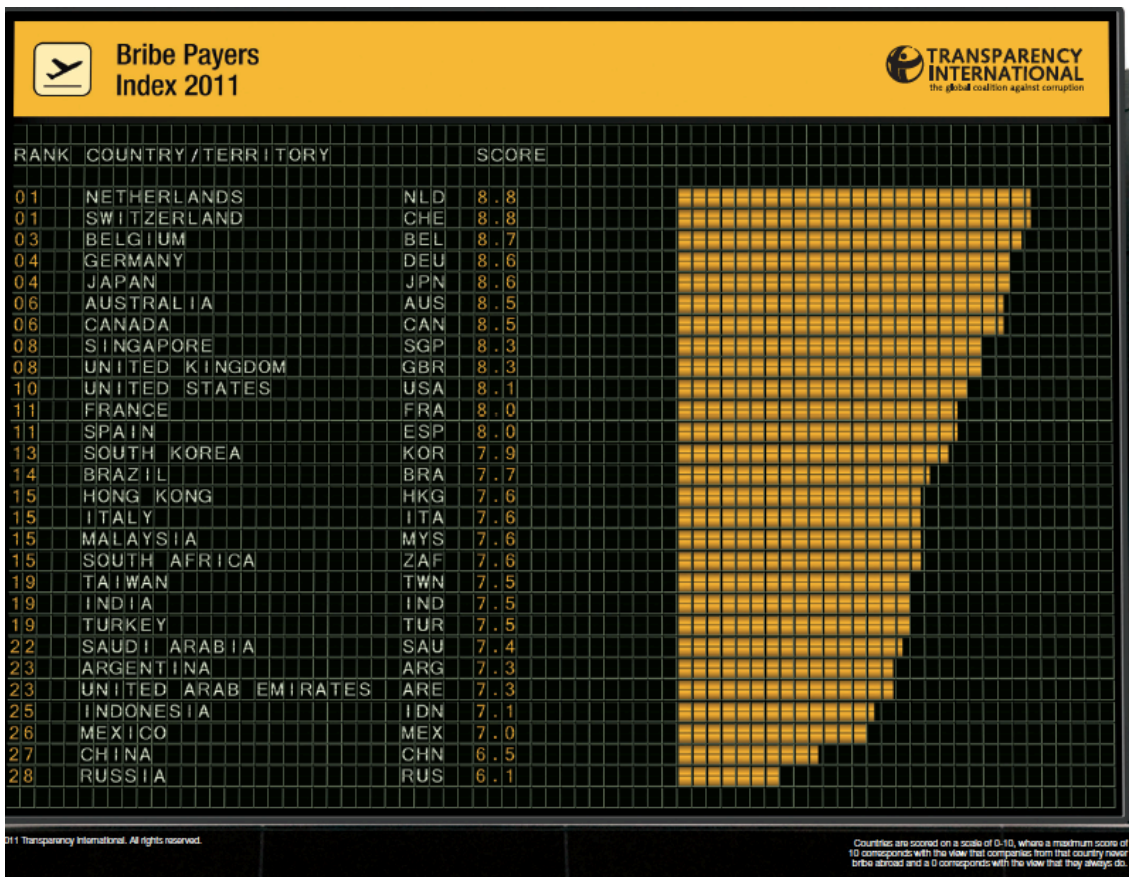


Figura 9. Bribe Payers Index 2011. Transparency Internacional

Desde hace nueve años el Banco Mundial publica el informe “**Doing Business**”, con el que investiga las regulaciones que favorecen la actividad empresarial y aquellas que la constriñen. El proyecto proporciona mediciones objetivas de las regulaciones comerciales y su aplicación en 183 economías y ciudades seleccionadas.

Doing Business alienta a los países para **competir hacia una regulación más eficiente**, ofrece puntos de referencia mensurables para la reforma, y sirve como un recurso para los académicos, periodistas, investigadores del sector privado y otros agentes interesados en el clima de negocios de cada país.

Estos informes proporcionan datos sobre la facilidad de hacer negocios, clasifican a cada lugar, y recomendar las reformas para mejorar el rendimiento en cada una de las áreas de indicadores. Las ciudades seleccionadas pueden comparar sus regulaciones empresariales con otras ciudades del país o la región y con las 183 economías que en Doing Business han clasificado.

Clasificación en promedio en los grupos de indicadores de *Doing Business*

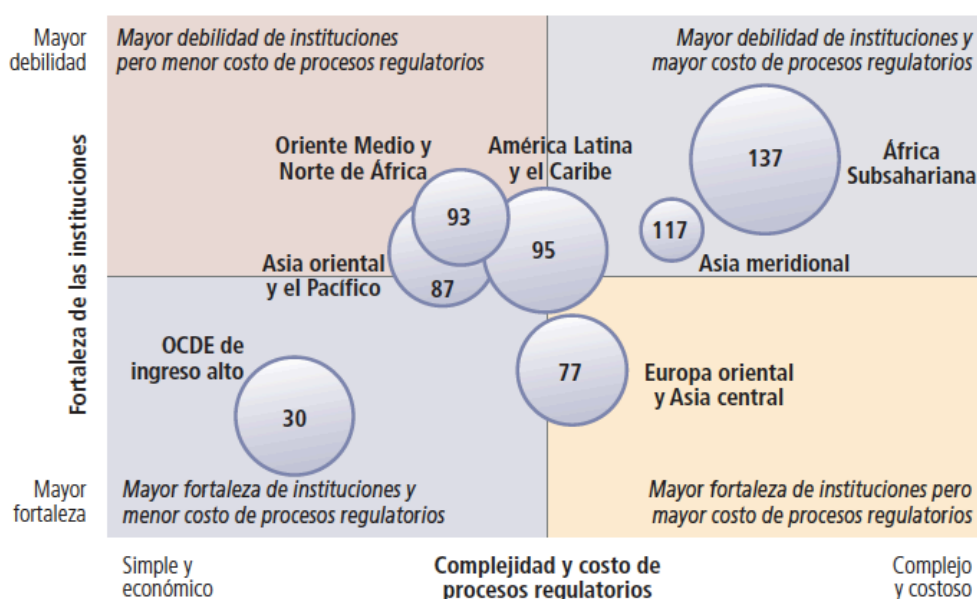


Figura 10. Clasificación promedio Doing Business 2012. Banco Mundial

Como se observa en la figura, unas instituciones más fuertes y una mayor protección de los derechos de propiedad van **asociadas a procesos regulatorios más eficientes**. A pesar de que África subsahariana está en el peor cuadrante (Mayor debilidad/ Complejo y costoso), hay que reconocer sus esfuerzos por mejorar en los últimos años. Como vemos en la parte izquierda de la figura 6, un 78% de las economías africanas han realizado alguna reforma de Doing Business en el último año.

Clasif. DB2012	Clasif. DB2011*	Economía	Reformas DB2012
1	1	Singapur	0
2	2	RAE de Hong Kong, China	2
3	3	Nueva Zelanda	1
4	4	EE. UU.	0
5	5	Dinamarca	1
6	7	Noruega	0
7	6	Reino Unido	1
8	15	Corea, Rep. de	3
9	13	Islandia	2
10	8	Irlanda	0
11	14	Finlandia	1
12	10	Arabia Saudita	1
13	12	Canadá	1
14	9	Suecia	0
15	11	Australia	1
16	17	Georgia	4
17	16	Tailandia	1
18	23	Malasia	3
19	19	Alemania	0
20	20	Japón	0
21	31	Letonia	4
22	34	Macedonia, ERY de	4
23	21	Mauricio	0
24	18	Estonia	0
25	24	Taiwán, China	2

Figura 11. Índice Doing Business 2012. Banco Mundial



Figura 12. Mejoras *Doing Business* 2012 en África. Banco Mundial

“En el África Subsahariana, 36 de los 46 gobiernos de la región mejoraron en el período 2010/2011 el entorno regulatorio de sus economías para favorecer las empresas nacionales, una cifra récord desde 2005. Es una buena noticia para los emprendedores de una región en la que abrir y gestionar empresas sigue siendo más costoso y complejo que en cualquier otra región del mundo” (Banco Mundial, 2011).

Podemos destacar algunas economías que están mejorando en varias áreas: Marruecos, Moldavia, ERY de Macedonia, Santo Tomé y Príncipe, Letonia, Cabo Verde, Sierra Leona, Burundi, Islas Salomón, República de Corea, Armenia y Colombia.

A Apple como empresa global, le afectan los distintos factores anteriormente expuestos que miden la evolución de la facilidad para hacer negocios y la transparencia internacional. Podemos destacar la oportunidad de crecimiento que se le puede presentar si los países africanos continúan mejorando la calidad de sus instituciones

#### 5.2.1.2. La dimensión económica

En nuestro análisis vamos a centrarnos en la competitividad global y en la evolución del PIB y de la prima de riesgo.

El **Informe de Competitividad Global 2011-2012** (World Economic Forum, 2011), contribuye a la comprensión de los factores clave que determinan el crecimiento económico, ayudando a explicar por qué algunos países tienen más éxito que otros en elevar los niveles de ingresos y oportunidades para sus respectivas poblaciones, constituyendo una herramienta importante en la formulación de políticas económicas y reformas institucionales.

La complejidad de la economía mundial ha hecho que sea más importante que nunca reconocer y estimular los aspectos cualitativos, integrando conceptos como la **sostenibilidad del medio ambiente**, que proporcionan una visión más completa de la realidad mundial. El Foro se está centrando cada vez más en estudiar la calidad del crecimiento, estudiando cuáles son los factores necesario garantizar que la competitividad nacional siga siendo sostenible en el largo plazo.

Country	Public debt as percent of GDP
Japan	220.3
Italy	119.0
United States	91.6
France	84.3
Canada	84.0
Germany	80.0
United Kingdom	77.2
<b>Average</b>	<b>101.3</b>

Figura 13. Deuda pública en % de PIB en el G-7 (2010). World Economic Forum.

El Informe ha sido premonitorio: *“En el corto plazo las economías avanzadas podrían empujar al mundo a la recesión, en particular mediante la activación de una nueva ola de fracasos de los sistemas bancarios aún frágiles”* (World Economic Forum, 2011).

También los recientes meses hemos visto los efectos de la deuda sobre los impuestos y actividad empresarial que predecía un año antes: *“Además, los niveles más altos de deuda pública en general, originan un aumento de las tasas de interés en toda la economía, que a su vez elevan el coste de financiación para las empresas, desplazando*

a la inversión privada que es tan crucial para el crecimiento. Por otra parte, como los niveles de deuda pública elevados, los gobiernos están bajo presión para aumentar los impuestos, lo que puede distorsionar o ahogar la actividad empresarial.” (World Economic Forum, 2011). Además de estos efectos descritos por el Foro, no debemos olvidar que la deuda no solo tiene efectos negativos en el corto plazo, afecta gravemente a la competitividad y el crecimiento futuro.

Country/Economy	GCI 2011–2012		GCI 2011–2012 rank among 2010 countries	GCI 2010–2011 rank
	Rank/142	Score		
Switzerland	1	5.74	1	1
Singapore	2	5.63	2	3
Sweden	3	5.61	3	2
Finland	4	5.47	4	7
United States	5	5.43	5	4
Germany	6	5.41	6	5
Netherlands	7	5.41	7	8
Denmark	8	5.40	8	9
Japan	9	5.40	9	6
United Kingdom	10	5.39	10	12
Hong Kong SAR	11	5.36	11	11
Canada	12	5.33	12	10
Taiwan, China	13	5.26	13	13
Qatar	14	5.24	14	17
Belgium	15	5.20	15	19
Norway	16	5.18	16	14
Saudi Arabia	17	5.17	17	21
France	18	5.14	18	15
Austria	19	5.14	19	18
Australia	20	5.11	20	16
Malaysia	21	5.08	21	26
Israel	22	5.07	22	24
Luxembourg	23	5.03	23	20
Korea, Rep.	24	5.02	24	22
New Zealand	25	4.93	25	23
China	26	4.90	26	27

Figura 14. The Global Competitiveness Index 2011–2012. World Economic Forum.

En la figura 14 observamos como existen pocos cambios en el los países más competitivos, constatando que solo ligeras modificaciones. Así, entre los veintiséis primeros, no está ninguno que el año pasado tuviera estuviera clasificado del puesto veintisiete para abajo. Esto es una señal de que mejorar la competitividad es un proceso lento y complejo, difícil de modificar en un corto plazo de tiempo.

Podríamos pensar que el nivel de competitividad se genera de una forma similar en los países, sin embargo, nos podemos llevar sorpresas si la descomponemos en tres niveles: requerimientos básicos, potenciadores de eficiencia y factores de innovación y sofisticación.

