



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2014/2015

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

APPLE INC.

Autor

Josué Vásquez Márquez

Directora

Cristina, Bernad Morcate

Facultad de Economía y Empresa

Año: 2015



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. METODOLOGÍA	2
3. HISTORIA.....	4
4. SITUACIÓN ACTUAL (2014).....	7
5. MISIÓN.....	13
6. VISIÓN.....	13
7. VALORES CORPORATIVOS.....	14
8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	16
8.1. Formación de empleados	17
8.2. Trabajos y derechos humanos.....	18
8.3. Salud y seguridad.....	18
8.4. Medio ambiente	19
8.4.1. Mejoras en la responsabilidad medioambiental.....	20
9. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	21
9.1. El entorno general	22
9.1.1. Análisis PEST.....	22
9.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO	36
9.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER	36
10. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	46
10.1. Tangibles.....	47
10.1.1. Financieros.....	47
10.1.2. Físicos	48
10.2. Intangibles.....	48
10.2.1. Tecnológicos.....	48
10.2.2. Reputación	49
10.3. Humanos	50
11. ESTRATEGIA.....	51
12. CONCLUSIÓN	54
13. BIBLIOGRAFÍA	57



1. INTRODUCCIÓN

El motivo por el cual elegí la empresa Apple Inc como Trabajo de Fin de Grado, fue porque es una de las marcas más valiosas a nivel mundial. Su valoración es aproximadamente de 124.200 millones de dólares según Forbes en el 2014. Además, ha sido reconocida como la marca con mayor crecimiento en términos de valor.

En este trabajo, se pretende hacer un análisis estratégico de Apple Inc, con el fin de descubrir a la organización. Es decir, poder estudiar y tener conocimiento de sus datos relativos a la evolución de los factores tanto internos como externos, que puedan afectar a la organización.

Conocer su entorno es fundamental para saber cómo logran sus objetivos y de la forma en que lo hacen. También se pretende saber cómo han llegado a su situación actual y a la posición que ocupan en el mercado. Para ello, es necesario estudiar su visión y misión con el propósito de ver a donde se dirige la organización y como hacen uso de sus recursos y las medidas de gestión que les ayudan a ser más competitivos y generar ventaja competitiva.

Por otro lado, también se pretende ver un poco del entorno tanto político, económico, social y ambiental con el fin de conocer sus amenazas y oportunidades en el entorno en el que compete.

2. METODOLOGÍA

Respecto a la metodología que se ha utilizado para elaborar el trabajo de fin de grado, se ha recurrido a una investigación sobre Apple Inc en varios tipos de fuentes externas como; libros especializados en análisis estratégicos, información proveniente de la propia organización, informe anual de sus estados contables del 2014, 2013 y de algunas entidades que se dedican a la investigación de mercados en el sector tecnológico.

En general, para elaborar el trabajo, se ha hecho uso de documentos PDF que han sido facilitados por la misma organización (Apple Inc) a través de su propia página web, donde gran parte de la información de esa fuente ha sido utilizada. Se ha podido encontrar mucha información de la empresa ya que Apple es una organización grande y que cotiza en bolsa, por lo tanto, está obligada a brindar información en su página web www.apple.com sobre los sucesos que acontecen a la empresa, a sus accionistas y público



en general. Con ello he podido conseguir datos útiles para la elaboración de mi trabajo de fin de grado, ya que sin ser accionista de la empresa he podido acceder a dicha información sin ningún problema y de forma gratuita. Por ejemplo, del informe de sus cuentas anuales, se ha podido obtener información sobre sus ingresos y gastos, principales competidores en el mercado, mercados en los que opera, riesgos de la empresa, etc.

Por otro lado también existe información sobre la relación que tiene con sus trabajadores en los distintos sistemas de producción, así como la relación que tiene con sus proveedores y sus trabajadores.

También se tiene que destacar que parte de la información que se ha obtenido, proviene de páginas webs especializadas en la investigación de mercados, donde claramente el lector se va poder dar cuenta, ya que dichos datos están referenciados.

En definitiva, lo que se pretende mostrar en este proyecto, son los resultados de un análisis estratégico sobre Apple Inc, donde los datos mostrados en este proyecto están claramente contrastados por entidades dedicadas a la investigación.



3. HISTORIA

Los fundadores de Apple, Steve Jobs y Steve Wozniak se conocieron trabajando para *Hewlett-Packard* en 1971, cuando un amigo en común llamado Bill Fernández los presentó. Ambos congeniaron pronto y comenzaron a trabajar juntos en algunos proyectos. Posteriormente, Jobs entró a trabajar en la empresa “*Atari*” como diseñador de juegos, y fue ahí donde conoció a Ron Wayne, quien sería el tercer fundador de Apple.

En 1974, Jobs formó parte del club de Wozniak llamado “*Homebrew Computer Club*”, que estaba integrado por un grupo informal de estudiantes de electrónica, donde la mayoría de ellos tenían una ingeniería electrónica o la programación informática de fondo. Una vez dentro, Jobs le propuso a Wozniak que trabajaran juntos en la creación de un ordenador personal que sea más asequible que el Altair 8800 (el primer ordenador personal apreciado en 1975) y fue el propio Steve Jobs quien consideró que merecía la pena comercializarlo.

Gráfico 1: Steve Wozniak y Steve Jobs



Wozniak y Jobs, fueron personajes que no tenían pasión por el colegio y los estudios universitarios, por lo que ambos dejaron la universidad para meterse en el mundo de los ordenadores y la electrónica. Posteriormente, a comienzos de 1976, Wozniak y Jobs consideraron la posibilidad de crear una empresa. Para ello, Jobs vendió su furgoneta y Wozniak una calculadora científica HP-65 por algo de dinero. Ambos, establecieron sus instalaciones en el garaje de la familia de Steve Jobs, que estaba situado en 2066 Crist Drive, Los Altos-California, para poner en marcha la fabricación de ordenadores.

En 1976, la empresa fue fundada con el nombre de “Apple Computer Inc”, por Steve Wozniak (25 años), Steve Jobs (21 años) y Ron Wayne (41 años), quien once días más tarde renunció, vendiendo sus acciones por 80 dólares, ya que temía que el cliente no pagaría los 50 ordenadores que se le había entregado a cuenta.

El ordenador “*Apple I*”, en ese entonces, podía comprarse en negocios de productos informáticos o por correo. Apple I, fue un ordenador que estaba orientado a todos los amantes de la electrónica digital y estaba compuesto por una placa de circuitos

Gráfico 2: Apple I (1976)

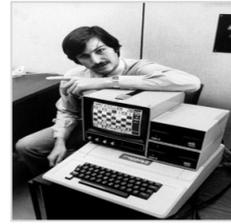




con componentes soldados y además, se le tenía que agregar un monitor y un teclado, así como una caja de madera en la que se pudiera instalar el equipo.

En 1977, Apple lanzó al mercado una versión mejorada de ordenador personal, con el fin de corregir algunos errores y añadir algunas capacidades adicionales como; producir gráficos en color y sonido. También se diseñó la carcasa del ordenador, se incluyó el teclado, se añadieron salidas para poder utilizar la televisión como monitor, así como una salida para una grabadora de cinta en la que se pudiera guardar los programas.

Gráfico 3: Apple II (1977)



A comienzos de 1980, Steve Jobs y su grupo de ingenieros empezaron a desarrollar el “**Apple Lisa**”. Era un ordenador mejorado que le permitía la utilización de imágenes y otros objetos gráficos, proporcionando un entorno visual sencillo y permitiendo la comunicación con el sistema operativo del ordenador.

Gráfico 4: Apple Lisa



En 1983, el consejo de administración se degradó y Steve Jobs que tenía solo el 11 por ciento de las acciones de Apple, fue reasignado a otro proyecto porque lo creían incapaz de dirigir adecuadamente el proyecto del Apple II. Entonces, Jobs vio esta reorganización como una oportunidad para cambiar su enfoque sobre el diseño y características de su próxima idea original, “**El Macintosh**”.

Tras el éxito del Apple I y el Apple II, la empresa comenzó a trabajar en la Apple III, que resultó ser su primer fracaso como proyecto, ya que se habían tomado decisiones de diseño erróneas, y además, el ordenador se calentaba en exceso y carecía de ventilador.

En 1984, Apple lanza al mercado un nuevo ordenador “**El Macintosh**”, con las mejoras de la interfaz gráfica de usuario. En dichas mejoras se implementó un escritorio, ratón, gráfico de sistema de archivos, iconos, gráficos de mapas de bits, menú de barra de navegación, aplicaciones que se ejecutan dentro de las ventanas, y más. El Macintosh sentó las bases para toda la industria de la computación, y el verdadero aspecto y la sensación de los

Gráfico 5: Macintosh (1984)





ordenadores personales de hoy, se pueden atribuir a las características de diseño tempranas de la Macintosh.

Steve Jobs renunció de Apple en diciembre de 1985, debido a las constantes luchas por el poder y los desacuerdos con el presidente Sculley y el Consejo de Administración. Después de su renuncia Jobs, formó una nueva empresa llamada **NEXT. Inc.**

En 1996, la junta directiva nombró a Gil Amelio para dirigir la compañía como Director ejecutivo, sucediendo a Michael Spindler. Al igual que sus predecesores, el reinado de Amelio como “Director ejecutivo” no tuvo éxito, y posteriormente fue sustituido por Steve Jobs, con aprobación de la junta de administración a finales de 1996. Con su visión innovadora y fuerte estilo de liderazgo, Jobs hizo su regreso triunfal a la empresa que había cofundado. Días después, el 20 de diciembre de 1996, Apple anuncia sus planes de adquirir NEXT Software, inc. También anunció la renovación del Consejo Directivo y sorprendió a todos con la alianza que se produciría con **Microsoft**. Por consiguiente, la empresa Apple cedería acciones a la empresa Microsoft a cambio de un importe de 150 millones de dólares, con el fin de que ambos tengan licencia cruzada sobre sus patentes y la realización de un acuerdo final sobre la interfaz gráfica de usuario (GUI) del Mac OS.

En el 2001, se presentó por primera vez una línea de reproductores de audio digital llamados iPod. El **iPod** fue un buen ejemplo de la maestría innovadora de Steve Jobs. Las características nunca antes vistas del iPod se pudieron atribuir a su diseño fácil de usar, sofisticado, y la capacidad para ser utilizado en Mac y en equipos basados en Windows. Para acompañar el iPod, Apple lanzó **iTunes** en Abril de 2003. iTunes vendía canciones individuales a través de dicha aplicación por 99 centavos cada uno. Estas canciones se podían escuchar en ordenadores Mac o iPods. Posteriormente, Apple anuncia la **iTunes Music Store**, que ya contaba con el respaldo de cinco grandes sellos discográficos, y un catálogo de más de 200.000 canciones. A comienzos de ese mismo año también se cambiaría el logo de la empresa, quedando de una forma completamente plana y de color gris.

Entre 2003 y 2006, los precios de las acciones de Apple subieron de 6 dólares a más de 80 dólares por acción. Esta subida tan grande en dicho periodo se puede atribuir a las ventas del propio iPod. En enero del 2007, Jobs anuncia el desarrollo del “**iPhone**”, un



teléfono móvil que también actuó como un reproductor mp3, una fuente de acceso a internet, e incluyó el diseño de interfaz única de Apple.

Las acciones de Apple se dispararon a un máximo histórico de 97,30 dólares por acción, por lo que garantizaba el futuro de la compañía en el mercado tecnológico, que en ese momento estaba bajo la dirección de Steve Jobs. A consecuencia de ello, Apple se convirtió una vez más en el líder de tecnologías emergentes.

El 9 de enero del 2007, Jobs anunció que Apple Computer, Inc. desde ese momento pasaría a llamarse “*Apple Inc.*” debido a que la empresa había cambiado su énfasis de los ordenadores a los dispositivos electrónicos móviles.

4. SITUACIÓN ACTUAL (2014)

Lo presentado en este apartado, describe detalladamente la situación actual en la que se encuentra Apple. La mayor parte de la información, se ha obtenido de sus informes anuales y de su página web. Además, se ha representado gráficamente cierta información para un mejor entendimiento.