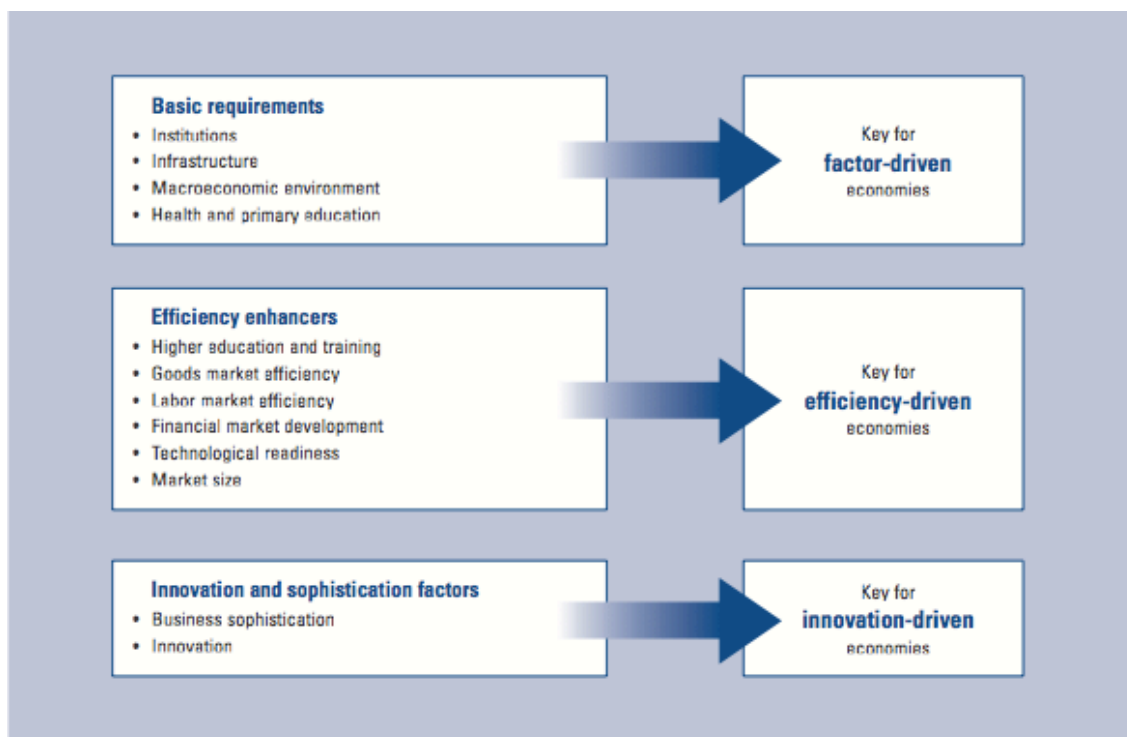


Figura 15. Los 12 pilares de la competitividad. World Economic Forum

Así, en la figura 16 tenemos que EEUU presenta cierta descompensación en los subíndices (36-3-6). Japón y UK también tienen un nivel de requerimientos básicos relativamente bajos, 28 y 21 respectivamente.



Country/Economy	SUBINDEXES							
	OVERALL INDEX		Basic requirements		Efficiency enhancers		Innovation and sophistication factors	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Switzerland	1	5.74	3	6.18	2	5.53	1	5.79
Singapore	2	5.63	1	6.33	1	5.58	11	5.23
Sweden	3	5.61	4	6.06	7	5.33	2	5.79
Finland	4	5.47	5	6.02	10	5.19	4	5.56
United States	5	5.43	36	5.21	3	5.49	6	5.46
Germany	6	5.41	11	5.83	13	5.18	5	5.53
Netherlands	7	5.41	7	5.88	8	5.29	9	5.30
Denmark	8	5.40	8	5.86	9	5.27	8	5.31
Japan	9	5.40	28	5.40	11	5.19	3	5.75
United Kingdom	10	5.39	21	5.60	5	5.43	12	5.17
Hong Kong SAR	11	5.36	2	6.21	4	5.48	25	4.58
Canada	12	5.33	13	5.77	6	5.36	15	4.99
Taiwan, China	13	5.26	15	5.69	16	5.10	10	5.25
Qatar	14	5.24	12	5.81	27	4.68	16	4.98
Belgium	15	5.20	22	5.58	15	5.13	14	5.06
Norway	16	5.18	9	5.85	14	5.15	19	4.78
Saudi Arabia	17	5.17	16	5.66	24	4.82	24	4.64
France	18	5.14	23	5.57	17	5.09	17	4.93
Austria	19	5.14	18	5.65	19	4.94	13	5.12
Australia	20	5.11	14	5.74	12	5.18	26	4.57
Malaysia	21	5.08	25	5.45	20	4.88	22	4.65
Israel	22	5.07	35	5.23	21	4.86	7	5.32
Luxembourg	23	5.03	6	5.90	23	4.86	20	4.75
Korea, Rep.	24	5.02	19	5.65	22	4.86	18	4.87
New Zealand	25	4.93	17	5.66	18	4.99	28	4.34
China	26	4.90	30	5.33	26	4.70	31	4.15

Figura 16. Descomposición del ranking de competitividad. World Economic Forum

Los índices también reflejan la tendencia a la convergencia de los países avanzados y los emergentes (figura 17).

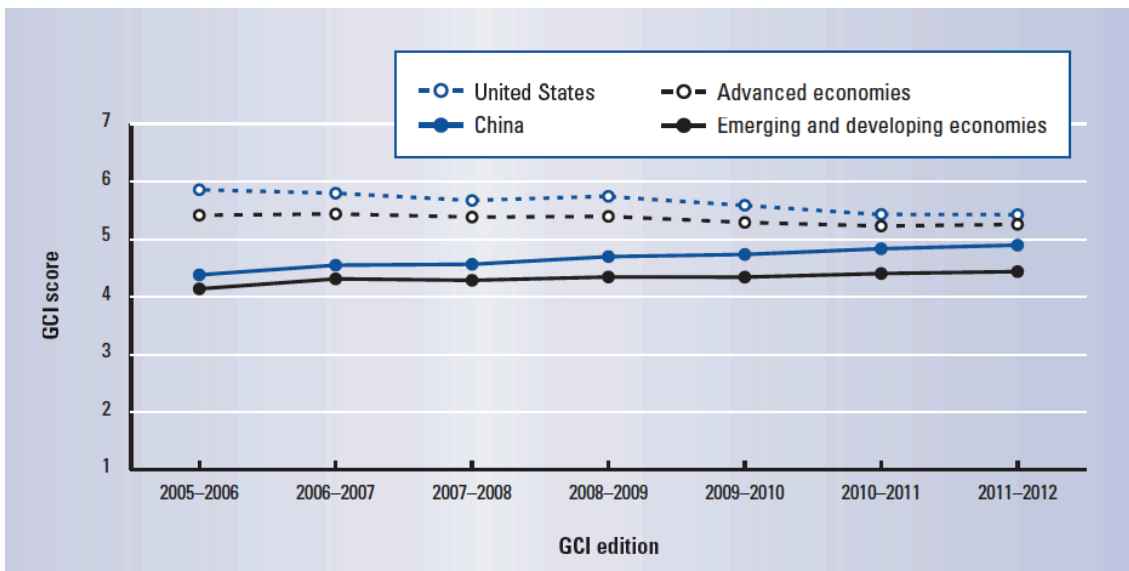


Figura 17. Tendencias en la competitividad 2005-2011. World Economic Forum

BBVA Research, en su reciente informe “Situación Global. II Trimestre 2012”, prevé que la economía mundial avanzará el 3,6 % este año y el 4 % el que viene, empujado por el aumento de las economías emergentes, sobre todo de Asia y de América Latina. "Con la excepción de Brasil, las políticas monetarias tendrán, en general, un sesgo cautelosamente restrictivo, y se espera que en toda la región las monedas estén más apreciadas" (BBVA 2012), por lo que constatamos que Brasil mantendrá una política monetaria más acomodaticia.

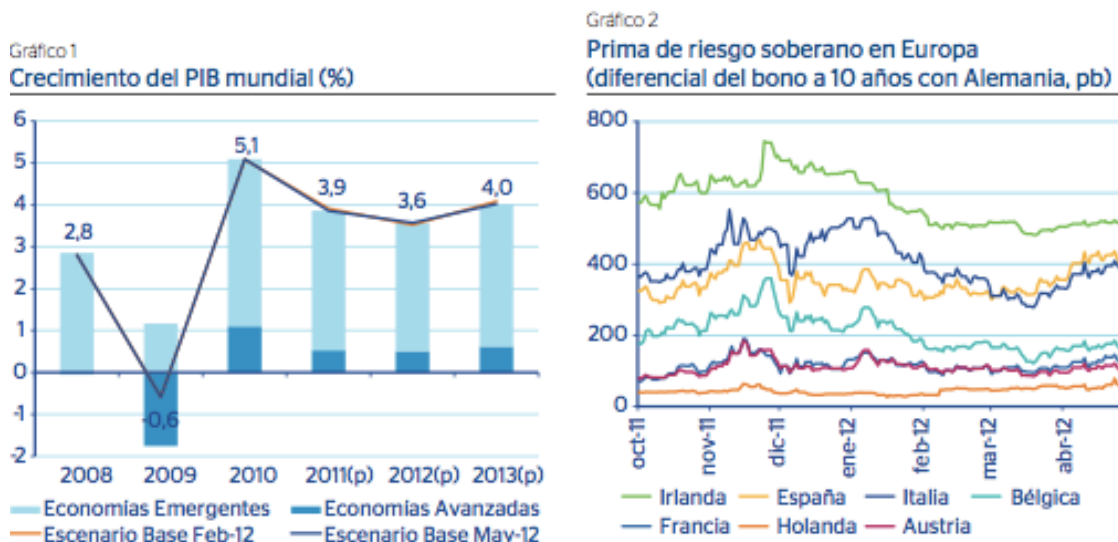


Figura 18. Crecimiento mundial del PIB y Prima de riesgo. BBVA Research

Observamos en el segundo gráfico de la figura como desde marzo las primas de riesgo se están incrementando en Italia y España. En nuestro caso hasta niveles similares a los alcanzados durante el periodo de mayor tensión en noviembre.

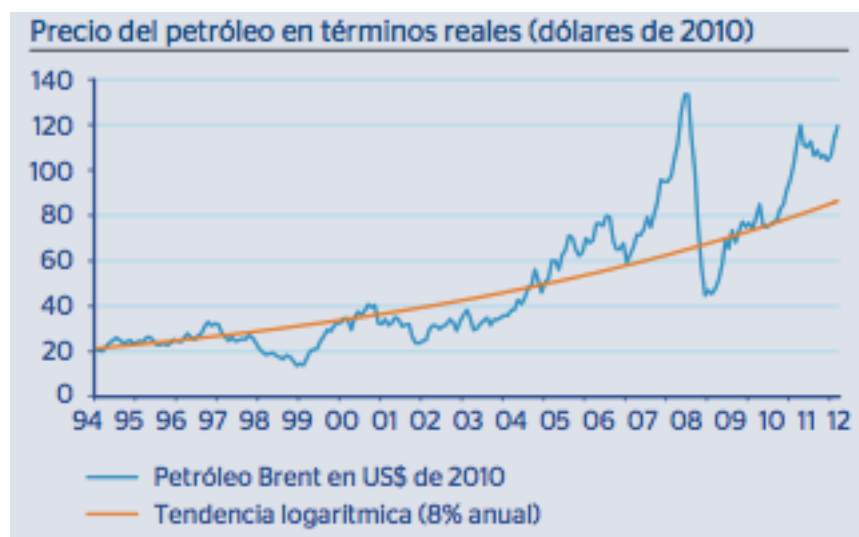


Figura 19. Evolución del precio del petróleo. BBVA Research

La figura 19 vemos que en 2012 el precio del petróleo ha experimentado un fuerte repunte. A principio de mayo, el barril de petróleo Brent cotizaba en 120 dólares y aunque estamos todavía por debajo de los máximos alcanzados en 2008, ha aumentado la preocupación sobre el impacto que pudiera tener en algunas economías.

La preocupante dimensión económica descrita en este apartado no parece haber frenado el crecimiento de Apple a tenor de la evolución de su cuenta de resultados. Si en un entorno económico en recesión Apple es capaz de mejorar continuamente sus finanzas, puede ser explosiva su evolución en un entorno macroeconómico de crecimiento.

#### *5.2.1.3. La dimensión social*

En la dimensión social existen diferencias sociales y culturales entre los distintos países. Podemos destacar en este campo la aportación de ASEP, una empresa privada cuyo principal objetivo es la investigación social, económica y política. ASEP colabora con JDSystems (empresa de desarrollo de software relacionado con gestión de bases de datos) en algunos de los principales proyectos internacionales de investigación social comparada. Así, si examinamos su Mapa de confianza interpersonal (ASEP 2009), observamos que algunos países de los más confiados tienen muy poco en común, como son Noruega, China y Arabia Saudí.

El estudio se formula en los siguientes términos: "Hablando en general, ¿diría usted que se puede confiar en la mayoría de las personas o, por el contrario, uno nunca es lo suficientemente cauto en el trato con los demás?". Como muestra el mapa del mundo (figura 20), la mayoría de los habitantes de todos los países no confía mucho en los demás.

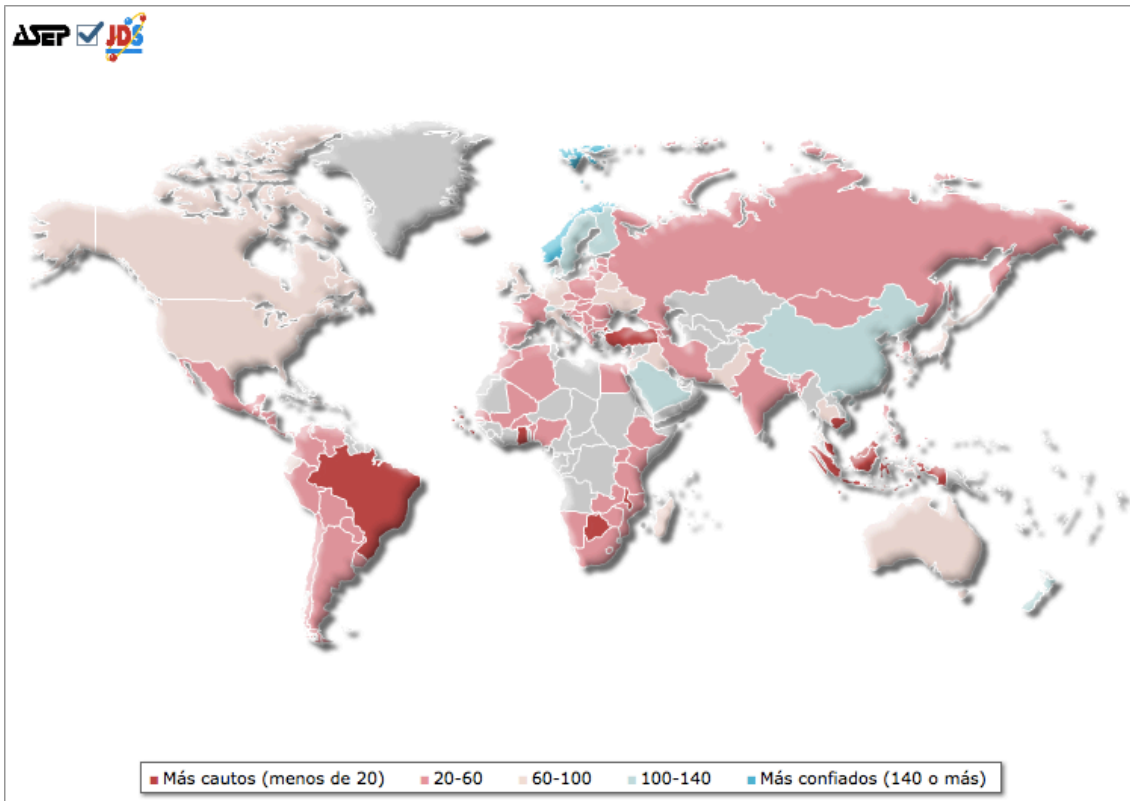


Figura 20. Mapa de confianza interpersonal 1995-2009. ASEP

En el Índice de confianza personal (figura 21), vemos como al margen de los países del Norte de Europa (Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia) y otros seis países que tienen un índice cercano al de equilibrio, el resto de los países tiene un índice por debajo del nivel de equilibrio de 100. Por el polo opuesto, Turquía, Trinidad y Tobago y Ruanda son los que menos índice de confianza muestran.

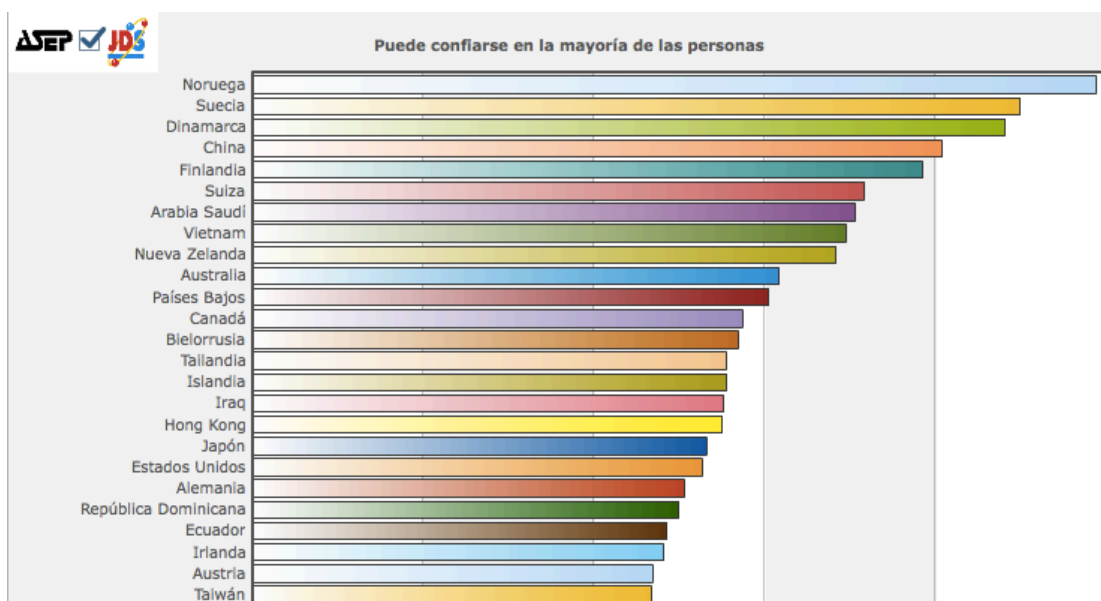


Figura 21. Índice de confianza interpersonal 1995-2009. ASEP

Aunque en los factores tecnológicos analizaremos el auge de internet y los dispositivos móviles, ahora vamos a adelantar algunos datos sobre el hábito de compra desde smartphones, al considerarlo una importante variable sociocultural para nuestro trabajo.



Figura 22. Our Mobile Planet: Global Smartphone Users 2012. Google

La figura 22 muestra la gran diferencia en el hábito de compra desde smartphone en Japón y el resto de países punteros, siendo la diferencia con España o Francia de 16 puntos, a pesar del avanzado grado de adopción de estos países.

Red Social	Usuarios registrado	Tasa de adopción
Facebook	845000000	84.50%
Qzone	481000000	48.10%
Twitter	200000000	20.00%
RenRen	170000000	17.00%
Vkontakte	135000000	13.50%
MySpace	125000000	12.50%
Badoo	122000000	12.20%
Orkut	120000000	12.00%
Bebo	117000000	11.70%
Linkedin	150000000	15.00%
Viadeo	35000000	3.50%
Google+	170000000	17.00%
Foursquare	20000000	2.00%
Friendfeed	2000000	0.20%

Figura 23. Principales redes sociales (mayo 2012). Fuente Consenza

El los últimos años se ha popularizado en todo el mundo el uso de las redes sociales. Mes a mes nos sorprenden su ritmo de crecimiento. En la figura 23, tenemos su impacto actualizado a mayo de 2012. Los números muestran un mundo cada vez más conectado en red.

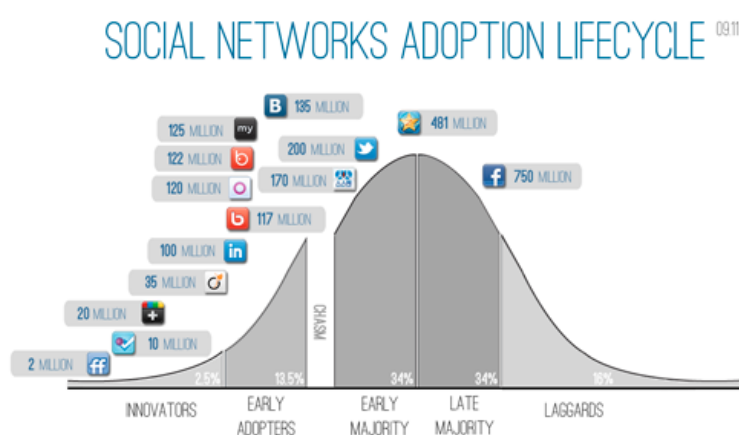


Figura 24. Adopción de las redes sociales. Fuente Consenza.

La figura 24 muestra el ciclo de vida de la adopción de las distintas redes sociales. En el área de los innovadores podemos colocar Friendfeed (adquirido por Facebook), Foursquare, con 10 millones de usuarios, y Google + con una explosiva tasa de adopción (20 millones de usuarios en 3 semanas).

En la fase de adopción temprana nos encontramos con las redes sociales profesionales como Viadeo y LinkedIn, o los generalistas como Orkut (propiedad de Google), VKontakte (líder en Rusia) y Bebo. Badoo es el único servicio diseñado específicamente para propósitos de citas. MySpace, después de alcanzar la primera mayoría, ahora está luchando por conquistar un nicho, ya que a nivel general no ha parado de perder presencia (de 225 millones de usuarios a 125 millones. Renren y Twitter han logrado alcanzar la primera mayoría. Qzone, la red más grande de está entrando en la zona de mayoría tardía. Por último, Facebook, que ha conquistado a las masas va directa a la cifra de 1.000.000 de usuarios.

## WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS December 2011

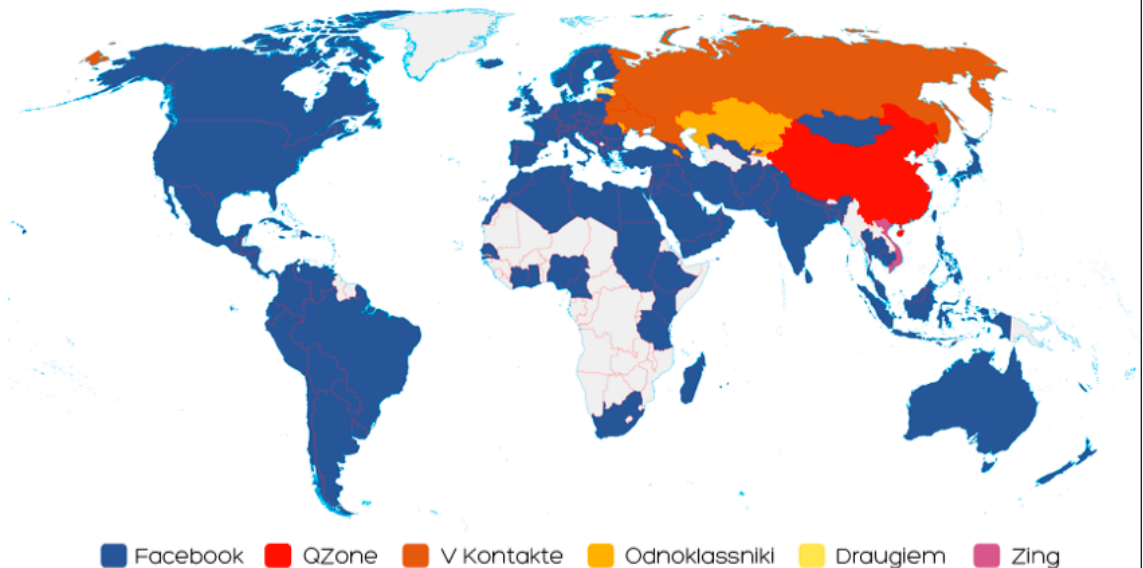


Figura 25. Mapa mundial de redes sociales. Fuente Consenza.

En la figura 25 comprobamos la influencia geográfica de cada red. Observamos la gran presencia en Asia de redes totalmente desconocidas para los occidentales. Teniendo en cuenta el crecimiento de la región, pueden constituir una fuerte barrera para el crecimiento de Facebook en estas regiones.

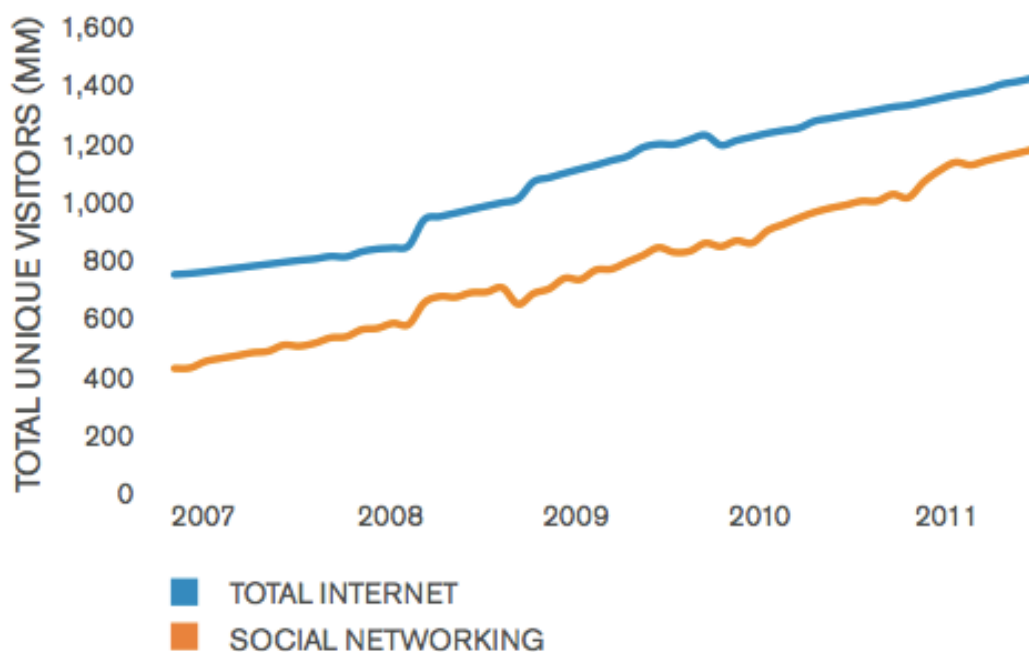


Figura 26. *It's a social world. comScore (2012).*

El crecimiento de las redes sociales y de internet han ido de la mano en los últimos cinco años (figura 26). Las redes sociales llegan a 82 por ciento de la población en línea, representando 1.200 millones de usuarios en todo el mundo. En la figura también comprobamos, como a medida que la gente comienza a conectarse a internet, de inmediato se conecta con otras personas.

**El estudio “Digital Life”** (TNS, 2012) nos aporta muchos datos que ayudan a comprender esta nueva realidad. El 84% de los internautas está en redes sociales y el 33% tiene “una relación de amistad” con al menos alguna marca. Internet se ha convertido en el canal preferido de ocio, superando en la mayor parte de los países a los medios tradicionales (televisión, radio, periódicos...).

Los cambios sociales experimentados en los últimos años han favorecido mucho la evolución de Apple. Con sus diseños sencillos pero muy solventes, la empresa ha sabido acertar en la respuesta que el nuevo mundo social y en movimiento demanda.



#### 5.2.1.4. La dimensión tecnológica

En nuestro análisis vamos a centrarnos en el acceso global a internet, el auge de los dispositivos móviles y del cloud computing.

En los dos últimos años el **acceso a internet y el uso de dispositivos móviles** han sido los dos principales factores tecnológicos. El acceso global a internet está creciendo de forma exponencial. En diciembre de 2011 (figura 27) se estima en 2.267.233,742 millones de personas, suponiendo un 32,7% de la población mundial.