Sede Corporativa

Apple Inc. es una multinacional Americana en tecnología, ubicada en Cupertino, California, donde se realizan tareas tales como: planificación estratégica, comunicaciones corporativas, finanzas, marketing, RRHH, tecnología de la información, etc. con el propósito de asumir la responsabilidad para el éxito global de la corporación, asegurando su Gobierno Corporativo.

Gráfico 6: Oficina Central "Cupertino"



Actual Director Ejecutivo o “CEO”

Timothy Donald Cook es el actual CEO de Apple, y es miembro de su Consejo de Administración. Tim Cook se convierte en CEO, el 24 de agosto del 2011, cuando Steve Jobs renuncia a su cargo por problemas de salud. Antes de su nombramiento, Tim Cook fue responsable de todas las ventas y operaciones mundiales de la compañía. También dirigió la división de Macintosh y desempeñó un papel clave en el desarrollo continuo con proveedores estratégicos, generando flexibilidad en respuesta a un mercado cada vez más exigente.

Gráfico 7: Tim Cook





Industrias en las que se mueve Apple

La empresa diseña, fabrica y comercializa, sistemas de comunicaciones móviles y dispositivos electrónicos como: ordenadores personales y portables, y reproductores de música digital. También vende una variedad de softwares relacionados, servicios, accesorios, soluciones de redes, contenidos y aplicaciones digitales de terceros.

Gráfico 8: Sector tecnológico de Apple

Distribución digital	Hardware
<ul style="list-style-type: none"> • iTunes store • iCloud • App Store • iBook Store • Mac App Store 	<ul style="list-style-type: none"> • iOS • OSX • Safari • iLife • iWork • iMovie • iPhoto
Productos y servicios	
<ul style="list-style-type: none"> • iPhone • iPad • Mac • iPod • Apple TV • iWatch • Apple Pay 	

Fuente: Elaboración propia; Apple inc. (Form 10-K)

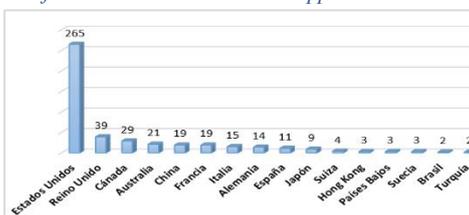
Por otro lado, sus productos de contenido digital son vendidos a través de diferentes tiendas online, y además, comercializa sus productos electrónicos mediante sus tiendas físicas situadas en diferentes países. También posee una fuerza de venta directa como: mayoristas, minoristas, distribuidores y terceros.

Apple al comercializar sus productos en el sector tecnológico tanto de software como de hardware, compite con diferentes industrias, es por ello, que la producción y diseño de sus productos siempre tienen que ser innovadores y atractivos para el público. En este caso, como el sector de Apple es muy grande, nos centraremos en la industria de los sistemas operativos “iOS” y de los iPhone o Smartphone, ya que son su principal fuente de ingresos.

Áreas geográficas cubiertas

Apple, al ser una multinacional muy conocida nivel mundial, cuenta con 458 tiendas “Apple Store” en 16 países, donde, el país con mayor número de tiendas es USA, con 265 tiendas (su principal mercado), seguido de Reino Unido, Canadá y Australia. Luego, tenemos a 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. Además, cuenta con tiendas online en 39 países, que le permite

Gráfico 9: Cadena de tiendas o "Apple Store"



Fuente: Elaboración propia de "www.apple.com"

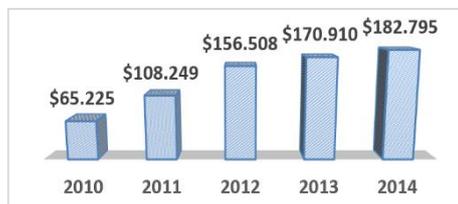


dar a conocer sus productos y satisfacer a sus clientes en países o lugares, donde no haya tiendas Apple Store cercanos.

Ingresos

Las ventas totales de Apple en el 2014, han sido de 182,795 millones de dólares, es decir, un 7% más respecto al 2013 (170,910 millones de dólares).

Gráfico 10: Ventas anuales (en miles)



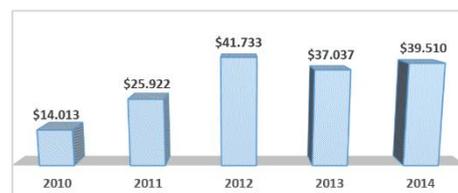
El incremento de las ventas de Apple en el 2014, ha sido impulsado en mayor medida por las ventas totales del iPhone 6 y iPhone 6 Plus, iPad y Mac. Pero el incremento se puede destacar más por los iPhone 6 y Plus, aunque su lanzamiento al mercado tuvo lugar en el último cuatrimestre del 2014.

Fuente: Elaboración propia de; Apple inc. (Form 10-K)

Beneficios

Los beneficios de Apple en el 2014, fueron de 39,510 millones de dólares, es decir, un 6,68% más que en el 2013, pero respecto al 2012 ha caído un 5,33%. El incremento de sus ventas se debe en mayor medida a la gran aceptación

Gráfico 11: Beneficios anuales (en miles)



de los modelos de teléfonos inteligentes “iPhone 6 y iPhone 6 Plus” que tuvo después de su lanzamiento al mercado, en septiembre del 2014.

Fuente: Elaboración propia de; Apple inc. (Form 10-K)

Por otro lado, se puede destacar que los beneficios de Apple, tiene procedencia de sus principales mercados tales como: USA, UE y la Gran China, donde, la facturación realizada en la Gran China es casi tan grande como la del mercado Europeo.

Empleados

El número de empleados en el 2014, fue de 97.000, de los cuales, 92.600 eran de contrato indefinido y 4.400 fueron temporales. Respecto al 2013, el número de trabajadores con contrato indefinido se ha incrementado en un 15,75% y

Gráfico 12: Número de empleados



los temporales en 7,32%. Por otro lado, el número de personas que trabajan en las tiendas de Apple se han incrementado en 7,94% respecto al 2013.

Fuente: Elaboración propia de; Apple inc. (Form 10-K)



En USA, el número total de puestos de trabajo tanto directa como indirectamente, es aproximadamente de 514.000; donde 304.000, son trabajos directamente relacionados con desarrollo o soporte de sus productos, y 210.000 son puestos de trabajo dedicados al desarrollo de programas para dispositivos móviles “iOS”. El número de personas directamente contratadas por Apple es aproximadamente 50.000.

Respecto a Europa, se puede destacar que el número de puestos de trabajo que ha generado es aproximadamente de 671.500 tanto directos como indirectos, ya que trabaja con diferentes desarrolladores y proveedores tecnológicos. Donde 530.000 puestos de trabajo son atribuibles a su sistema operativo iOS, 123.200 son puestos creados en otras empresas europeas indirectamente, y 18.300 trabajan directamente para Apple. En los 107 Apple Store que tiene en Europa, tiene una media de trabajadores de 100.

Principales competidores

Los mercados para los productos y servicios de Apple en la industria de equipos electrónicos son muy competitivos, ya que se está enfrentando a una competencia agresiva en todas las áreas de su negocio.

El mercado está caracterizado por una frecuente introducción de productos, y un rápido avance tecnológico. Estos dos factores, están incrementando sustancialmente la capacidad y uso de medios de comunicación, teléfonos móviles, ordenadores personales y otros dispositivos electrónicos.

Los competidores de Apple que venden dispositivos móviles y ordenadores personales basados en otro sistema operativo, tienen precios bajos y agresivos, y reducidos márgenes para ganar o mantener sus cuotas de mercado.

Apple en comparación con sus competidores en el sector de los teléfonos inteligentes en el cuarto trimestre del 2014, ha conseguido obtener una cuota de mercado de un 19,7% a nivel mundial, siendo Samsung su principal competidor, con una cuota de mercado de un 19,9%. Pero en el principal mercado de Apple (USA), su cuota de mercado es de un 41,6%, estando Samsung con una cuota de mercado de un 26,7%.

Gráfico 13: Competencia

Teléfonos Inteligentes	Sistemas Operativos
Nokia	Android
Samsung	Windows
LG	Symbian
RIM	Blackberry
Motorola	Linux
Palm	Palm OS
HTC	
Sony Ericsson	
Philips	
HP	
ZTE	
Huawei	
Archos	

Fuente: Elaboración propia

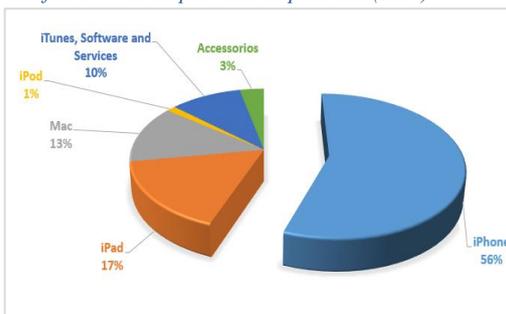


Por otro lado, en el sector de los sistemas operativos, Apple ha conseguido una cuota de mercado en el cuarto trimestre del 2014 de un 19,7% a nivel mundial, y su principal competidor Android posee una cuota de un 76,6%. Respecto a su principal mercado (USA), posee una cuota de un 41,6% y Android un 51,7% (DAZEINFO, 2014).

Ventas por línea de productos

La línea de producto con mayores ventas en el 2014, ha sido el iPhone con un 56% sobre el total de ventas. Es decir, se ha vendido un total de 169.219 unds, teniendo un incremento del 13% en producción y un 12% en ventas respecto al 2013.

Gráfico 14: Ventas por línea de producto (2014)



Fuente: Apple inc. (Form 10-K)

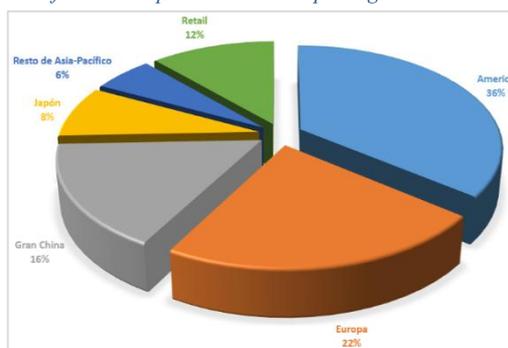
Por otro lado, se puede destacar que líneas de productos como el iPad y el iPod han tenido un decrecimiento de un 5% y un 48% en ventas, habiéndose producido 67.977 unds de iPad y 14.377 unds de iPod.

Las ventas en iTunes, software y servicios, han alcanzado un mayor incremento en ventas respecto al 2013, con un 13%, y los accesorios un incremento de un 7%.

Ventas netas por segmento operativo

En el 2014, el 64% de las ventas de Apple, se han realizado fuera del continente Americano, siendo Europa (22%) y la Gran China (16%) los segmentos con mayores ventas a nivel mundial.

Gráfico 15: Proporción de ventas por segmento



Fuente: Apple inc. (Form 10-K)

El segmento con mayor crecimiento en el 2014, ha sido la Gran China con un 17% respecto al 2013, seguido de Europa y Japón

con un 8% y un 11%. En América, el crecimiento anual ha sido de un 4% y en Asia-Pacífico de un -7%.

El segmento América incluye tanto América del Norte como América del Sur. El segmento Europa comprende los países europeos, India, Oriente Medio y África. El segmento de la Gran China incluye China, Hong Kong y Taiwán. El segmento del Resto de Asia-Pacífico incluye Australia y Asia con excepción de países incluidos en



otros segmentos. Cada segmento operativo ofrece productos de hardware y software similares así como servicios parecidos.

El análisis de la situación actual y del trabajo en general, se va centrar especialmente en el sector de los teléfonos inteligentes y los sistemas operativos de Apple (iPhone y iOS). También se dará información sobre sus demás productos, pero no se realizará comparaciones con el mercado en sus otros sectores.

De acuerdo a la información obtenida respecto a la situación actual de Apple, se puede destacar que el actual CEO Timothy Donald Cook está llevando la organización de una forma estupenda, ya que se ven los resultados de Apple desde que Steve Job se retirará por motivos de salud.