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS December 31, 2011						
World Regions	Population (2011 Est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000-2011	Users % of Table
<a href="#">Africa</a>	1,037,524,058	4,514,400	139,875,242	13.5 %	2,988.4 %	6.2 %
<a href="#">Asia</a>	3,879,740,877	114,304,000	1,016,799,076	26.2 %	789.6 %	44.8 %
<a href="#">Europe</a>	816,426,346	105,096,093	500,723,686	61.3 %	376.4 %	22.1 %
<a href="#">Middle East</a>	216,258,843	3,284,800	77,020,995	35.6 %	2,244.8 %	3.4 %
<a href="#">North America</a>	347,394,870	108,096,800	273,067,546	78.6 %	152.6 %	12.0 %
<a href="#">Latin America / Carib.</a>	597,283,165	18,068,919	235,819,740	39.5 %	1,205.1 %	10.4 %
<a href="#">Oceania / Australia</a>	35,426,995	7,620,480	23,927,457	67.5 %	214.0 %	1.1 %
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>6,930,055,154</b>	<b>360,985,492</b>	<b>2,267,233,742</b>	<b>32.7 %</b>	<b>528.1 %</b>	<b>100.0 %</b>

Figura 27. Acceso mundial a internet. Internetworldstats.com

Aunque Norte América, Europa y Oceanía presentan las tasas de penetración más altas (entre un 60 y 80%), las tasas de crecimiento de los más rezagados como África, que ronda el 3.000%, auguran una rápida convergencia.

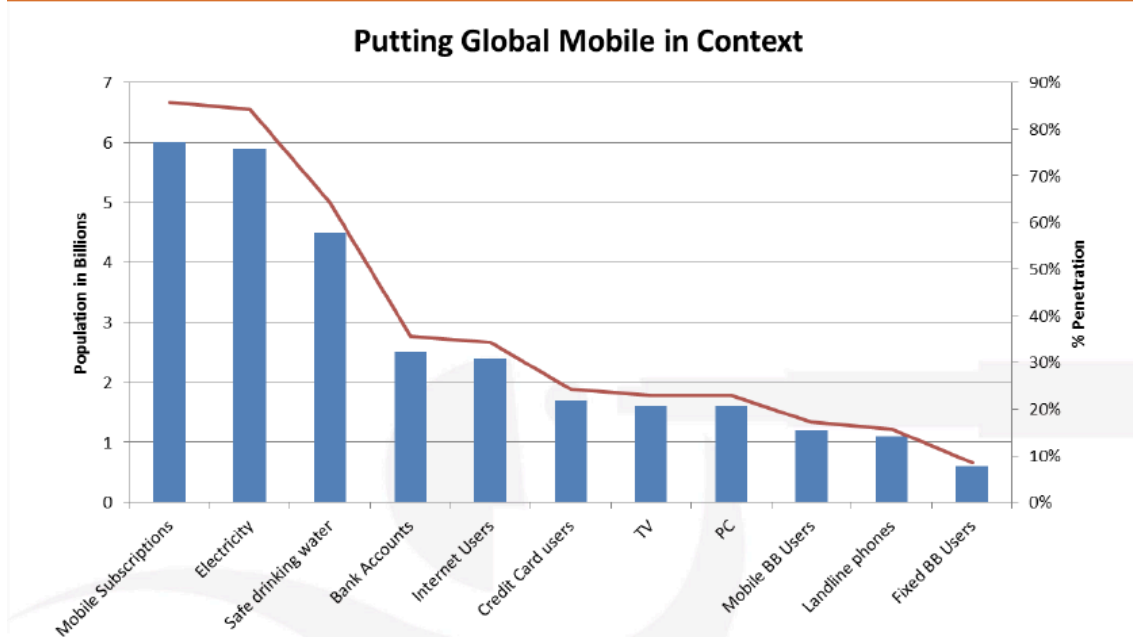


Figura 28. Penetración de la tecnología móvil. Chetan Sharma Consulting

Cada día se dan de alta más teléfonos móviles que habitantes nacen, por lo que el móvil se ha convertido en “la tecnología más generalizada que se ha inventado” (CHETAN SHARMA 2012). Desde el punto de vista de un país desarrollado pueda parecer sorprendente que la tecnología móvil esté más presente que el agua potable o la electricidad, tecnologías a cuya presencia nos hemos acostumbrado de forma natural durante décadas. Sin embargo, la telefonía móvil no requiere inversión en una gran infraestructura local, por lo que su uso ha crecido de forma exponencial incluso en países subdesarrollados. Estos hechos explican que menos del 30% de los móviles se encuentren en países desarrollados (UIT 2011) y se hayan convertido en una herramienta indispensable para las ONG que actúan en países subdesarrollados ya que están contribuyendo de forma decisiva a desarrollar sectores como el educativo y el sanitario (Piette, J. y otros 2011).

En la figura 29 observamos el rápido aumento durante el año 2011 de los propietarios de smartphones. Sorprende el bajo índice de Japón, sobre todo si lo comparamos con la figura 18 de compras desde smartphones.



Figura 29. Our Mobile Planet: Global Smartphone Users 2012. Google

Por “**Cloud Computing**” se entiende un nuevo modelo de gestión de la información en el que una gran parte de los datos no se encuentra en el dispositivo físico del usuario, sino que se almacena de forma permanente en servidores en Internet.

La compañía responsable de los servidores es la encargada del mantenimiento de los mismos, de proteger y preservar las bases de datos, etc. Google Docs (ahora Google Drive), Microsoft Azure, iCloud Apple o la española eyeOS constituyen ejemplos cercanos de implantación de “la nube”. En los dos últimos años el Cloud computing ha pasado de ser una promesa a una firme realidad. Actualmente el sector ocupa a 6,7 millones de trabajadores, estimándose que en 2015 la cifra se duplique (Microsoft 2012).

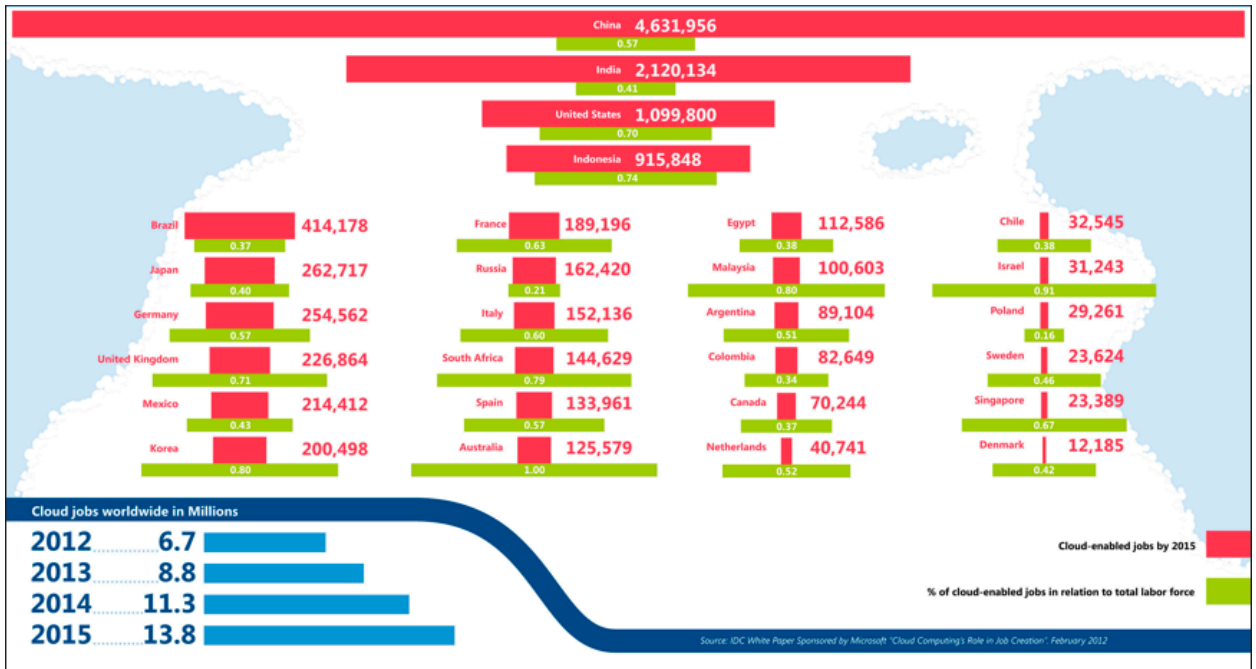


Figura 30. Cloud Computing's Role in Job Creation. Microsoft

Como se confirma en la figura 31, para el usuario el factor más importante en la elección del proveedor de Cloud Computing es la seguridad de los datos almacenados, muy por encima de su coste o de la localización del servidor (PWC 2011).

Q: What are the critical success factors in maintaining customer satisfaction?

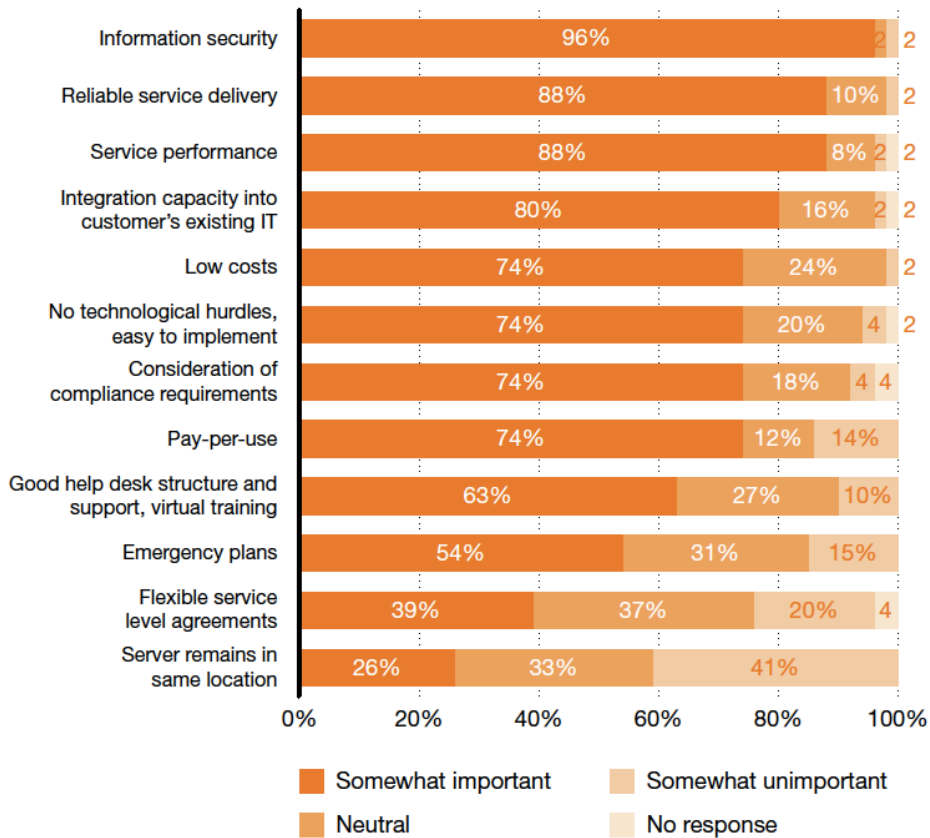


Figura 31. Cloud Computing Navigating the Cloud. PWC

Al profundizar un poco en el uso del Cloud computing por parte de las empresas, es sorprendente que en el sector de las grandes empresas, no alcance el 60% las que han establecido claramente cómo y cuándo recibirán sus datos en casos de cancelación del contrato con el proveedor (PWC 2011).

Q: Do your contracts stipulate when and how the data will be returned after cancellation of the contract?

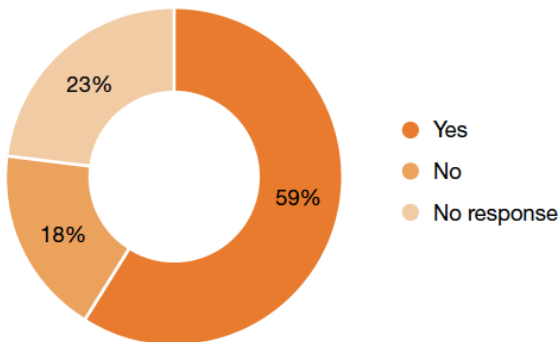


Figura 32. Datos y cancelación de contrato. PWC

Los factores descritos es la dimensión tecnológica tienen una influencia decisiva sobre Apple. La empresa es un actor importante en esta dimensión, marcando incluso el ritmo en algunas industrias (como las tabletas). Mantenerse en la vanguardia de una dimensión tan dinámica requiere un gran esfuerzo e incluso algo de suerte en acertar por qué caminos irá la tecnología dominante.

#### 5.2.1.5. La dimensión ecológica

Uno de los efectos de la crisis económica es la menor concienciación medioambiental de ciudadanos y gobiernos. Durante el 2010 se registró un volumen record de emisiones de CO<sub>2</sub>. (AIE 2011), pero su repercusión mediática no ha sido muy grande, debido a la situación económica mundial.

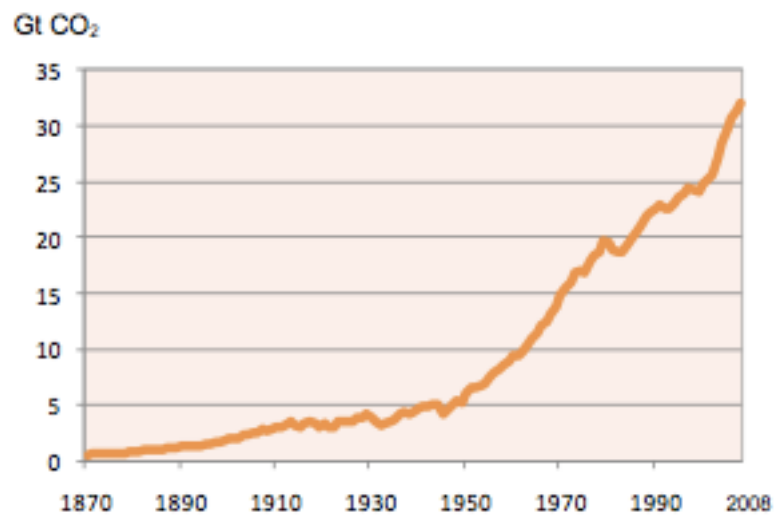


Figura 33. Evolución emisiones de CO<sub>2</sub>. IEA (2011)

Sí ha tenido una gran repercusión mediática el accidente en la central nuclear japonesa de Fukushima. Su impacto ha llevado incluso a que muchos países se replanteen su uso, generando una gran incertidumbre sobre el futuro de la energía atómica.

Clasificación IDH	País	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008
..	Desarrollo humano muy alto	42.1	..	44.2	44.3	43.8	11.9	11.3
..	Desarrollo humano alto	23.1	..	18.1	19.6	20.3	5.6	5.9
..	Desarrollo humano medio	5.8	..	7.3	10.0	10.5	3.1	3.2
..	Desarrollo humano bajo	1.1	..	1.2	1.4	1.4	0.4	0.4
1	Noruega	27.1	27.8	31.7	48.1	31.6	9.1	10.5
2	Australia	63.7	63.0	63.1	66.0	66.4	17.7	19.0
3	Países Bajos	41.1	41.9	38.9	39.3	37.7	10.6	10.5
4	Estados Unidos	69.7	70.8	73.9	71.4	69.7	19.1	17.3
5	Nueva Zelanda	24.4	25.5	29.6	26.9	27.0	7.7	7.8
6	Canadá	59.6	57.5	64.2	63.6	61.3	16.9	16.4
7	Irlanda	32.3	34.3	40.7	39.0	38.1	10.3	9.8
8	Liechtenstein	..	..	..	..	..	..	..
9	Alemania	44.2	40.2	36.9	35.7	35.7	9.6	9.6
10	Suecia	21.9	22.2	20.5	20.9	20.6	5.4	5.3
11	Suiza	23.1	20.2	19.7	20.4	20.6	5.0	5.3
12	Japón	34.8	37.0	36.4	37.3	37.1	9.9	9.5
13	Hong Kong, China (RAE)	17.8	18.7	22.3	21.4	20.1	5.8	5.5
14	Islandia	29.6	26.6	28.2	27.1	27.2	7.8	7.1
15	Corea, Rep. de	20.7	30.8	35.1	36.3	36.3	10.3	10.6
16	Dinamarca	36.0	39.3	32.3	31.7	36.4	9.2	8.4
17	Israel	27.2	37.0	37.8	34.9	37.9	9.3	5.4
18	Bélgica	39.7	41.8	42.2	38.6	37.7	9.7	9.9
19	Austria	28.8	27.6	27.9	32.2	31.6	8.3	8.1
20	Francia	25.7	24.8	22.7	23.7	22.9	6.0	6.1
21	Eslovenia	23.3	26.2	26.7	27.4	27.8	7.5	8.5
22	Finlandia	37.5	37.7	37.0	38.3	46.5	12.2	10.7
23	España	21.6	23.9	27.0	30.1	29.4	8.0	7.4

Figura 34. Emisiones per cápita de dióxido de carbono (toneladas). ONU

Continuando con el análisis de las emisiones de CO<sub>2</sub>, la ONU estudia su relación con el nivel de desarrollo humano (IDH). Así, en la figura 34, observamos el alto nivel contaminante de los países de IDH muy alto, comparado incluso con los de IDH alto (43 toneladas CO<sub>2</sub> vs 20 toneladas CO<sub>2</sub> en el año 2006). Es destacable la fuerte reducción de estos dos grupos de países en 2007 (de 43,8 a 11,9 en el caso de IDH muy alto, y de 20,3 a 5,6 en los de IDH alto).

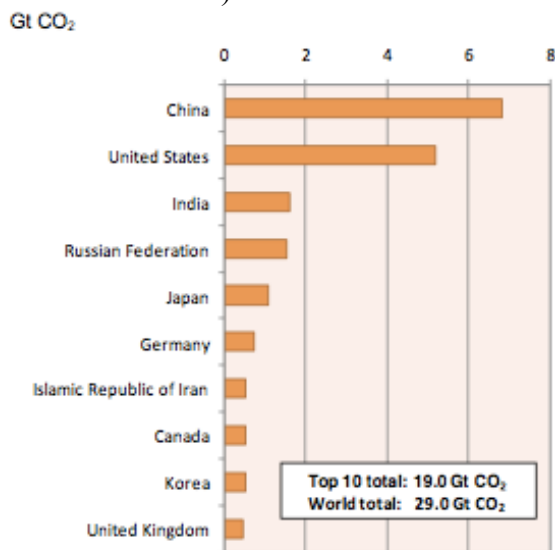


Figura 35. Los 10 países más contaminantes. IEA

Al analizar el volumen total de las emisiones de CO<sub>2</sub> por países (figura 35) vemos el claro liderazgo de China y EEUU, cualquiera de ellos supone prácticamente el volumen de los ocho siguientes.

La AIE, en perspectiva hasta el 2035, contempla un escaso aumento del parque nuclear mundial a raíz del accidente japonés y aunque se potenciarían las energías renovables, experimentaríamos un aumento en la demanda mundial de carbón y gas natural. En las próximas dos décadas el **gas natural** aumentará su protagonismo, siendo necesario la creación de un marco legal que combata los efectos medioambientales negativos derivados de un mayor consumo de este recurso.

Para finalizar, abordaremos la evolución de la **huella ecológica**, un indicador de impacto ambiental generado por la demanda humana que se hace de los recursos existentes en los ecosistemas del planeta relacionándola con la capacidad ecológica de la Tierra de regenerar sus recursos. Representa el área de tierra o agua ecológicamente productivos necesarios para generar los recursos necesarios y además para asimilar los residuos producidos por cada población determinada de acuerdo a su modo de vida, de forma indefinida. Se considera un indicador clave de sostenibilidad.

Al estudiar la huella ecológica per cápita (figura 36), constatamos que el patrón respecto a la contaminación por CO<sub>2</sub> se repite, de nuevo a mayor nivel de IDH mayor huella ecológica.



Clasificación IDH	↕ País	↕ 2006	↕ 2007
..	Desarrollo humano muy alto	5.9	5.9
..	Desarrollo humano alto	3.1	3.1
..	Desarrollo humano medio	1.4	1.6
..	Desarrollo humano bajo	1.2	1.2
1	Noruega	4.2	5.6
2	Australia	..	6.8
3	Países Bajos	4.6	6.2
4	Estados Unidos	9.0	8.0
5	Nueva Zelanda	7.6	4.9
6	Canadá	5.8	7.0
7	Irlanda	8.2	6.3
8	Liechtenstein	..	..
9	Alemania	4.0	5.1
10	Suecia	..	5.9
11	Suiza	5.6	5.0
12	Japón	4.1	4.7
13	Hong Kong, China (RAE)	..	..
14	Islandia	..	..
15	Corea, Rep. de	3.7	4.9
16	Dinamarca	7.2	8.3
17	Israel	5.4	4.8
18	Bélgica	5.7	8.0
19	Austria	4.9	5.3
20	Francia	4.6	5.0
21	Eslovenia	3.9	5.3
22	Finlandia	5.5	6.2
23	España	5.6	5.4

Figura 36. Huella ecológica de consumo (hectáreas per cápita).ONU

Apple se ve influido por la dimensión ecológica tanto desde aspectos legales, como de responsabilidad social frente a sus clientes. Aunque en épocas de crisis económicas la dimensión ecológica pierde importancia relativa desde el punto de vista social, Apple debe esforzarse en sus políticas de producción sostenibles.

#### 5.2.1.6. La dimensión legal

La dimensión legal es muy amplia, vamos a centrarnos en este punto en temas actuales como el impacto de las actuaciones relativas a los derechos de autor, la piratería informática y los acuerdos antifalsificación.

En enero de 2012 el FBI apagó los servidores de Megaupload deteniendo a su propietario. Al margen de la supuesta actividad delictiva de la empresa, Megaupload

almacenaba millones de datos de usuarios que habían confiado en “la nube”, lo que ha creado una gran inseguridad jurídica.

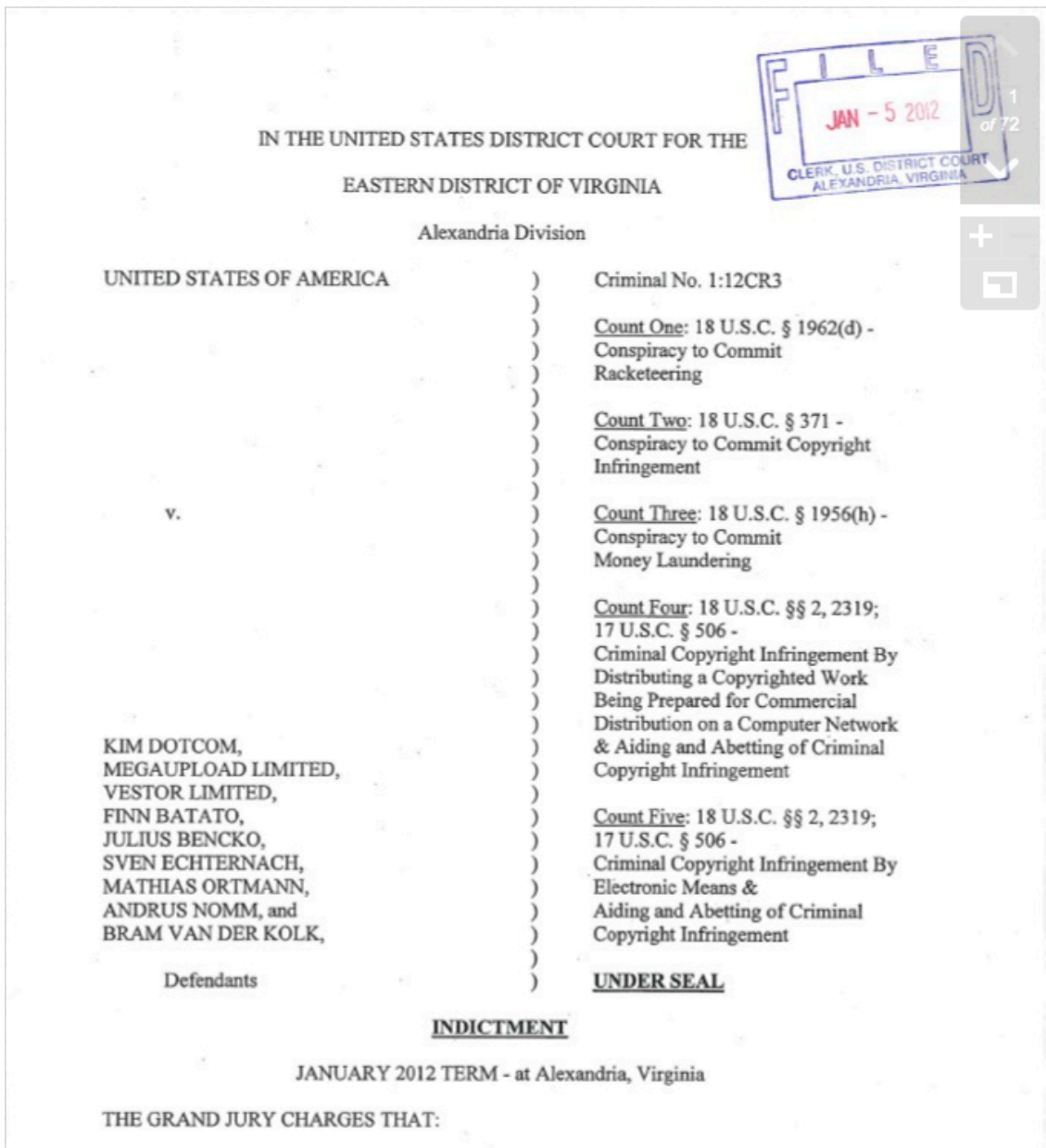


Figura 37. Justice Department indictment of MegaUpload. Los Angeles Times

Curiosamente, poco antes de la intervención (diciembre de 2011), Megaupload había lanzado Mega Song, una campaña que llegó a ser trending topic mundial (#megaupload) en la que músicos como Alicia Keys, Kanye West, Snoop Dogg, Chris Brown, The Game, Mary J Blige, entre otros, cantaban a favor del uso de la plataforma. Megaupload representaba el 4% de internet según el vídeo de la compañía.