La industria en la que se mueve Apple es cada vez más grande, ya que se invierte mucho en innovar productos y hacerlos atractivos al público. Un claro ejemplo, son los teléfonos inteligentes y las constantes mejoras en sus sistemas operativos, tanto en el iPhone como en sus otros dispositivos. Por ejemplo, en el 2014, Apple lanzó al mercado los novedosos iPhone 6 y el iPhone 6 Plus y, además, la empresa anunció un nuevo producto “*el Apple Watch*” que saldría a la venta el 24 de abril del 2015. A consecuencia de ello, también lanza al mercado una nueva aplicación de servicio “*el Apple Pay*”. Es decir, los iPhones, el Apple Watch como el Apple Pay están relacionados, porque el Apple Pay como el Apple Watch son un servicio y un dispositivo que funcionan o necesitan del iPhone. Es por ello, que el iPhone se ha convertido en el motor de Apple. Y al parecer, todas las iniciativas de la empresa van destinadas a incrementar sus ventas, mediante las mejoras en su valor como producto, y su forma de hacerlos más atractivos para el usuario.

Por otro lado, la facturación que se ha tenido en el 2014 respecto a años anteriores es cada vez mayor. Esto se puede notar, porque el número de tiendas “Apple Store” se están incrementando en todo el mundo. Además, mercados en vías de desarrollo como la Gran China, poseen una gran cuota de productos comprados respecto a las ventas de Apple (la proporción de compra de productos Apple es tan igual que el mercado europeo). También se tiene que destacar que el crecimiento en ese mercado en el 2014 respecto al 2013, ha sido de un 17% (mucho más que en los demás mercados).



De acuerdo a los datos compartidos por el actual CEO “Tim Cook” sobre el crecimiento en China, se prevé que para el 2016 se duplique la presencia en ese mercado. Actualmente tienen 19 tiendas “Apple Store” y presencia a través de sus tiendas online, en 350 ciudades.

5. MISIÓN

La misión de una empresa, determina cuál es su labor o su actividad en el mercado y el público al que va dirigido. El propósito, es orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa para que se puedan establecer objetivos, estrategias y ejecución de tareas para lograr una mayor coherencia y organización.

La misión de Apple se enfoca en dos factores: “buenos productos y experiencia”. Es decir, tienen como compromiso hacer los mejores productos en el mundo, con el propósito de enriquecer la vida de las personas y en proporcionar la mejor experiencia de informática personal a los estudiantes, profesores, profesionales y a usuarios de todo el mundo, en la utilización de los ordenadores, dispositivos electrónicos y comunicaciones móviles a través de su innovador hardware, software e internet que ofrece. (Farfan, 2014)

6. VISIÓN

Con la visión se pretende definir las metas que se quieren conseguir en un determinado periodo de tiempo futuro, y de esta manera fomentar el compromiso y entusiasmo de todas las partes que integran la organización.

En una videoconferencia en la que participaba el director ejecutivo Tim Cook y los inversores de Apple, se hizo una pregunta inevitable sobre cómo podría funcionar la compañía sin Steve Jobs, y Tim Cook dijo lo siguiente (Lashinsky, 2009) :

“Creemos que estamos en la faz de la tierra para hacer grandes productos y que eso no va a cambiar. Estamos constantemente centrándonos en la innovación. Creemos en lo simple no en lo complejo. Creemos que tenemos que poseer y controlar las principales tecnologías detrás de los productos que hacemos, y participar únicamente en mercados donde podemos hacer una contribución significativa. Creemos en decir no a miles de proyectos, por lo que podemos realmente centrarnos en los pocos que son



verdaderamente importantes y significativos para nosotros. Creemos en la profunda colaboración y la polinización cruzada de nuestros grupos, que nos permiten innovar de una manera que otros no pueden. Y francamente, nosotros no nos conformamos con nada menos que la excelencia en todos los grupos de la empresa, y tenemos la auto-honestidad de admitir cuando nos equivocamos y el coraje para cambiar. Y creo que, independientemente de quien esté en que trabajo, los valores están tan arraigados en la empresa, que Apple lo va a hacer extremadamente bien”.

Esta misión nos da a conocer, que el actual CEO de Apple “Tim Cook” está liderando la organización, tal como lo hubiera hecho Steve Job, ya que es una persona elocuente, constante y apasionado por hacer las cosas bien y obtener buenos resultados.

7. VALORES CORPORATIVOS

Los valores de Apple son sus cualidades, costumbres, normas y principios en las que la empresa cree, y que ayudará a sus empleados a tener éxito. Los empleados son la base para lo que se hace en la empresa, por lo tanto, todos los valores en conjunto, hacen que Apple sea única. Los siguientes valores, son los que rigen la conducta de Apple.

Gráfico 16: Valores corporativos de Apple



Fuente: Elaboración propia con datos de www.apple.com

La información obtenida en este apartado ha sido la recopilación de datos procedentes de internet y de la página de Apple. Y de acuerdo a dicha información, se ha elaborado los siguientes valores corporativos:



<p><u>Empatía con los clientes o usuarios</u></p> <p>Se ofrecen productos y servicios de calidad superior, que proporciona un valor duradero al cliente. Además, se encargan de satisfacer las necesidades reales de los usuarios/clientes, solucionando sus problemas, y no comprometen su ética o integridad en nombre del beneficio.</p>	<p><u>Innovación y visión</u></p> <p>La empresa tiene una fuerte estructura organizativa en innovación, es por ello, que siempre intentan ofrecer productos innovadores y necesarios para sus clientes o usuarios a nivel mundial. Por otro lado, aceptan los riesgos inherentes en seguir su visión y trabajar en productos que sean líderes en el mercado.</p>
<p><u>Espíritu de equipo</u></p> <p>El trabajo en equipo es importante para el éxito de Apple, ya que logran trabajar con mayores capacidades de decisión y gestión, intercambian ideas, y realizan sugerencias para mejorar la eficacia y calidad de vida de Apple.</p>	<p><u>Recompensa individual</u></p> <p>En Apple se reconoce la contribución que cada persona realiza. Es por ello, que la organización retribuye a sus trabajadores con beneficios económicos derivados del rendimiento de la empresa. Por otro lado, también se retribuye de forma emocional como retributiva, con el objetivo de generar un buen ambiente laboral.</p>
<p><u>Calidad/excelencia</u></p> <p>Apple pone en sus productos la mejor calidad, es decir, tanto en diseño como en el desempeño que ponen sus trabajadores a la hora de diseñar o fabricar un producto. Esta calidad o excelencia es fruto de constantes innovaciones, lo que genera para el público un valor y un respeto muy elevado con los productos Apple.</p>	<p><u>Contribución Social</u></p> <p>Apple crea productos que amplían y mejoran la capacidad humana, ayudando a las personas a mejorar su rendimiento. Pero más allá de eso, esperan hacer de este mundo, un lugar mejor para las personas, con la utilización de su tecnología.</p> <p>Como corporación, Apple pretende ser un activo económico, intelectual y social en las comunidades donde opere.</p>



Buena Gestión

Una buena gestión, permite a la organización encontrar problemas que estén afectando a su desempeño, rendimiento, etc. pero sobretodo, se encarga de aprovechar lo máximo posible sus recursos para maximizar sus ganancias y reducir sus costes, sin que ello interfiera en la calidad de los productos. Por otro lado, las actitudes y comportamientos de los directivos hacia sus trabajadores son de vital importancia, ya que estos deben ser capaces de generar confianza, con el objetivo de crear un entorno productivo, donde los valores de Apple florezcan.

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social Corporativa, son aquellos compromisos legales o éticos que asume la empresa en la gestión del impacto que su actividad genera sobre sus stakeholder; clientes, empleados, accionistas proveedores, ciudadanos en general, etc. Es decir, generar una identidad y coordinar dicha imagen en torno a esa identidad. A continuación se da a conocer en el gráfico 17, las características importantes de la sociedad corporativa de Apple.

Gráfico 17: Responsabilidad Social Corporativa de Apple



Fuente: Elaboración propia con datos de www.apple.com

La información obtenida de este apartado ha sido elaborada de acuerdo a los informes de progreso de 2015 respecto al 2014, de responsabilidad de los proveedores en Apple. (Informe RSC "Apple", 2015)

En mi opinión, tanto en Apple como en sus proveedores tecnológicos, existe una preocupación muy arraigada por el bienestar social, donde se pretende realizar mejoras en los derechos humanos y la igualdad, la protección del medio ambiente y la educación.



A continuación se da a conocer aspectos muy importantes sobre la responsabilidad social de los proveedores de Apple.

8.1. Formación de empleados

Apple pretende que sus empleados estén capacitados y cualificados para un buen desempeño laboral. Es por ello, que Apple necesita que sus trabajadores muestren iniciativas, asumiendo y completando tareas con un mayor conocimiento. Para ello, Apple ofrece programas de educación que ayudan a los trabajadores a ganar habilidades que ellos necesitan, para avanzar dentro de la organización o para la transición a un nuevo puesto de trabajo. También Apple ofrece ayuda a los trabajadores y a comprender sus derechos, y se asegura de que existan diferentes vías para hablar si sus derechos están siendo violados. A continuación se muestran algunos avances respecto a la formación en Apple.

- **Se han capacitado a 2,3 millones de trabajadores sobre sus derechos dentro de la empresa en el 2014, y a más de 6,2 millones desde el 2007.** El motivo de esta capacitación es hacer que los empleados en todas sus cadenas de suministros puedan entender el código de conducta de Apple, las leyes locales y las regulaciones de salud y seguridad, y sean tratados con dignidad y respeto, para trabajar en un ambiente justo y ético.
- **Se ha lanzado una nueva aplicación para un nuevo programa de educación iPad móvil en diez instalaciones.** Es decir, pasan del aula tradicional a otro sistema de aprendizaje, donde cada uno utiliza dispositivos iPad con las últimas aplicaciones educativas en establecimientos tipo cafeterías, que promueven un ambiente de aprendizaje más informal y de colaboración.
- **Apple ha expandido el programa de educación y desarrollo de sus empleados, teniendo en el 2014, más de 379.000 participantes y más de 861.000 en total desde el 2008.** Se han realizado inversiones de millones de dólares para equipar sus instalaciones con ordenadores, softwares educativos y capacidades de video conferencia para ayudar a los trabajadores a adquirir habilidades que necesitan para mejorar su potencial. También se han asociado con universidades locales para dar a los trabajadores acceso a los programas de educación.



8.2. Trabajos y derechos humanos

En Apple se está tratando de eliminar las contrataciones no éticas y las horas de trabajo excesivas en todas sus cadenas de suministros, ya que en muchas de las empresas que le proveen de materiales, (estaño, tantalio, tungsteno y oro) los trabajadores realizan grandes esfuerzos y existe la necesidad de mejorar sus condiciones de trabajo. Algunos aspectos destacados del trabajo y los derechos humanos se describen a continuación:

- **Implementaciones éticas en las prácticas de contratación.** Apple tiene un comportamiento inaceptable respecto a la contratación por parte de sus intermediarios de: estudiantes, menores de edad y trabajadores extranjeros no legales, ya que, al participar con nuestros equipos comerciales y proveedores, se pretende implementar prácticas justas de contratación.
- **Limitar las horas de trabajo excesivas.** En Apple se está limitando las semanas laborales a 60 horas, excepto en circunstancias inusuales con al menos un día de descanso obligatorio cada siete días, y todas las horas deben ser estrictamente voluntarias.
- **Acabar con el trabajo de menores de edad.** Apple, al trabajar con muchos proveedores, tiene que verificar que no se trabaje con menores de edad, de lo contrario, se pone fin inmediatamente al trabajo del menor de edad. En el 2014, sólo 16 casos de menores de edad fueron descubiertos en seis instalaciones y todos fueron remediados con éxito. Pero lo que se busca, es que este tipo de actos sean eliminados en su totalidad de la cadena de suministros.