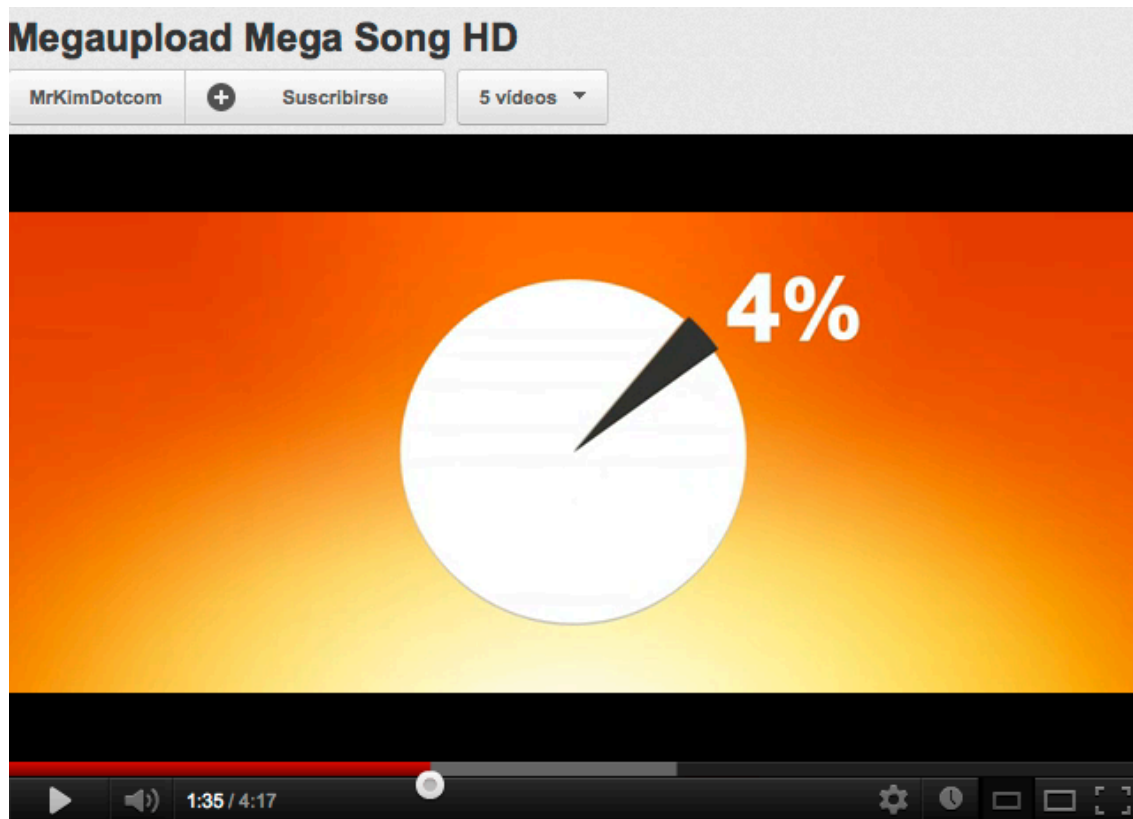


Figura 38. Mega Song. Megaupload, Youtube.

Como hemos comentado, el cierre de Megaupload a cargo del FBI ha creado cierta inseguridad jurídica, provocando una fuerte reacción social. La protesta ciudadana y de grandes empresas como Google, eBay, Facebook, Twitter o Yahoo!, ha logrado paralizar en EEUU (por el momento) los proyectos de las leyes Stop Online Piracy Act (SOPA) y Protect Intellectual Property Act (PIPA). Estas leyes habían sido promovidas por Hollywood, la industria musical, la Asociación Nacional de Manufactureros y la Cámara de Comercio estadounidense. Su objetivo es terminar con la piratería y el robo de material protegido por derechos de autor.

También polémico es el Acuerdo Comercial Antifalsificación (ACTA, por sus siglas en inglés), que ha sido firmado por 22 de los 27 estados miembros de la UE además de por Estados Unidos y Japón. A pesar de la firma, los legisladores se han resistido a ratificarlo debido a la presión pública.

Apple se ve muy influida por la dimensión legal descrita anteriormente. El mayor control de la circulación de contenidos ilegales y derechos de autor, puede favorecer su negocio de contenidos legales a través de su oferta en Applestore y iTunes.

### 5.2.2. El diamante de Porter

Las condiciones del país de origen de una organización desempeñan un papel importante para crear ventajas a nivel global (Porter 1990).

Apple se desarrolló en Silicon Valley, por lo que vamos a utilizar el diamante de Porter, para intentar identificar el grado en que pudo aprovechar las ventajas de dicho clúster para obtener una ventaja competitiva sostenible a nivel global.

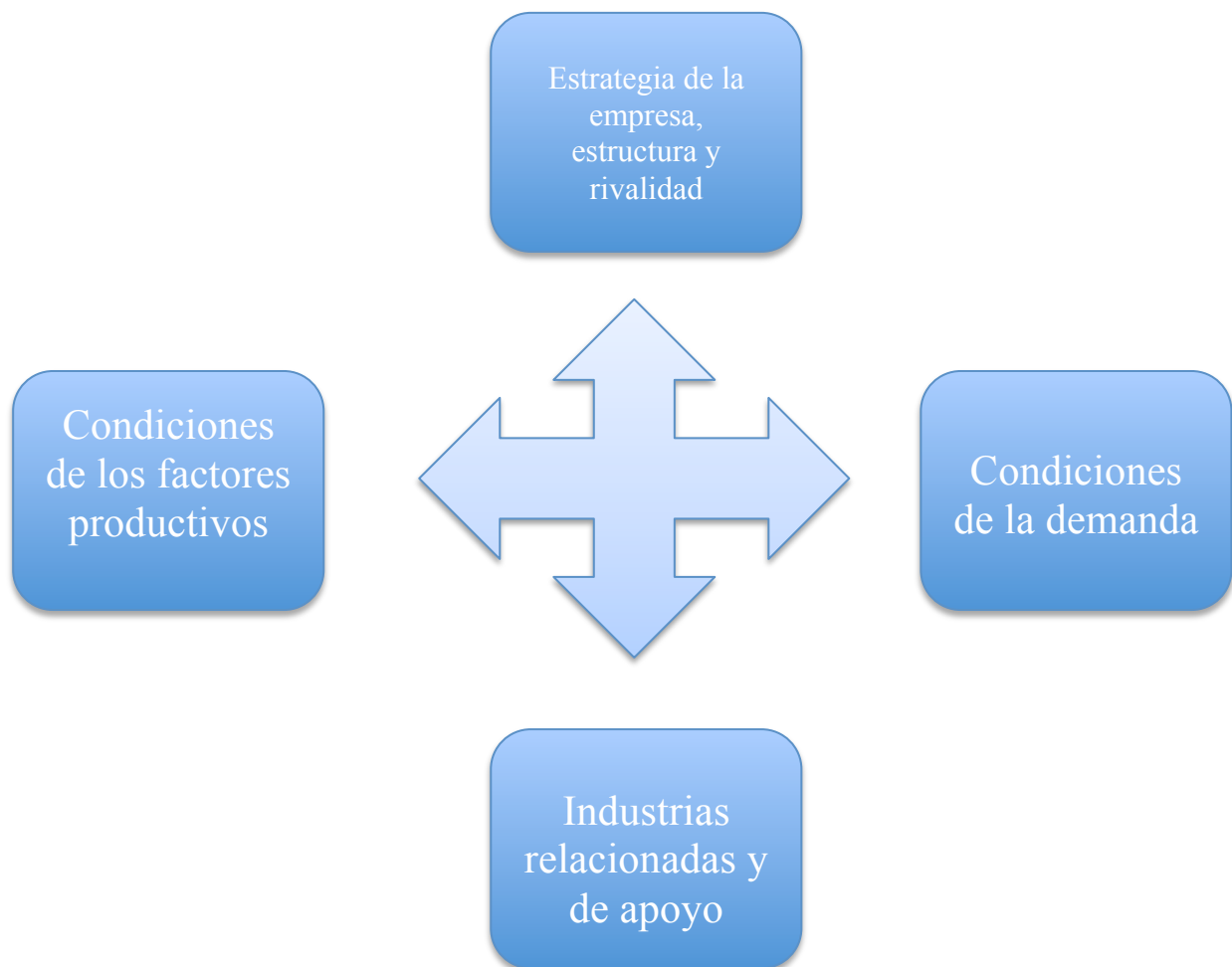


Figura 39. Diamante de Porter. Elaboración propia.

En entornos como Silicon Valley percibimos un proceso conjunto de competencia-cooperación. Diversos estudios y trabajos (Brittain y Freeman 1980), han demostrado cómo en estos ecosistemas se genera en las nuevas empresas un intenso proceso de aprendizaje, incluso aunque las existentes no contribuyan activamente a ello.

Algunos autores (Girard, B. 2007) señalan como posible fuente de este espíritu innovador una atípica ley heredada del derecho mexicano que a diferencia del resto de los estados del país, impide establecer en los contratos laborales cláusulas de no concurrencia. , de tal forma que el flujo de trabajadores entre empresas en el valle es continuo, enfatizando el intercambio de ideas y conocimiento.

Las posibilidades de una empresa aumentan tanto en este tipo de clúster, que no paran de atraer a empresas de todo el mundo, tanto por objetivos comerciales, como por la mayor ventaja de proximidad y facilidad de contacto con los grandes actores del sector tecnológico: Google, HP, Yahoo... Destacar que el 25% de start-ups de Silicon Valley durante el período 1980-1999 eran de capital chino e indio, en el 2005 la cifra ascendió al 30% (Gratton, L. 2012).

Otra ventaja es el acceso a financiación, motivado por el gran número de fondos de capital riesgo (más del millar) que tienen su sede en Silicon Valley.

Como inconveniente podemos señalar la intensidad de la competencia, el vertiginoso ritmo de la obsolescencia y el alto coste económico de mantenerse en el Valle. El coste de contratar programadores y técnicos en Silicon Valley es prohibitivo para muchas empresas.

### 5.3. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para analizar el entorno específico vamos a centrarnos en el **modelo de las fuerzas competitivas** (Porter M., 2009). Este modelo considera cinco fuerzas que influyen sobre el grado de atractivo de una industria: barreras de entrada, rivalidad entre las empresas instaladas, la amenaza de los productos sustitutivos y, el poder de negociación entre las empresas instaladas y los proveedores y clientes.

#### - **Competencia en el sector**

Aunque no el único factor, el precio suele centrar la rivalidad empresarial y normalmente cuanto mayor sea esta, menor rentabilidad existirá en el sector. Para evaluar la intensidad de esta rivalidad.

#### - **Amenaza de competidores potenciales**

Cuanto más atractivo sea un sector, mayor de nuevas empresas querrán ingresar en él. La dimensión de las barreras de entrada dificultará o facilitará la entrada en los sectores rentables a los competidores potenciales.

#### - **Productos sustitutivos**

La competencia en el sector vendrá determinada por la existencia de productos sustitutivos a precios atractivos y su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

#### - **Poder de negociación de clientes y proveedores**

Analizar el poder de negociación implica conocer qué relación de poder se establece dentro del canal de distribución de un bien o servicio. Un sector será menos atractivo cuando los clientes estén bien organizados y puedan exigir mejoras en materia de reducción de precios y calidad. El poder de los proveedores será mayor siempre que no existan productos sustitutivos, existan altos costes de cambio o su aportación sea importante de cara a la calidad final del producto de la empresa.

## Esquema del análisis del entorno específico

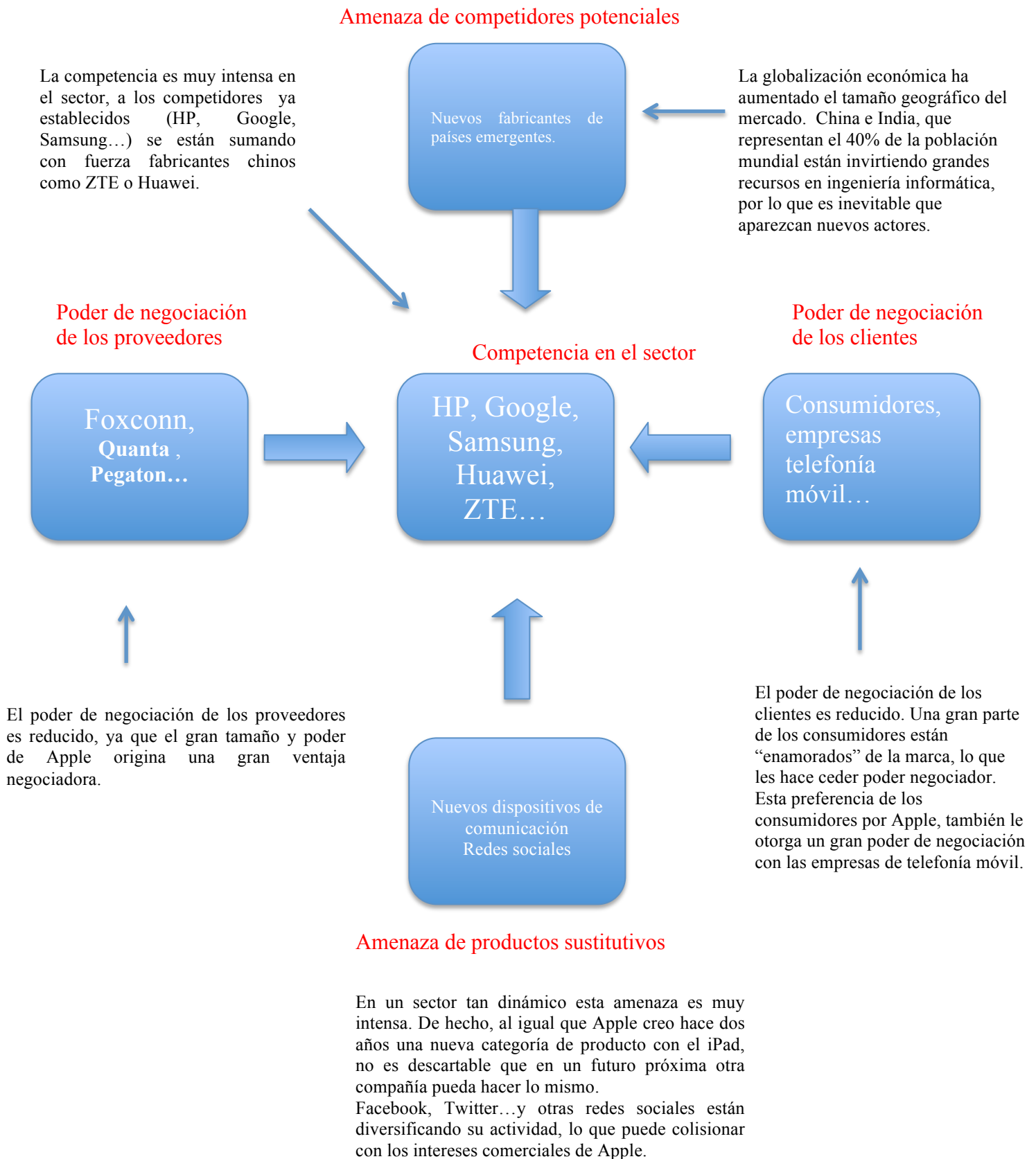


Figura 40 . Análisis de las fuerzas competitivas de Porter. Elaboración propia.