8.3. Salud y seguridad

Apple considera que la seguridad nunca se debe ver comprometida. Así que se está colaborando con proveedores y trabajando de forma correcta, para asegurarse de que las instalaciones y procesos de producción estén dentro de las normas. Y para ayudar a construir un proceso de gestión más eficiente, se está inscribiendo a gestores de nivel medio en la academia de Apple Supplier Environment, Health and Safety (EHS). Aspectos más importantes a destacar en la evolución de la salud y seguridad:

- **Educar a los gestores a mantener un mejor ambiente de trabajo.** Los proveedores han reaccionado de forma positiva al programa (EHS), ya que se han enviado bastantes más gestores de lo requerido para asistir a la Academia. En el



2014, se reclutó a 392 participantes más en el programa, lo que actualmente asciende a 632 gestores matriculados

- **Fortaleciendo la prevención en casos de emergencia.** Es fundamental que los proveedores sepan cómo responder a una emergencia, bien sean accidentes o desastres naturales. Por lo tanto, Apple trabaja para desarrollar los sistemas de gestión de emergencias y desarrollar acciones para los protocolos de seguridad de los proveedores.
- **Identificación y eliminación de riesgos.** Apple se esfuerza por identificar posibles problemas en las fábricas de los proveedores antes de que generen problemas. Se trabaja con equipos de ingeniería y operaciones para anticipar cualquier preocupación que pueda afectar a los trabajadores y el medio ambiente durante o después de la producción.
- **Seguimiento de las cuestiones ambientales, salud y seguridad.** Los empleados de Apple de los departamentos de operaciones e ingeniería, trabajan en el lugar diariamente para apoyar las operaciones de las plantas de producción de la mayoría de sus principales proveedores.

8.4. Medio ambiente

Apple se preocupa de que sus proveedores en todo el mundo, tengan unos procesos de fabricación ambientalmente responsables. De esa manera se ayuda a que sus instalaciones sean más eficientes y focalizados en conservar los recursos propios del planeta. A continuación se dan a conocer algunas mejoras respecto al medio ambiente.

- **La implementación de prácticas ecológicas y racionales.** Los proveedores deben de respetar los estrictos estándares ambientales, por encima de lo que exige la ley local respecto a los residuos peligrosos, aguas residuales, aguas pluviales, ruido, y emisiones a la atmosfera.
- **Educar a gestores para resolver problemas laborales.** Apple en el 2013 se asoció con distintas universidades para el lanzamiento de la academia EHS. La academia es uno de los programas más completos de formación y educación sobre medio ambiente en la industria, ayudando a los gerentes de nivel medio en las cadenas de suministro a resolver proactivamente los problemas en su lugar de trabajo.



- **Mantener el agua limpia.** A través del programa de agua limpia de Apple se pretende implementar o identificar medidas para reducir el consumo de agua dulce. Es decir, trabajar con sus proveedores para mejorar y desarrollar su capacidad para la gestión de las aguas residuales.

8.4.1. Mejoras en la responsabilidad medioambiental

En Apple se han tomado medidas para resolver algunos problemas que afectan al planeta. Es por ello que se cree en la importancia sobre el medio ambiente. (Apple Inc., 2015). A continuación se detallan algunas mejoras importantes realizadas en Apple.

- Se han creado medios para utilizar energía y materiales de una forma más eficiente en sus instalaciones de fabricación. Es decir, obtener energía de fuentes limpias, y fabricar productos electrónicos más eficientes en todo el mundo.
- Todos los centros de datos de Apple son alimentados con fuentes de energía renovable al 100%, en el cual, los resultados en la emisión de gases de efecto invernadero son de cero. Estas fuentes de energía incluyen energía solar, eólica y geotérmica.
- Se están diseñando nuevos edificios y actualizando los ya existentes para la utilización de poca energía eléctrica. Desde el 2013, ya se han convertido el 73% de la energía para todas sus instalaciones, el 86% para sus campus corporativos y el 100% para sus centros de datos. Y en el 2014, se han proveído de energía renovable a más de 140 de sus tiendas minoristas en los Estados Unidos.
- Los centros de datos ejecutan servicios como Siri, iTunes Store, the App Store, Maps, y iMessage. Así que, cada vez que una canción es descargada de iTunes, una aplicación (app) es instalada desde Mac App Store, o cuando un libro es descargado de iBook, la energía que Apple utiliza proviene de la naturaleza. Y el ahorro de energía va más allá de los mismos centros de datos, porque no existen materiales físicos para fabricar, empaquetar o transportar.
- Por otro lado, el programa alternativo de desplazamiento para los empleados de Apple, proporcionó más de un millón de viajes y ayudó a evitar las emisiones de gases de efecto invernadero equivalente a retirar más de 15.000 vehículos de la carretera.



- Desde 2008, los productos de Apple han reducido considerablemente su potencia de consumo medio en un 57%. Y cada uno de los productos de Apple, exceden las estrictas normas de ahorro de energía establecida por **ENERGY STAR**.
- Apple ha liderado la industria en la eliminación de muchas toxinas de sus productos, tales como el PVC, retardantes de llama bromados y ftalatos. También se han reciclado más de 191 millones de kilos de desechos electrónicos. De hecho, todas las tiendas de Apple recuperan sus productos en virtud a sus políticas, y también tienen una forma responsable de reciclar.

9. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Un conocimiento profundo del entorno competitivo, es un elemento fundamental de su estrategia de éxito, ya que todos los factores externos a la empresa, tienen o pueden causar incidencia sobre sus resultados. Esto es debido a dos motivos fundamentales:

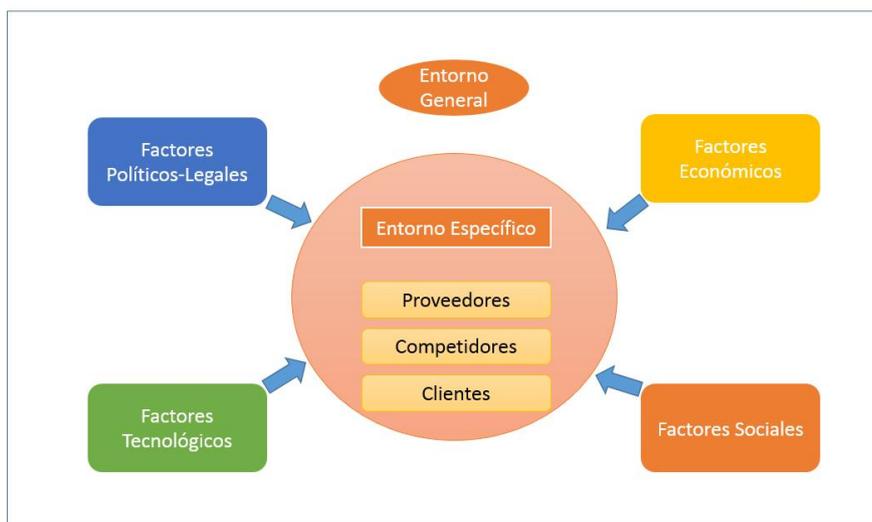
1. La empresa no tiene control de los factores del entorno.
2. Sólo algunos factores son considerados estratégicos para la empresa, es decir, aquellos que tengan un impacto relevante en sus resultados.

La delimitación de su entorno, nos permitirá saber cuál es el ámbito de actuación en el que se desenvuelve la empresa, cómo influye en las actividades que realiza y cómo interactúa con los factores que se derivan de este.

Los tipos de entorno que se analizarán en la empresa son: “General y Específico”. Para evaluar los factores relevantes del entorno general de la empresa, se realizará mediante un “Análisis PEST”, y para evaluar los factores relevantes del entorno específico se utilizará el “Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter”.



Gráfico 19: Entorno General y Específico de Apple



Fuente: Elaboración propia

9.1. El entorno general

El entorno general de la empresa, está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados. Es por ello, que es de vital importancia conseguir algún tipo de esquema o modelo que sirva para organizar la información. Por ejemplo, la influencia que se pueda tener sobre los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; “el análisis PEST”. Estos factores pueden ser determinantes críticos de las amenazas y oportunidades a las que se enfrente la empresa en el futuro. Además, la cuestión clave es que estos factores del entorno general de la empresa, son importantes a causa de sus efectos sobre el entorno específico, ya que afectan a la demanda de la empresa, a sus costes y a la posición competitiva de la empresa con respecto a sus rivales. A continuación se desarrollará el análisis PEST de Apple.

9.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST, es una herramienta simple y ampliamente usada en el análisis de factores externos. Es por ello, que nos permitirá analizar factores políticos, Económicos, Socio culturales y tecnológicos en el entorno de la empresa. Esto le ayudará a entender el cuadro de fuerzas de cambio a las que está expuesto, y a partir de ello, a tomar ventaja de las oportunidades que se presenten. El análisis PEST se centrará en obtener información específicamente sobre los países donde se mueve Apple, es decir, países desarrollados y en vías de desarrollo. Además, toda la información obtenida en este apartado es del año 2013 y 2014.



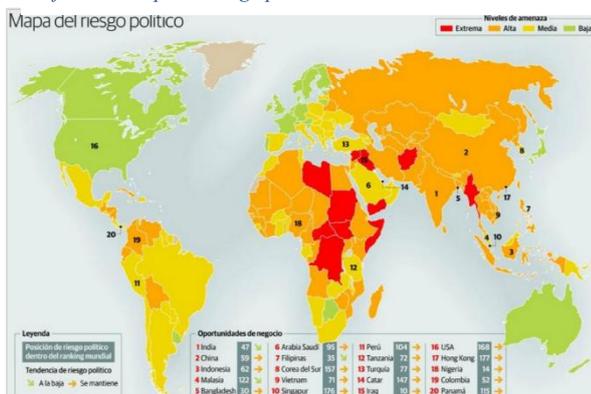
9.1.1.1. Factores Políticos – Legales

Apple es una multinacional que tiene su sede empresarial en los Estados Unidos. Además, vende sus productos y tiene proveedores en muchos países a nivel mundial, por lo tanto, se puede ver afectada por la estabilidad política de cada uno de esos países. A continuación se explicará algunos problemas de estabilidad política que pueden reflejarse en factores como: el riesgo político, legislaciones a nivel nacional e internacional y la regulación de los mercados financieros.

Riesgo político

Según el Mapa de Riesgo Político del 2015 publicado por Marsh (líder mundial en correduría de seguros y gestión de riesgos), el incremento de la violencia política, movimientos separatistas, junto con la caída de los precios de las materias primas, hacen que los riesgos políticos se estén agravando y generen mayores desafíos para la inversión extranjera directa.

Gráfico 20: Mapa de riesgo político



Fuente: elcomercio.es (2014)

Según Marsh, existen 17 países de un total de 197, que han experimentado un incremento en el nivel de riesgos políticos, de los cuales 9 de ellos están ubicados en Oriente medio y el Norte de África. Sin embargo, existen otros países que han presentado mejoras en sus riesgos políticos y han generado grandes oportunidades para las inversiones de las multinacionales en países como: China, India e Indonesia. Esto ha sido posible gracias a las positivas reformas gubernamentales y económicas que se han llevado a cabo en dichos países.

Por otro lado, la caída de los precios del petróleo en los países que dependen del crudo pueden beneficiar a los países importadores y a la economía mundial en general, pero un periodo muy prolongado podría afectar a los países exportadores de petróleo, por lo que tendrían un incremento de riesgo político si los precios del petróleo siguen disminuyendo.

Por último, para los próximos años, se advierte que será crucial para los riesgos políticos, ya que en Francia, Alemania y Hong Kong se realizarán elecciones presidenciales, así como en USA en el 2017. Por otro lado, existe la posibilidad que se



realice un referéndum sobre la pertenencia de Reino Unido a la Unión Europea. Por ello, es importante que las multinacionales como Apple estén preparadas para los riesgos que afecten a dichos países y que cuenten con planes estratégicos para asegurar sus intereses.

Legislaciones nacionales e internacionales

La empresa está sujeta impuestos en los Estados Unidos y numerosas jurisdicciones extranjeras como Irlanda, que es donde se organizan sus filiales. Debido a las condiciones económicas y políticas, las tasas de impuestos en varias jurisdicciones pueden ser sujetas a cambios significativos. Las futuras tasas impositivas de la empresa podrían verse afectado por los cambios en los ingresos provenientes de diferentes países con su tipo impositivo particular, cambios en la valoración de los activos por impuesto diferido, y pasivos o cambios en las leyes fiscales o su interrupción.

Regulación de los mercados financieros

La empresa está expuesta a fluctuaciones en los valores de mercado de su cartera de inversiones, y al riesgo de crédito. Esto se debe al carácter global de sus negocios y las inversiones tanto nacionales como internacionales que posee. Además, las calificaciones crediticias y los precios de las inversiones pueden verse afectados negativamente por la liquidez, el deterioro del crédito, los resultados financieros, riesgo económico, riesgo político, riesgo soberano u otros factores que le perjudiquen.

9.1.1.2. Factores Económicos

El análisis de los factores económicos permitirá a la empresa obtener conocimiento sobre la economía en la que se desenvuelva, y cómo pueda influir en ella. Por ello, es determinante estudiar los factores económicos tanto nacionales como internacionales (especialmente en economías desarrolladas y en vías de desarrollo). A continuación se explican algunos factores económicos considerados como más relevantes para Apple.



Ciclo económico

De acuerdo al gráfico realizado por la gestora Carmignac, se puede observar que muchas de las grandes economías se encuentran en ciclos económicos diferentes. Economías como USA se encuentran en una fase de aceleración de su ciclo económico, la Zona Euro, Japón, México y aún más cerca, Corea y Taiwán se están acercando cada vez más a la estabilización de sus economías.

Gráfico 21: Ciclo Económico de Países desarrollados



Fuente: CARMIGNAC (2014)

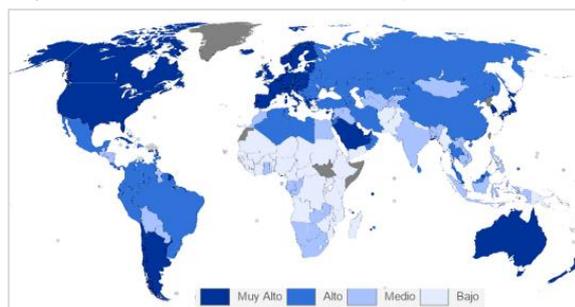
Por otro lado, China se encuentra en una fase de ralentización de su economía debido a múltiples desequilibrios que surgieron por la crisis del 2008; sin embargo, dispone de una gran liquidez tanto en su banco central como en el balance de la banca comercial. Por lo tanto, dicha economía es menos vulnerable que otras a la contracción de liquidez.

Por último, países como: India, Brasil y Rusia se encuentran en una situación en la que van a volver a generar un crecimiento, sin embargo, economías como Indonesia, Turquía y Tailandia se encuentran en una situación de decrecimiento económico. (CARMIGNAC, 2014)

Nivel de desarrollo

Según el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los países con mayores niveles de desarrollo en 2014, están ubicados en los siguientes lugares: América (Canadá, Estados Unidos, Chile, Cuba, Argentina), Europa (la UE), Asia (Singapur, Hong Kong, Corea del Sur, Japón, Israel, etc.) Oceanía (Australia, Nueva Zelanda). Todos estos países han alcanzado un estado económico próspero a través del empleo y la explotación de sus recursos naturales y humanos. Además, poseen altas concentraciones de capital y tecnología y un nivel de vida muy alto.

Gráfico 22: Nivel de desarrollo humano (2014)



Fuente: Naciones Unidas para el Desarrollo



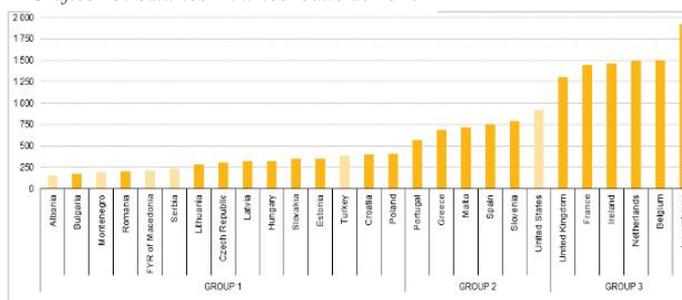
En estos países desarrollados, los niveles de renta per cápita son muy elevados, es decir, cada uno de ellos tiene unos ingresos de más de 10.000 dólares anuales, y el número de personas que viven en la pobreza es muy baja. Además, el poder de compra de dichos países es muy elevado; entre ellos podemos destacar China en primer lugar, seguido de USA y en tercer lugar un país con poco desarrollo pero con un alto nivel de compra como India, seguido de Japón y Alemania.

Por último, la capacidad de la utilización de las TIC en los países desarrollados es muy elevada, ya que les permite generar crecimiento económico, fomentar la innovación y mejorar el bienestar de sus ciudadanos. (WIKIPEDIA, 2014)

Salarios

De acuerdo a los resultados estadísticos realizados por Eurostat, la remuneración mínima establecida por los gobiernos miembros de la UE, países candidatos y EE.UU. son los

Gráfico 23: Salarios Mínimos "Julio de 2014"



Fuente: Eurostat

que figuran en el gráfico 22 y están agrupados en tres categorías que están relacionados con su nivel de salario mínimo. Estos salarios están representados mensualmente y sin deducción del impuesto sobre la renta y cotización a la seguridad social. Tal y como se muestra en el gráfico 22, los países miembros de la UE tienen un salario mínimo interprofesional que oscila entre 174€ en Bulgaria y 1921€ en Luxemburgo. Sin embargo, hay que destacar que los países candidatos a la UE se ven afectados por el tipo de cambio, ya que en el gráfico el salario está representado en euros.

Un dato que hay que tener en cuenta, es que los países del grupo uno, tienen salarios bajos en comparación con los demás, pero sus niveles de precios son relativamente más bajos. Por otro lado, los países del grupo 3 con salarios altos, tienen precios relativamente más elevados que el grupo uno. Estas diferencias de precios entre los grupos, suaviza un poco las diferencias salariales entre países. (EUROSTAT, 2015)

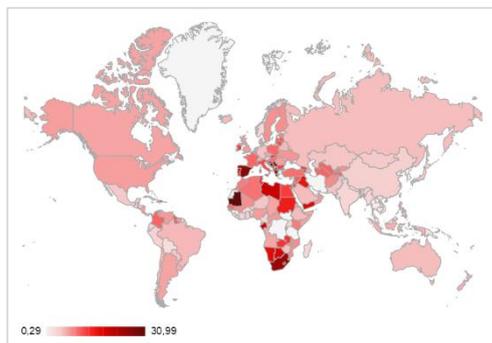
Respecto a otros países con niveles de desarrollo medios y altos que no están representados gráficamente, sus salarios mínimos interprofesionales son: China (aproximadamente 217€), Japón (1.148€), Australia (2.094€), Nueva Zelanda (1.479€), Corea del Sur (781€), Canadá (1.338€). (EXPANSIÓN, 2015)



Tasas de desempleo

De acuerdo al gráfico y la información obtenida de la Organización internacional del Trabajo, los países con colores más fuertes muestran un índice de desempleo más elevado y los colores más claros, un índice de desempleo inferior. Se puede observar que los países con mayor porcentaje de desempleo en 2013, están situados en Europa, África y Oriente Medio.

Gráfico 24: Tasa de desempleo por país "2013"



Fuente: OIT

Los países miembros de la UE con mayores niveles de desempleo son: Grecia (27,3%), España (26,63%), Portugal (16,49%), Irlanda (13,1%), Italia (12,24%) etc. Y en los demás países desarrollados, sus tasas de desempleo no son tan elevadas, ya que no han tenido problemas de desequilibrios económicos tan fuertes como en algunos de los países miembros de la UE.

Desde la crisis económica en el 2007, muchos países a nivel mundial han tenido una débil recuperación de sus economías, por lo tanto, el crecimiento del empleo en dichos países ha sido débil. También se puede destacar, que el desempleo sigue aumentando especialmente para los más jóvenes y, además, otro gran número de trabajadores están fuera del mercado laboral.

Por otro lado, la tendencia del empleo está en decrecimiento, porque muchos sectores invierten y obtienen más ganancias en el mercado de activos y no en la economía real, por lo tanto, perjudica la creación de empleo a largo plazo.

Por último, en muchas economías en desarrollo, el empleo informal se está incrementando y generando decrecimiento en las mejoras de la calidad del empleo. Esto significa, que el número de trabajadores que salen de la pobreza son cada vez menores (OIT, 2014).



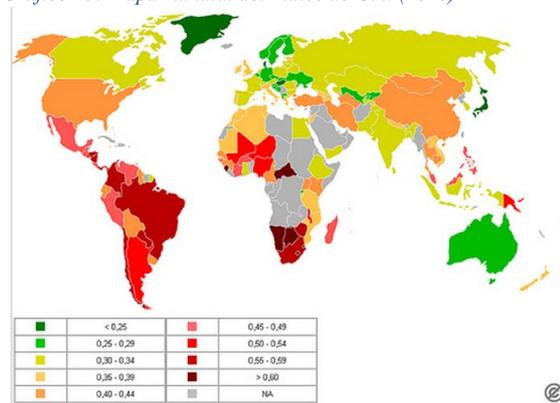
9.1.1.3. **Factores Sociales**

Este factor es importante para Apple, porque le brinda información sobre las diferentes características culturales y el comportamiento de grupos sociales en distintas partes del mundo. Su importancia, radica en que Apple vende y elabora componentes de sus productos en diferentes países y es necesario tener conocimiento de la situación social en la que se encuentran las economías desarrolladas o en vías de desarrollo. Es por ello, que se realizará un análisis de algunos factores importantes para Apple, como: Distribución de la renta, Capital humano, Movimientos migratorios y Evolución demográfica.

Distribución de la renta

Según el Banco Mundial, para analizar la distribución de la renta, se ha tenido en cuenta el Índice de Gini, donde se mide la desigualdad de los ingresos de los diferentes países. El índice se mide en el intervalo [0,1], siendo cero una distribución de renta perfecta y cuando más se acerque a uno, una distribución desigualada.

Gráfico 25: Mapa mundial del Índice de Gini (2010)



El gráfico 24, se puede observar como los países con menor desigualdad en la renta y mayor riqueza equilibrada ($< 0,30$) se encuentran ubicados en los países del norte (Finlandia, Suecia, Noruega, Dinamarca, Japón) y en el sur sobresale Australia. Por otro lado, países como EE.UU, China, Canadá, Nueva Zelanda, mayor parte de países de UE, India y pocos países de América del Sur se encuentran por debajo del 0,5 del Índice de Gini. Fuente: Banco Mundial

Respecto al último indicador relativo al 2012, en Europa uno de los países con mayor desigualdad de la riqueza ha sido Letonia (0,357), seguido de España (0,35) y Grecia (0,343), estando la media de la UE en un 0,3.

China, con relación a los demás países presenta un alto nivel de diferencias sociales ya que el nivel de población en dicho país es muy elevado. Es por ello, que la distribución de la renta no es equitativa y las diferencias de salarios entre ciudades son muy elevadas. (Ofronterad, 2014)

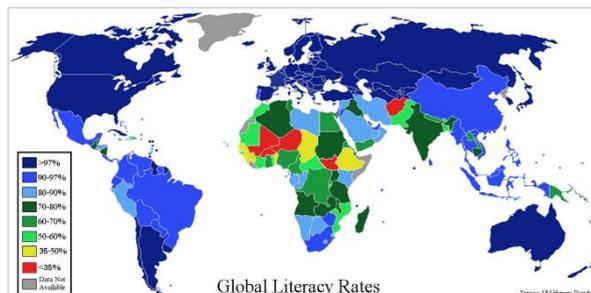


Con esta información se puede decir que los países con mayor nivel de desarrollo, son generalmente los que tienen un mejor índice de bienestar social, y su riqueza esta mejor repartida.

Capital humano

Según el informe de Desarrollo Humano de la UNESCO, nos dice que los países con mayores niveles de desarrollo, tienen un capital humano más elevado, así como un mayor conocimiento sobre las tecnologías.

Gráfico 26: Nivel de alfabetización (2013)



Es decir, el aumento del capital

Fuente: UNESCO

humano determina el nivel de desarrollo de una sociedad e incentiva el espíritu emprendedor e innovador de un determinado país. Los individuos mejor formados, marcarán la diferencia en conocimientos poseídos y, por lo tanto, la información necesaria para que los procesos de investigación y desarrollo conduzcan a resultados relevantes y positivos.