### 5.3.1. Competencia en el sector

Apple pertenece al sector tecnológico, dentro de este sector el índice NASDAQ la clasifica como industria de ordenadores personales (Yahoo Finanzas, 2012).

La competencia es muy intensa en el sector, a los competidores ya establecidos (HP, Google, Samsung...) se están sumando con fuerza fabricantes chinos como ZTE o Huawei.

Comparación con los competidores directos que cotizan en el NASDAQ:

Comparación con el competidor directo					
	AAPL	GOOG	HPQ	RIMM	Sectores
Capitalización de mercado:	495,94MM	195,73MM	42,43MM	5,66MM	495,70MM
Empleados:	60.400	33.077	349.600	16.500	106,70Mil
Crecimiento de ingresos trimestral (interanual):	58,90%	24,10%	-7,00%	-24,60%	24,30%
Ingresos (ttm):	142,36MM	39,98MM	124,98MM	18,44MM	142,36MM
Margen bruto (ttm):	43,95%	64,88%	23,24%	35,76%	43,95%
EBITDA (ttm):	53,27MM	14,80MM	15,54MM	3,49MM	53,27MM
Margen de explotación (ttm):	35,69%	32,11%	8,41%	10,69%	39,26%
Ingresos netos (ttm):	38,62MM	10,83MM	5,94MM	1,16MM	N/A
BPA (ttm):	41,04	33,00	2,86	2,22	41,04
Precio/Beneficio (P/E) (ttm):	12,92	18,20	7,51	4,95	12,92
PEG (estimado a 5 años):	0,57	0,81	1,56	-17,73	0,94
Relación precio/ventas (P/S) (ttm):	3,48	5,08	0,35	0,32	3,48

**GOOG** = Google Inc.

**HPQ** = Hewlett-Packard Company

**RIMM** = Research In Motion Limited

**Industria** = Personal Computers

Figura 41. Comparación sectorial. Fuente: Yahoo Finanzas

Todos los valores de la tabla no dejan lugar a dudas del liderazgo de Apple en el sector de la informática. Vemos también como la tendencia de HP y RIMM es muy preocupante (crecimiento negativo).



### **5.3.2. Amenaza de competidores potenciales**

La globalización económica ha aumentado el tamaño geográfico del mercado. China e India, que representan el 40% de la población mundial, están invirtiendo grandes recursos en ingeniería informática, por lo que es inevitable que aparezcan nuevos e innovadores actores en estos países emergentes.

El reciente anuncio (13 de mayo) de creación de un área de libre comercio entre Japón, Corea y China, traerá a la escena internacional nuevos competidores en un breve periodo de tiempo. Destacar que China ya es el socio comercial más grande de Japón y Corea del Sur, pero aún tienen que relajarse las tensiones políticas y económicas.

### **5.3.3. Amenaza de productos sustitutos**

En un sector tan dinámico esta amenaza es muy intensa. De hecho, al igual que Apple creo hace dos años una nueva categoría de producto con el iPad, no es descartable que en un futuro próxima otra compañía pueda hacer lo mismo y aparezcan productos que ahora mismo ni podemos imaginar.

Facebook, Twitter...y otras redes sociales están diversificando su actividad, lo que puede colisionar con los intereses comerciales de Apple. La reciente salida a Bolsa de Facebook, también puede suponer un desvío de recursos financieros de los inversores de Apple a la red social.

### **5.3.4. Poder de negociación de clientes y proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es reducido, ya que el gran tamaño y poder de Apple origina una gran ventaja negociadora. El poder de negociación de los clientes es reducido. Una gran parte de los consumidores están “enamorado” de la marca, lo que les hace ceder poder negociador. Esta preferencia de los consumidores por Apple, también le otorga un gran poder de negociación con las empresas de telefonía móvil.

Para entender el origen de este gran poder de negociación, podemos analizar su capacidad para generar valor. Viendo la cadena de valor de uno de sus productos estrella (figura XX) comprobamos como Apple logra un margen bruto del 41%.

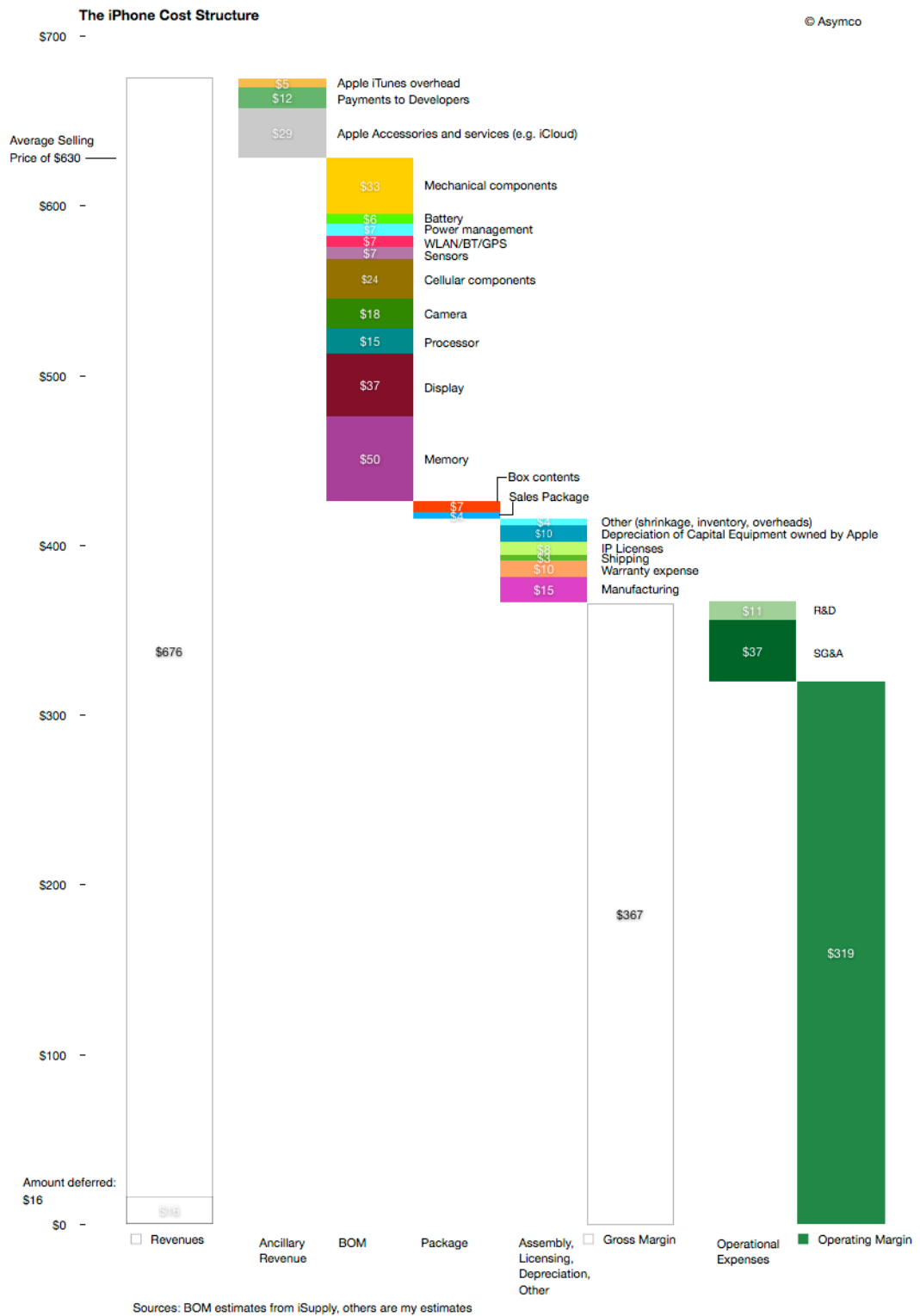


Figura 42. Estructura de costes y márgenes del iPhone. Fuente ASYMCO

Lo primero que llama poderosamente la atención de la figura es el **margen operativo** (51%) que obtiene Apple con cada producto, algo más de la mitad de su precio de venta (630\$). El transporte (shipping) es un coste relativamente muy bajo, 3\$, que representa el 0,5% del PVP. En cuanto a las materias primas, sorprende el bajo coste de la batería 6\$ (1% del PVP) y de la pantalla 37\$ (6% del PVP). El **componente más caro** es la memoria RAM con un coste de 50\$ (8% del PVP). La **manufactura** supone 15\$, el 2% del PVP. Este bajo coste se logra subcontratando a proveedores chinos. Los gastos de garantía ascienden a 10% (un 75% de los gastos de manufactura). **SG&A** (ventas, gastos generales y administrativos) suma 37\$ (6% del PVP). El **I+D** asciende a 11\$, menos del 2% del PVP. Este 2% del I+D puede parecer bajo, si analizamos las cuentas anuales de Apple tenemos:

	2011	2010	2009
Research and development	\$ 2,429	\$ 1,782	\$ 1,333
Percentage of net sales	2%	3%	3%

Figura 43. Inversión en I+D. Fuente Apple

En la figura 43 comprobamos el aumento de la inversión en I+D (82% en dos años), y cómo el aumento de las ventas ha superado proporcionalmente esta inversión (disminución del 3% al 2%). Por tanto **la realidad no es que Apple invierta poco en I+D**, ya que en términos absolutos en una cantidad muy elevado, sino que lo que sucede es que el aumento de las ventas aumentan a un ritmo todavía mayor.

Podemos relacionar todo lo dicho anteriormente con la denominada “**Curva sonriente**” (the smiling curve), que muestra como en la economía del conocimiento **el valor añadido se concentra** en la primera fase de I+D y en la última fase (venta y posventa). El escaso valor aportado por el proceso de manufactura es una de las **causas del poco poder negociador de sus proveedores**. El concepto de “Curva sonriente” fue descrito por primera vez Stan Shih, fundador de Acer.

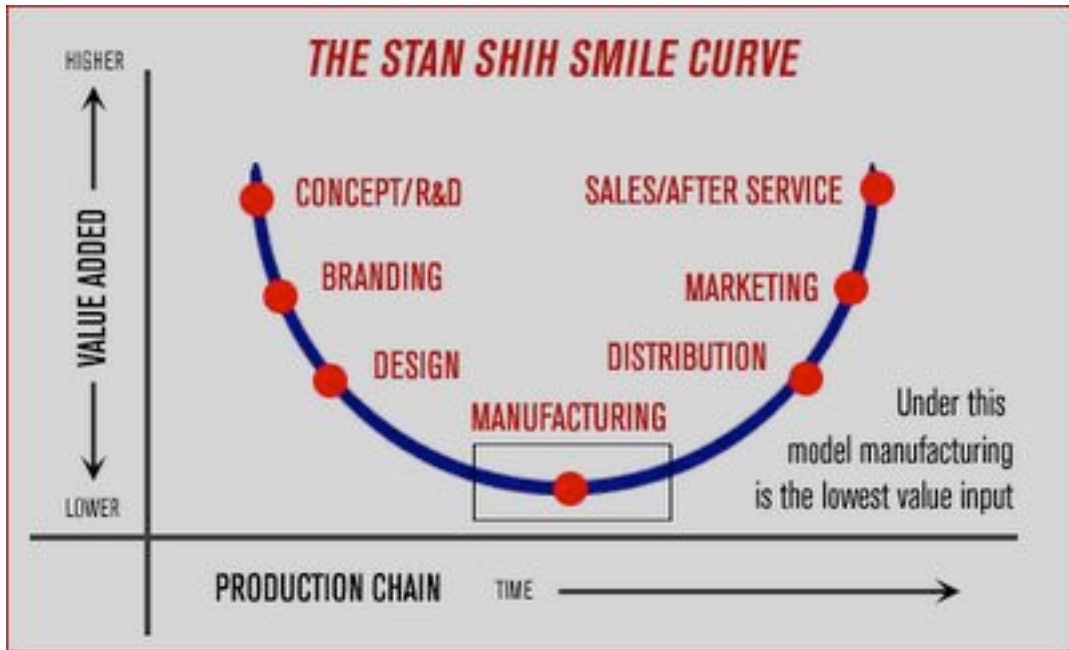


Figura 44. The smiling curve. Fuente: Chaitravi's Blog

## 6. CONCLUSIONES

Después de haber analizado los principales factores del entorno general y del específico, podemos comentar respecto a Apple:

- La delicada situación macroeconómica motivada por la última crisis financiera condiciona la capacidad de compra de cientos de millones de personas en todo el mundo. Sin embargo y a pesar del alto precio de sus productos, Apple está logrando sortear este complicado cuadro macroeconómico y sus ventas y valor bursátil no han parado de aumentar.

- Las empresas multinacionales como Apple están sujetas a las diferentes políticas laborales, industriales, impositivas...de cada país en el que se establecen. De hecho como Google o Microsoft, intentan eludir al máximo estos condicionantes, y si por ejemplo adquirimos un ordenador portátil en España, la **facturación se efectuará en Irlanda por motivos impositivos.**



Figura 45. Detalle de la factura de mi compra de un MacBook Air. Elaboración propia

Recientemente la prensa recogía con sorpresa cómo esta ingeniería fiscal ocasiona que a pesar de multiplicar su facturación por catorce en España, tiene derecho a devolución fiscal en España (El País, 2012).