Por otro lado, las empresas que utilicen trabajadores con un alto capital humano, serán más capaces de realizar proyectos innovadores en sus departamentos de I+D. Además obtendrán tecnología propia que constituirá un elemento determinante para su éxito y condicionará el crecimiento de las empresas y de la economía en general.

Por último, en la mayor parte de los países de la OCDE, las personas con mayor nivel de formación alcanzan una tasa de empleo más elevada, mientras que las personas con un menor nivel de cualificación tienen un riesgo más alto de desempleo.

De esta forma, el incremento del capital humano condicionará a las personas en su vida pública, disminuirá el nivel de corrupción, lucha en contra de las actividades ilícitas y el respeto por las leyes.



Movimientos migratorios

Los movimientos migratorios se producen generalmente, en los países más desarrollados y en vías de desarrollo. El hecho de este suceso, radica en que existe una diferencia importante en la remuneración de trabajadores en países desarrollados respecto a los menos desarrollados.

Gráfico 27: Movimiento migratorio cualificado



Fuente: Políticas Internacionales de Migración

También, radica en el hecho de que los países más desarrollados presentan en algunos casos, un déficit de personal con conocimiento relacionado con nuevas tecnologías de investigación, por lo que genera la emigración de trabajadores muy cualificados a países desarrollados. Además, los desplazamientos de estos trabajadores, permitirá obtener mejores conocimientos y experiencia en la utilización de nuevas tecnologías que llevarán consigo a su país de origen. Es decir, este suceso lleva consigo un trasvase tecnológico muy importante.

Tal y como se puede ver en el gráfico 27, existe mayor movimiento migratorio cualificado (→) entre países de la UE y EE.UU y entre EE.UU y Japón. También se puede observar, que los países con mayor recepción de trabajadores con cualificaciones medias y bajas (→) son: EE.UU, algunos países miembros de la UE, Rusia, Arabia Saudí, Canadá y Australia. (Políticas Internacionales de Migración, 2014)

Evolución demográfica

De acuerdo al Banco Mundial, la tasa de crecimiento de la población en el mundo es de un 1,2% anual, sin embargo, respecto a años anteriores su crecimiento ha disminuido significativamente. Pero la gran parte de este crecimiento poblacional se produce en gran medida en los países

Gráfico 28: Crecimiento de la población (2010-2014)



Fuente: Banco Mundial

con ingresos bajos y en menor medida en países con ingresos altos. También se tiene que tener en cuenta que la mortalidad y la natalidad han disminuido en los países en



desarrollo y en vías de desarrollo, ya que pueden disponer de una mejor atención médica y mejores medicamentos para curar enfermedades. Por otro lado, las mujeres en los países desarrollados tienen un mayor acceso a la educación y a empleos, por lo que están formando sus familias a una mayor edad, lo que está generando una menor procreación de hijos pero mejor cuidados y con mejor salud.

En los países de ingresos bajos, más de la tercera parte de la población tiene una edad aproximada de 15 años, mientras que en países con ingresos altos, menos de la quinta parte tiene esa misma edad. Esto significa, que en los países con ingresos bajos dependen de sus padres o de los que pueden trabajar, por lo que sus niveles de vida disminuyen, porque cuanto mayor sea el número de personas, mayor será la necesidad de alimento y atención médica. (Banco Mundial, 2014)

9.1.1.4. ***Factores Tecnológicos***

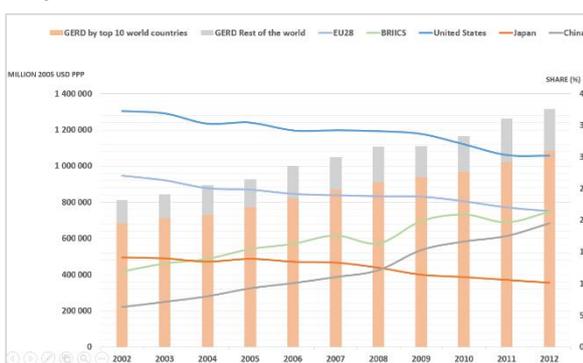
Este factor, permitirá a la empresa obtener información acerca de los países que más invierten en tecnologías, así como su evolución tecnológica y situación actual. También permitirá a la empresa saber en qué países existe mayor cantidad de innovación mediante la creación de patentes y, además, será útil para saber el conocimiento de las TIC en países desarrollados y en vías de desarrollo. A continuación se hablará sobre el gasto en I+D por país, Patentes y las TIC.

Gasto Público en I+D

De acuerdo a los datos obtenidos de la OCDE, China se convertirá en el país que más invierta en I+D en el mundo, debido a que las economías avanzadas como UE, EE.UU y Japón están realizando restricciones presupuestarias en I+D.

Si se mira en el gráfico, el país que más invierte en I+D sigue siendo EE.UU (\$397.000 millones) desde el 2002, pero su pendiente está decreciendo al igual que los países de la UE (\$282.000 millones) y Japón (\$134.000 millones), siendo China (\$257.000 millones), el país con mayor incremento de gasto anual en I+D.

Gráfico 29: Gasto en I+D "País de la OCDE"



Fuente: OCDE



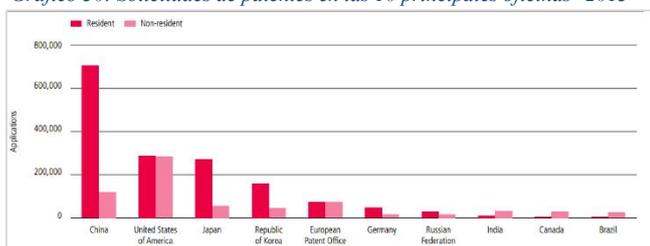
Por otro lado, uno de los países con mayor inversión en I+D en el 2012, fue Corea, con un 4.36% de su PIB, superando a Israel con un 3,93%. De esta forma, China y Corea se han transformado en los países con mayor cantidad de destinos de cerebros científicos provenientes de EE.UU, en el periodo de 1996 a 2011.

Respecto a la UE, los países más rezagados en I+D son Portugal y España, ya que se encuentran todavía por debajo de los niveles anteriores a la crisis con recortes presupuestarios considerables. Y en la mayoría de países pertenecientes a la OCDE, un 10% a 20% se financian con recursos públicos. (OCDE, 2014)

Patentes

De acuerdo a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual en el 2013, las solicitudes de patentes presentadas en todo el mundo, fueron de 2,6 millones, y

Gráfico 30: Solicitudes de patentes en las 10 principales oficinas "2013"



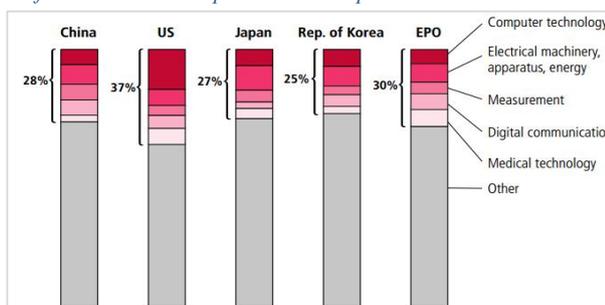
Fuente: World Intellectual Property Organization (WIPO)

ascendió un 9% respecto al 2012. Los países con mayor crecimiento en solicitud de patentes fueron: China, EE.UU, Japón, Corea y la UE. Las 5 oficinas de propiedad intelectual, representaron el 81% de solicitudes a nivel mundial.

Tal y como se puede ver en el gráfico, la Oficina de Propiedad Intelectual de China (SIPO), fue la que más solicitudes de patentes tuvo, seguido de otras oficinas como EE.UU (USPTO), Japón (JPO), Corea (KIPO), Europa (EPO).

Por otro lado, alrededor del 40% de las solicitudes presentadas en el 2013 se encontraron en las oficinas de los países de bajo y medianos ingresos como: Malasia, Sudáfrica, Kenya y Nepal. Los países con mayor crecimiento en solicitud de patentes fueron China y Australia, pero en ambos la fuente de su crecimiento difieren. Las solicitudes de patentes en China fueron realizadas en su mayoría por residentes y en Australia por no residentes.

Gráfico 31: Cuota de publicación de patentes en 5 sectores



Fuente: World Intellectual Property Organization (WIPO)

Por último, en el gráfico 31 se puede observar que en el 2012, las patentes publicadas en los cinco campos tecnológicos (Tecnología Computacional; Máquinas eléctricas, Aparatos y



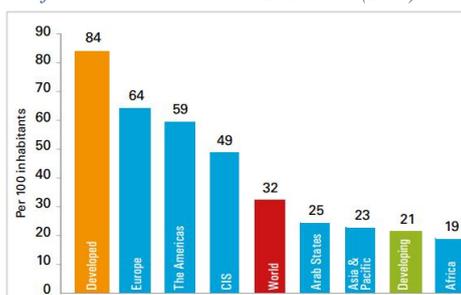
Energía; Computación; Comunicación Digital; Tecnología Médica) tuvieron mayores publicaciones en EE.UU (37%), donde las patentes más publicadas fueron las de tecnología computacional. En los demás países lo que más sobresalió fueron las patentes de máquinas eléctricas, Aparatos y energía, seguido de tecnología computacional. (World Intellectual, 2014)

Desarrollo de las TIC

De acuerdo al “manual para la medición del acceso y uso de las TIC por los hogares y personas” realizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), nos da a conocer, que en el 2014 el número de suscripciones de banda ancha móvil (ADSL móvil), alcanzó los 2.300 millones de usuarios, siendo el 55% de países en vías de desarrollo. Es decir, cinco veces más que en el 2008, y además, las tasas de crecimiento del ADSL móvil está creciendo más rápido en países en vías de desarrollo (26%) que en países desarrollados (11,5%).

Si lo miramos por regiones, se puede observar que la penetración de ADSL móvil en Europa es de un 64%, seguido de América con un 59%, con una tasa de crecimiento de un 15%. En sí, todas las regiones están mostrando un crecimiento, pero África (19%) se destaca porque tiene una tasa de crecimiento de más del 40%, es decir, más del doble de la media mundial.

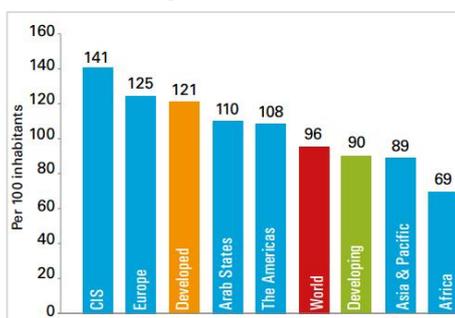
Gráfico 32: Penetración de ADSL móvil (2014)



Fuente: International Telecommunication Union

Por otro lado, el número de suscripciones de teléfonos móviles en todo el mundo se asemeja cada vez más, al número de personas en el planeta. Tal y como se puede ver en el gráfico 33, los países en vías de desarrollo tienen una penetración del 90%, en comparación con el 121% que tienen los países desarrollados. El crecimiento de teléfonos móviles ha llegado a niveles más bajos a nivel mundial (2,6%), lo que indica que el mercado se acerca a niveles de saturación.

Gráfico 33: Tasa de penetración de teléfonos móviles (2014)



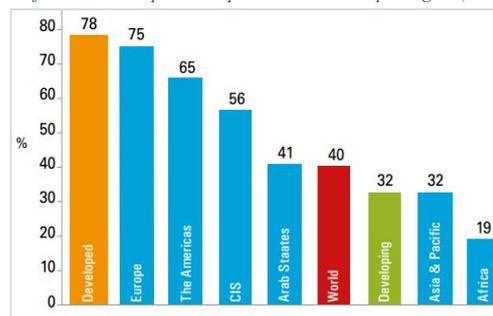
Fuente: International Telecommunication Union

Las regiones de África (69%), Asia y el Pacífico (89%) son las regiones con crecimiento en suscripción de teléfonos móviles más fuertes, pero con tasas de penetración más bajas.



En el gráfico 34 se puede observar que la tasa de penetración del internet en los países desarrollados es de un 78%, siendo el más alto en Europa (75%), pero la región con menor penetración del internet, es África con un 19%. En Asia y Pacífico (41%), un tercio de la población está conectada a internet.

Gráfico 34 Tasa de personas que utilizan internet por región (2014)



Fuente: International Telecommunication Union

A nivel mundial, 4.000 millones de personas todavía no utilizan internet y más del 90% de ellos son de los países en vías de desarrollo. (International Telecommunication Union, 2014)

El análisis PEST, ha brindado información externa a la empresa que será necesaria para identificar y analizar las oportunidades que tiene en los mercados desarrollados y en vías de desarrollo y, Además, posibles amenazas con sus competidores que se presenten en el sector tecnológico. A continuación, se hace un breve resumen de este apartado.

Análisis de las oportunidades.-De este análisis se ha podido observar, que los mercados en los que más se ha centrado Apple, son los desarrollados y en vías de desarrollo, como: Estados Unidos, Canadá, Europa, Singapur, Hong Kong, Corea del Sur, Japón, Israel, Australia, Nueva Zelanda, China, India, Chile, Argentina, Brasil, algunos países de Oriente Medio, etc. Estos países son los que tienen una mejor estabilidad política y menor riesgo, por lo tanto, las oportunidades de inversión por parte de multinacionales extranjeras como Apple, son adecuadas. Además, poseen un nivel de renta per cápita elevado, y donde sus economías se encuentran en fases de crecimiento o estabilidad, generando así, mayores empleos e ingresos para las familias. Por otro lado, el capital humano en esas economías desarrolladas o en vías de desarrollo, es elevado, lo que proporciona un mayor conocimiento e interés por las nuevas tecnologías. También hay que destacar, que el gasto en I+D en dichas economías, es mucho mayor, lo que promueve la innovación y creación de nuevos productos que puedan ser utilizadas por grandes multinacionales como Apple.



Análisis de las amenazas.- En primer lugar, Apple es una multinacional que pertenece al sector tecnológico y vende productos (como iPhone e iOS) de gama alta en mercados altamente competitivos en los que existen fabricantes de teléfonos inteligentes como: Nokia, Samsung, LG, RIM, Motorola, Palm, HTC, Sony Ericsson, Philips, HP, ZTE, Huawei, Archos, etc..y en los sistemas operativos que alimentan estas terminales: Windows, Android, Symbian, Blackberry, Linux y Palm OS. Pero el mercado de Apple es exclusivo, ya que sus productos van dirigidos a personas con un alto poder adquisitivo, es decir, a mercados desarrollados. Al haber mucha competencia en el sector de teléfonos inteligentes, los mercados desarrollados ya casi han llegado a la saturación, y crecerá sólo moderadamente en los próximos años. El reto para Apple es tratar de encontrar el crecimiento en sus principales productos, especialmente en los mercados en vías de desarrollo de China e India, donde sus rivales están en mejor posición para competir.

La competencia en los mercados en vías de desarrollo se basa más en los precios, las características del producto y el rendimiento más que la calidad del producto y la fiabilidad, ya que existen fuertes fabricantes de software y ecosistemas periféricos. Apple compite con productos de gama alta, y su influencia en ese mercado está teniendo buena acogida, ya que sus ventas se están incrementando y, además existen previsiones de duplicar sus tiendas en China. Por otro lado, esos dispositivos son caros, y probablemente su cuota de mercado en China se vea reducido, ya que su principal competidor en sistemas operativos, Android, tiene acuerdo de fabricación de teléfonos inteligentes con otras marcas que poseen dispositivos más baratos. El constante crecimiento de la cuota de mercado de Android pone presión al iSO de Apple, porque Android con ayuda de Samsung, Huawei, Lenovo y LG, en las ventas de sus dispositivos, genera un crecimiento muy rápido ya que es el principal sistema operativo de los teléfonos inteligentes en los mercados en vías de desarrollo. Esto amenaza seriamente el ecosistema de Apple y sus ingresos.



9.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico, variará dependiendo de cada sector y dependerá en mayor medida de la actividad que desarrolle la empresa. Por lo tanto, el entorno suele ser compartido por todas las empresas que trabajan en una misma industria y que compiten entre sí.

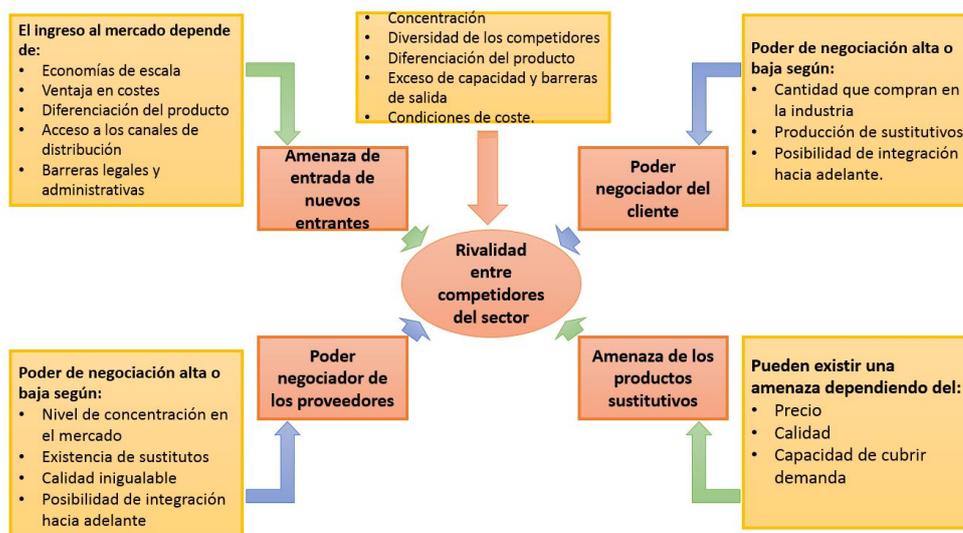
El requisito previo para un análisis eficaz del entorno específico es distinguir lo vital de lo meramente importante. Primero, para que la empresa tenga beneficios debe crear valor para los clientes; por lo tanto, previamente ha debido comprender qué quieren. Segundo, para crear valor la empresa adquiere bienes y servicios de sus proveedores; por ello, también debe comprender a sus proveedores y cómo establecer relación comercial con ellos. Tercero, la habilidad para generar rentabilidad mediante la creación de valor depende de la intensidad de la competencia entre las empresas que rivalizan por las mismas oportunidades de creación de valor; por lo tanto, la empresa también debe conocer la competencia. A continuación, para evaluar los factores del entorno específico, se utilizará el “ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER”.

9.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, considera que la rentabilidad del sector está determinada por cinco fuentes de presión competitiva. Estas cinco fuentes incluyen tres fuentes de competencia horizontal; la procedente de suministradores de productos sustitutivos, la amenaza de nuevas empresas entrantes y las empresas establecidas. También incluyen dos fuentes de competencia vertical; el poder de negociación de proveedores y de compradores. La intensidad de cada una de las fuerzas competitivas viene determinada por un número de variables estructurales claves como se muestra en el gráfico 35, y de las cuales sólo se hablará alguna de ellas.



Gráfico 35: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia con datos de internet

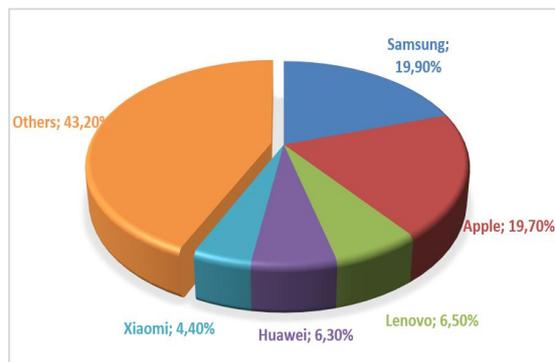
9.2.1.1. **Rivalidad entre los competidores del sector**

Apple se enfrenta a una fuerte competencia en el mercado, desde empresas que tienen una importante plantilla técnica, comercialización, distribución y otros recursos, así como el hardware, software y relaciones con proveedores de contenido digital. Además, la empresa se enfrenta significativamente a una competencia de precios, con competidores que reducen sus precios de venta e intentan imitar las aplicaciones y características de los productos de la competencia o alternativamente, colaboran entre sí para ofrecer soluciones que sean más competitivas que las que ofrecen actualmente. En este caso, el análisis sólo se centrará en hablar sobre el nivel de concentración, exceso de capacidad y barreras a la salida sobre los teléfonos móviles inteligentes y sistemas operativos de Apple y empresas competidoras.

Concentración.- Se refiere al número y tamaño relativo de los competidores en un mercado. Normalmente se mide por el “ratio de concentración”, es decir, la cuota de mercado combinada de las empresas líderes. A continuación analizaremos la concentración de 2 sectores; el sector de los teléfonos inteligentes y el sector de los sistemas operativos de los principales competidores de Apple.



Gráfico 36: Cuota de mercado “teléfonos inteligentes” (Q4-2014)



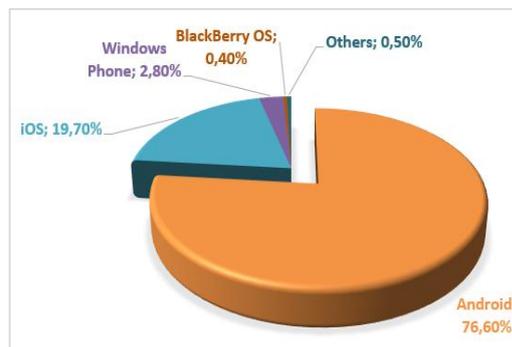
Fuente: Elaboración propia con datos de “International Data Corporation” (IDC)

(JONES, 2014)

$$H = \sum_{i=1}^m S_i^2 \quad H = 0,2752$$

$$N = \frac{1}{H} \quad N = \frac{1}{0,2752} = 3,6342$$

Gráfico 37: Cuota de mercado de sistemas operativos de “teléfonos inteligentes” (Q4-2014)



Fuente: Elaboración propia con datos de “International Data Corporation” (IDC)

$$H = \sum_{i=1}^m S_i^2 \quad H = 0,6264$$

$$N = \frac{1}{H} \quad N = \frac{1}{0,6264} = 1,60$$

Grado de concentración de las empresas

Se puede observar que el grado de concentración del sector no es tan grande, ya que sólo 2 empresas (Samsung y Apple) representan un 39,60% de la cuota de mercado de todo el sector de teléfonos móviles inteligentes, en el cuarto trimestre del 2014, y el resto (60%) está distribuido entre los demás competidores.

En el sector de sistemas operativos de teléfonos móviles inteligentes, se puede observar que el grado de concentración es muy grande. Sólo “iOS de Apple y Android” representan un 96,3% del total de la cuota de mercado de ese sector, en el cuarto trimestre del 2014.

Tipología de estructura industrial

Al utilizar el índice de Herfindahl, se puede concluir que existe baja concentración. Es decir, existe oligopolio ya que el rango de H está entre (0,2- 0,7), y según la política de defensa de la competencia de la Unión Europea; es competencia simétrica ya que las empresas más grandes tienen una cuota de mercado menor al 20%. Por otro lado, se puede decir que su competencia en precios puede ser

De acuerdo al índice Herfindahl, nos dice que existe oligopolio, ya que el rango de H está en el rango (0,2-0,7), y según la política de defensa de la competencia de la Unión Europea; el sistema operativo Android utilizado en los teléfonos inteligentes es la dominante. Su cuota de mercado es de un 76.60% y iOS de un 19,70%, teniendo el resto una cuota de mercado muy pequeña.



intensa o débil, porque va depender de la rivalidad interempresarial.	
<u>Rivalidad entre las empresas</u>	
Se observa que es media alta, ya que el mercado está un poco más repartido. Es decir, aproximadamente un 40% se concentra en dos empresas (Samsung y Apple) y el resto está repartido de forma casi proporcional.	En este apartado se observa que la rivalidad es baja, dado que el mercado está repartido prácticamente por dos sistemas operativos: “Android y iOS de Apple”.