- Un factor importante en el sector es la **guerra de patentes** que libra Apple con Samsung, provocando un cruce intensivo de demandas. En las últimas semanas se están produciendo acercamientos entre ambas compañías para intentar cerrar el mutuo desgaste (Michán, M. ,2011).

- Los cambios en los estilos de vida han llevado a la sociedad a una vida en movilidad y a un mayor contacto entre las personas mediante las redes sociales. Apple ha sabido conectar muy bien con estos cambios diseñando dispositivos móviles de sencillo manejo que forman un compacto y estable ecosistema. El consumidor percibe los productos de Apple como únicos y está dispuesto a pagar por ello un elevado precio. La imagen de marca de Apple, con un posicionamiento de innovación, diseño y elegancia, es su gran fortaleza. Por otra parte, los distintos productos de Apple se integran de forma perfecta entre sí (móvil, tableta, portátil, discos duros...) creando un ecosistema que aporta valor añadido al consumidor.

- El auge del uso intensivo de las redes sociales, el cloud computing, la generalización de los smartphones, la mejora de las redes inalámbricas y la aparición de la tecnología 4G son factores que están diseñando el entorno tecnológico. Hasta ahora Apple está sabiendo adaptarse a estos cambios con mayor rapidez que sus competidores.

En principio las empresas no tienen influencia en el entorno general, pero Apple puede constituir una de esas excepciones que confirma la regla:

- Su valoración bursátil es mayor que la de todo nuestro IBEX35, representa una importante parte del índice NASDAQ 100 (20%) y tiene más liquidez que el propio gobierno americano. La influencia de la evolución del NASDAQ en los restantes mercados financieros es importante, por lo que podemos decir que Apple influye indirectamente de una forma importante en los distintos índices bursátiles.

- Apple es noticia de portada cada día, por lo que su comportamiento suscita debate social. Así, como hemos comentado, en el último ejercicio económico, Apple España facturó 14 veces más que el ejercicio anterior y sin embargo su declaración tributaria resultó a devolver debido a tener su sede fiscal en Irlanda. La gran repercusión de su comportamiento puede originar cambios legislativos.

- Su actitud frente a las condiciones laborales de sus proveedores también es un ejemplo para otras empresas, no solo del sector, para modificar su política de deslocalización.

Respecto a su entorno específico, con cada producto que ha sacado al mercado, la “manzana” se ha ganado nuevos rivales como Sony, Nokia, Microsoft, Google, Samsung, HP, Amazon... Sin embargo ha conseguido competir con ellos y casi siempre superarlos. Sus competidores directos y los potenciales la miran con temor, ya que últimamente **Apple acierta con cada nuevo paso**, y al igual que con el iPad creó una nueva categoría de producto marcando una distancia insalvable, temen que lo haga con otras industrias como los libros de texto.

Sobre el liderazgo de Apple en su sector y su capacidad de adaptación de la denominada **economía del iPhone** (Duhigg, C y Bradsher, K, 2012). Alberto Artero (2012) cita un ejemplo clarificador de cómo esta liderando el cambio en su sector:

*“Era el momento del lanzamiento del iPhone y el finado primer ejecutivo de la compañía de la manzana se sacó ante un grupúsculo de sus más fieles colaboradores las llaves del bolsillo y, junto a ellas, el prototipo del dispositivo que llevaba desde hacía unas semanas consigo. Mostró la pantalla completamente arañada por efecto del roce y exigió a su equipo una solución en seis semanas. Suponía un cambio completo de proveedor y línea de montaje sin apenas tiempo para reaccionar, pues ya había anticipado al mercado su salida. Solo los chinos fueron capaces, en tan perentorio periodo de tiempo, de conseguirle las muestras, poner a su disposición los ingenieros necesarios y tener las instalaciones preparadas en dicho plazo. Supuso la guinda para un proceso de internacionalización de la compañía que la ha convertido en una de las más rentables del planeta, con beneficios de 400.000 dólares por cada uno de sus 43.000 empleados locales y 20.000 expatriados. La firma da trabajo indirectamente a otras 700.000 personas en todo el planeta”.*

Finalmente, podemos pasar a sintetizar las oportunidades y amenazas fruto del análisis del entorno:

#### a) Oportunidades

- El aumento en la población mundial conectada a internet y sus hábitos en la red (smartphones, cloud computing, compras, redes sociales...).

- El crecimiento económico de una gran parte de la población mundial que hasta hace unas décadas estaba en su mayoría en el umbral de la extrema pobreza (China, India y Brasil principalmente).
- La lucha contra la piratería y las falsificaciones (ACTA, PIPA, SOPA...) pueden potenciar su oferta de contenidos legales (iTunes).
- La mejora en los índices económicos de algunos países africanos puede originar un mercado emergente en esa región.
- El crecimiento constante que están experimentando los dispositivos móviles con conexión a internet (smartphones, tabletas.), junto a la mejora y evolución de las infraestructuras en las comunicaciones como la red 4G LTE, crean un mundo lleno de posibilidades en el cloud computing (la informática en la nube).

#### b) Amenazas

- Los malos datos macroeconómicos y la entrada de Europa en recesión.
- El aumento del precio del petróleo (costes de transporte), el establecimiento de medidas proteccionistas y aranceles en algunos bloques económicos, el aumento de legislación en los países en vías de desarrollo y el auge de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa pueden perjudicar su modelo de producción mundialmente deslocalizado. El proceso de fabricación de los productos de Apple provoca fascinación en los detalles técnicos, pero un gran rechazo en cuanto a las condiciones de trabajo existentes en las fábricas de sus proveedores. Su CEO Tim Cook está tomando medidas como integrarse en la Fair Labor Association (FLA) o emitir informes anuales sobre las condiciones laborales en sus empresas proveedoras Fly pero serán sus consumidores los que las valoren en última instancia.
- El crecimiento exponencial del cambio tecnológico puede ser una gran amenaza si Apple no es capaz de mantener su actual ritmo de innovación.



- En un sector tan dinámico surgen continuamente cambios que pueden provocar una amenaza para la empresa líder. China e India están dedicando un gran esfuerzo a la innovación y a la creación de empresas de carácter tecnológico, por lo que a los actuales gigantes chinos de Huawei y ZTE es previsible que se sumen nuevas compañías en los próximos años.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

AIE (2011:1). *Perspectiva Energética Mundial 2012*. Obtenido el 8 de mayo de <http://www.iea.org/w/bookshop/add.aspx?id=433>

AIE (2011:2). CO<sub>2</sub>Emissions from Fuel Combustion. <http://www.iea.org/co2highlights/CO2highlights.pdf>

Apple (2012:1). A greener Apple. Obtenido el 8 de mayo de: <http://www.apple.com/hotnews/agreenerapple/>

Apple (2012:2). Estados financieros. Obtenido el 8 de mayo de : <http://investor.apple.com/financials.cfm>

Apple (2012:3). Creating Jobs thorough innovation. Obtenido el 8 de mayo de <http://www.apple.com/about/job-creation/>

Artero, A. (2012). ¿Por qué el empleo no va a volver? La economía del iPhone. Obtenido el 6 de mayo de 2012. Documento disponible en: <http://www.cotizalia.com/opinion/valor-anadido/2012/01/24/por-que-el-empleo-no-va-a-volver-la-economia-del-iphone-6540/>

ASEP (2010). Mapa de confianza interpersonal 1995-2009. Obtenido el 8 de mayo de [www.jdsurvey.net/jds/jdsurveyActualidad.jsp?Idioma=E&SeccionTexto=0404&NOID=104](http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurveyActualidad.jsp?Idioma=E&SeccionTexto=0404&NOID=104)

ASYMCO. (2012). *iPhone sine qua non*. Obtenido el 8 de mayo de : <http://www.asymco.com/2012/02/26/iphone-sine-qua-non/>

Banco Mundial (2011). Doing Business 2012. Obtenido el 1 de mayo de 2012 de [http://espanol.doingbusiness.org/~/\\_/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB12-Spanish.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/~/_/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB12-Spanish.pdf)

BBVA (2012). Situación global. Obtenido el 9 de mayo de 2012 de [http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1205\\_Situacion\\_Global\\_tcm346-325521.pdf](http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1205_Situacion_Global_tcm346-325521.pdf)

Brittain, J. W. and J. H. Freeman (1980). "Organizational Proliferation and Density Dependent Selection.". In *The Organizational Life Cycle*. J. R. Kimberly and R. H. Miles (ed.). San Francisco: CA, Jossey-Bass.

Chetan Sharma Consulting (2012). State of de Global Mobile Industry. Obtenido el 1 de mayo de 2012. <http://www.chetansharma.com/GlobalMobileMarketUpdate2012.htm>

*comScore (2012). It's a social world. Obtenido el 9 de mayo de* [http://www.comscore.com/layout/set/popup/Request/Presentations/2011/It\\_s\\_a\\_Social\\_World\\_-\\_PDF\\_Request](http://www.comscore.com/layout/set/popup/Request/Presentations/2011/It_s_a_Social_World_-_PDF_Request)

Cosenza (2012). Social Media Statistics. Obtenido el 9 de mayo de 2012 de: <http://vincos.it/social-media-statistics/>

*Cotizalia (2012). La vida sin la manzana. Obtenido el 9 de mayo de 2012:* <http://www.cotizalia.com/en-exclusiva/2012/05/03/la-vida-sin-la-manzana-el-nasdaq-hubiera-subido-un-20-menos-en-2012-sin-apple-795/>

Duhigg, C y Bradsher, K (2012). The iEconomy. How the U.S. Lost Out on iPhone Work. New York Times. Obtenido el 9 de mayo de 2012 de: <http://www.nytimes.com/interactive/2012/01/20/business/the-iphone-economy.html>

El País (2012). La guerra de patentes. Obtenido el 21 de mayo de 2012 de: [http://economia.elpais.com/economia/2012/05/20/actualidad/1337547016\\_498517.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/05/20/actualidad/1337547016_498517.html)

Fraser Institute (2011). Economic Freedom of the World 2011 Annual Report Obtenido el 1 de mayo de 2012, de [http://www.freetheworld.com/2011/reports/world/EFW2011\\_complete.pdf](http://www.freetheworld.com/2011/reports/world/EFW2011_complete.pdf)

Google (2012). Our Mobile Planet: Global Smartphone Users. Obtenido el 1 de mayo de 2012, de

[http://services.google.com/fh/files/blogs/final\\_global\\_smartphone\\_user\\_study\\_2012.pdf](http://services.google.com/fh/files/blogs/final_global_smartphone_user_study_2012.pdf)

Girard, B (2007). El modelo Google, una revolución del management. Madrid. Granica ediciones.

Grant, R. M. (2006). Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. 5ª Edición. Pamplona. Thomson Reuters.

Gratton L. (2012). Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí. Barcelona. Galaxia Gutenberg

Guerras, L. Y Navas J. (2006). La Dirección estratégica de la empresa. 4ª Edición. Pamplona. Thomson Reuters.

Internet World Stats (2012). World Internet Usage and Population Statistics. Obtenido el 1 de mayo de 2012, de <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

ITU (2011). Yearbook International Telecommunication Union. Obtenido el 1 de mayo de 2012 en <http://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

Johnson, G; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. 7ª Edición. Madrid. Pearson Educación.

Los Angeles Times (2012). Justice Department indictment of MegaUpload. Obtenido el 1 de mayo de 2012 de: <http://documents.latimes.com/justice-department-indictment-file-sharing-site-megaupload/>

Michán, M. (2011). Resumiendo la guerra de patentes de Apple y su competencia de forma ilustrada. Applesfera. Obtenido el 1 de mayo de 2012 de: <http://www.applesfera.com/apple/resumiendo-la-guerra-de-patentes-de-apple-y-su-competencia-de-forma-ilustrada>

MICROSOFT (2012). Cloud Computing to Create 14 Million New Jobs by 2015. Obtenido el 1 de mayo de 2012 de <http://www.microsoft.com/en-us/news/features/2012/mar12/03-05CloudComputingJobs.aspx>

Mintzberg, H. (1984). La Estructuración de las Organizaciones. Barcelona. Ariel.

ONU (2012). Emisiones per cápita de dióxido de carbono (toneladas). Obtenido el 1 de mayo de 2012 <http://hdrstats.undp.org/es/indicadores/105806.html>

Porter, M. (1990) Competitive Advantage of Nations. New York, Mac Millan.

Porter, M. (2009). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid. Ed. Pirámide.

Piette, J y otros (2011). A Preliminary Study of a Cloud-Computing Model for Chronic Illness Self-Care Support in an Underdeveloped Country. American Journal of Preventive Medicine. Obtenido el 1 de mayo de 2012, de <http://www.ajpmonline.org/>

PWC (2011). Cloud Computing, Navigating the Cloud. Obtenido el 1 de mayo de 2012 de <http://www.pwc.com/gx/en/technology/publications/navigating-cloud-computing.jhtml>

TNS (2012). Digital Life. Obtenido el 1 de mayo de 2012, de [www.tnsdigitallife.com/](http://www.tnsdigitallife.com/)

Transparency International (2011:1). Bribe Payers Index. Obtenido el 1 de mayo de 2012 de <http://cpi.transparency.org/cpi2011/>

Transparency International (2011:2). Bribe Payers Index. Obtenido el 1 de mayo de 2012 de <http://archive.transparency.org/content/download/63863/1022714>

Yahoo Finanzas (2012). Apple. Obtenido el 1 de mayo de: <http://es.finance.yahoo.com/q/mh?s=AAPL>

World Economic Forum (2011). The Global Competitiveness Index 2011–2012.  
Obtenido el 1 de mayo de 2012 de [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)