Exceso de capacidad y barreras de salida.- El exceso de capacidad puede ser cíclico o parte de un problema estructural, consecuencia de una sobreinversión y declive de la demanda, por ello, es interesante saber si en el sector existe exceso de capacidad en el mercado. También con un exceso de capacidad los precios pueden bajar mucho, ya que las empresas aceptarían clientes a cualquier precio que cubra sus costes variables, por lo tanto, las consecuencias para la rentabilidad pueden ser desastrosas. Por otro lado, los costes a la salida son costes asociados con la posibilidad de dejar el sector. Estos costes suelen darse cuando los recursos son duraderos y especializados o cuando los empleados tienen sus derechos laborales muy protegidos.

En el sector de los *teléfonos inteligentes* la competencia es muy elevada, ya que existe un mayor equilibrio entre los competidores, pero dentro de ellos sobresale Apple y Samsung. La competencia suele ser más fuerte en mercados desarrollados que en mercados en vías de desarrollo. Esto se debe a que los mercados desarrollados existe un mayor nivel sobre el conocimiento de las TIC. Además en esos mercados, el bienestar social, la educación y los salarios, son mayores. Por lo tanto, el nivel de adquisición de esos productos es elevado. Pero como la competencia es creciente, se está empezando a notar un exceso de capacidad de teléfonos inteligentes en esos mercados, lo que está llevando a las empresas a competir en precios, y de esta manera verse perjudicados en sus márgenes de beneficios. Es por ello, que muchas empresas están buscando mercados nuevos en vías de desarrollo como China, donde poder introducir dichos productos. Este es el caso de Apple, donde está empezando a ganar cuota de mercado y obtener grandes beneficios. Además, Apple cuenta con un valor de marca bien reconocida a nivel mundial,



y una excelencia en la calidad de sus productos y servicios, que es lo que lo diferencia de sus competidores.

Por otro lado, La empresa China “Xiaomi” ha experimentado un tremendo crecimiento de un 205,55% respecto al año anterior, pasando de un 1,8% a un 5,5% en el tercer trimestre del 2013 a 2014. Antes, las ventas de sus teléfonos inteligentes eran constantes, pero ahora, sus teléfonos inteligentes están en más de 5 países. Esto significa que las ventas en China han llegado a su crecimiento máximo. Por lo tanto, a partir de este punto, todo crecimiento vendrá determinado por su participación en los mercados fuera de China. Para muchas empresas como Samsung, Huawei o Coolpad, que no pueden competir con el nivel de diferenciación que posee Apple, será duro crecer en China, porque si Xiaomi crece más, ellos perderán cuota de mercado. (JONES, 2014)

Respecto al sector de los *sistemas operativos*, Android y Apple ocupan casi todo el mercado, siendo Android la empresa con mayor cuota de mercado (76,6%) y Apple un 19,7%. En este caso, Apple al vender sus productos con sus propios sistemas operativos (iPhone + iOS) genera una diferenciación en el mercado, ya que la forma de navegar y utilizar sus dispositivos electrónicos es muy diferente que el de los competidores. Por otro lado, Android y otras empresas como Samsung, colaboran entre sí para ofrecer productos que sean más competitivos y poder beneficiarse todos juntos.

En ambos sectores, las barreras a la salida son muy elevadas, ya que la inversión en estructuras, empleados y relación con proveedores es muy fuerte. Incluso, si se estuviera obteniendo resultados negativos sería difícil salir. Por ejemplo, Apple cuenta con aproximadamente 97.000 empleados directos y otros miles de empleados indirectos. Además cuenta con infraestructuras de producción en muchos países de Asia, Europa y USA, por lo tanto, salir del sector tecnológico o retirarse del mercado, supondría unos costes muy elevados.

9.2.1.2. Poder de negociación con los clientes

La empresa en su sector opera en dos clases de mercados: los de factores productivos y los de productos. En los mercados de factores productivos la empresa compra materias primas, componentes, recursos financieros y mano de obra; en los mercados de productos venden bienes y servicios a los clientes (quienes pueden ser distribuidores, consumidores u otros fabricantes). En ambos mercados la transacción crea valor para compradores y



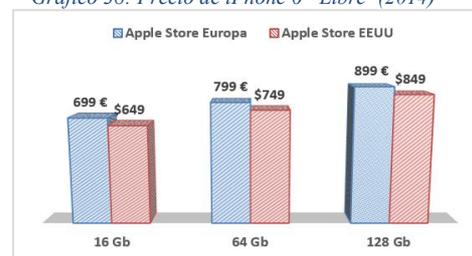
vendedores. Por lo tanto, la forma en la que se reparte valor en términos de rentabilidad depende del poder económico de cada uno de ellos. El poder de negociación de una empresa frente a sus clientes viene determinado por dos conjuntos de factores: la sensibilidad de los compradores al precio y el poder de negociación relativo.

La competencia en los principales mercados del sector de teléfonos inteligentes (iPhone + iOS) no es tan concentrada, porque cuenta con sus propio sistemas de distribución, lo cual, el porcentaje de compra de sus compradores es menor y no representa un mayor coste al perder uno. Además, Apple al contar con productos muy diferenciados y únicos, tiene poder de negociación frente a sus compradores, es por ello que tiene la capacidad de incrementar el precio de sus productos en el mercado. A continuación se explican las razones:

En primer lugar, Apple vende la mayor parte de sus productos mediante sus 458 tiendas “Apple Store”, establecidas en muchos países, siendo USA el mercado con mayor número de sus tiendas (265). Por otro lado, también cuenta con una extensa red de distribución indirecta que incluye terceros operadores mayoristas (AT&T, Verizon, Sprint, T-Mobile), y minoristas (BestBuy, Amazon, Market place, Wal-Mart, Target, Staples), y otros revendedores. En el caso de Apple, la mayor parte de sus ventas son realizadas a través de sus tiendas físicas y su sistema de venta online, ya que su forma de vender sus productos es de calidad. Es decir, la atención al cliente y la forma de dar a conocer sus productos, es muy valorado por los compradores. Lo que Apple pretende es disminuir el sistema de distribución indirecta e incrementar su sistema de venta directa o mejorar el soporte a sus distribuidores. En otras palabras, menos distribuidores pero de mayor calidad, eficiencia y sistema de organización.

En segundo lugar, el peso del coste de los componentes de los iPhone y su precio, es elevado si lo comparamos con otros teléfonos inteligentes en el mercado, lo cual, genera una mayor sensibilidad en los compradores finales que intermedios. Por ejemplo, el valor de los

Gráfico 38: Precio de iPhone 6 “Libre”(2014)



Fuente: elaboración propia con datos de Apple

componentes de un iPhone 6 es de 227 dólares y 176,7 euros aproximadamente (ABC TECNOLOGÍA , 2014), pero Apple lo vende por un precio de 649 dólares en USA, es decir, casi 3 veces más de lo que cuesta producirlo (186% de margen sobre su coste de



fabricación). Pero si lo comparamos con mercados europeos la diferencia es aún más elevada (296% de margen). El precio que pagará un consumidor por un iPhone 6 de 16 GB en España por ejemplo, será de un 8% más caro. Es importante resaltar que dentro de los costes no está incluido la mano de obra, envío, empaquetado y transporte. Por otro lado, si comparamos la diferencia entre el precio y el coste de los modelos anteriores, se puede decir, que el margen de beneficio se ha reducido, ya que antes la diferencia era 6 veces más del coste de sus componentes.

En tercer lugar, se puede observar que los productos de Apple son realmente caros en comparación con la competencia, pero sus compradores o usuarios en los mercados de gama alta de teléfonos inteligentes, siempre lo han sabido. El precio no les impide comprar un iPhone, lo que sus compradores buscan es la calidad del producto, imagen y reconocimiento de marca. Es por eso que la sensibilidad de este tipo de comprador es menor ante un incremento en el precio.

Por último, Apple cuenta con una ventaja de imagen y marca muy importantes a nivel mundial, donde sus productos (entre ellos el iPhone más el iOS) son únicos y diferenciados de la competencia. Esto se debe, a que los productos de Apple cuentan con un buen diseño de fabricación, calidad de imagen, sonido, y un sistema operativo (iOS), que convierte a sus productos, a ser únicos en el mercado. De esta manera, los usuarios del producto (iPhone), estarán menos dispuestos a sustituir dicho producto respecto a su precio.

9.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores

El análisis de los determinantes del poder relativo entre la empresa en el sector y sus proveedores es análogo al análisis de las relaciones de esas empresas proveedoras y sus clientes. La clave ahora está en la facilidad con que las empresas del sector pueden escoger entre los diferentes proveedores de un sector productivo y el poder de negociación relativo de cada parte.

Este factor no se puede considerar como una amenaza grave para Apple, debido a que existen muchas empresas que están dentro del sector tecnológico, por consiguiente, las empresas tienden a ser más elásticas con respecto a sus proveedores. Por ejemplo, si un proveedor alternativo quisiera incrementar sus precios, entonces, la empresa probablemente buscaría a otro proveedor alternativo, ya que existen muchas empresas proveedoras dentro de la industria. Además, las empresas proveedoras dependen



principalmente de empresas grandes como Apple, ya que tiene una cuota de mercado bien grande, y genera grandes ventas de dispositivos electrónicos. Es por ello que los beneficios que se obtienen por el suministro de materiales necesarios para la fabricación de los distintos productos de Apple, alcanzan incluso a los proveedores de los proveedores de Apple. Esto es, porque la garantía de negocio para sus clientes, es un negocio garantizado para ellos.

Por otro lado, Apple tiene una enorme influencia sobre los ingresos de sus proveedores, ya que las compras de tecnología de Apple a sus proveedores, representa entre un 30% a un 50% de los ingresos de los diversos proveedores que tiene (VALUE WALK STAFF, 2012). Es decir, con un simple pedido por parte de Apple, podría mover los ingresos de los diferentes proveedores.

También hay que reconocer que muchas empresas proveedoras tienen cierto poder con respecto a lo que están suministrando. Solamente el hecho de que dichos proveedores estén suministrando materiales únicos y altamente diferenciados es lo que le da dicho poder de negociación.

9.2.1.4. Amenazas de los productos sustitutivos

El precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende, en parte, de la disponibilidad de productos sustitutivos. La ausencia de éstos, conlleva a que los compradores sean comparativamente sensibles al precio, esto es, que la demanda sea inelástica respecto al precio. La existencia de productos sustitutivos significa que los clientes puedan optar por estos en respuesta a un incremento del precio del producto, es decir, que la demanda es elástica respecto al precio.

En primer lugar, se analizarán las necesidades que satisface el iPhone. Entre ellos tenemos:

- Comunicación
- Navegación en web (correos, redes sociales, etc)
- Disponibilidad de redes Wi-Fi
- Sincronizar con iTunes, App Store, iWatch
- Música
- Llamadas favoritas
- Configurar tonos
- Administrar contactos
- Usar iPhone en otro país
- Convertir vídeos
- Llamadas favoritas



En el sector de teléfonos inteligentes existen muchos productos sustitutivos que pueden cubrir las necesidades descritas de un iPhone a un menor precio. Por ejemplo, un simple teléfono de Samsung podría sustituir a un iPhone. En otros productos de Apple, un simple mp3 a un iPod y una tableta de Samsung a un iPad. Pero es evidente que los productos de la competencia no pueden competir con Apple, estando estos productos sustitutivos disponibles en el mercado y a un menor precio. A continuación se explican algunas razones.

- Una razón, es que sus productos están bien diferenciados, es decir, poseen valor de marca, diseño, y un elevado reconocimiento social. Por lo tanto, se tiene bien claro que posee ventaja sobre los productos sustitutivos de sus competidores.
- Otra razón, es que los competidores no pueden competir con Apple, porque la empresa ha logrado economías de escala, lo que le permite producir a un costo más bajo, y comercializar sus productos mejor que la competencia.
- Por último, la habilidad de la empresa para competir exitosamente, depende en gran medida de su estrategia para asegurar una introducción continua de nuevos productos y tecnologías innovadoras para el mercado. La empresa considera que es la única en la que sus diseños y desarrollos son la solución para sus productos, donde se incluye el hardware, sistema operativo, numerosas aplicaciones y servicios relacionados.

Existen muchos productos sustitutivos fácilmente disponibles en el mercado, pero Apple ha hecho un trabajo fenomenal en marketing, publicidad y comercialización de sus productos, generando en sus actuales clientes y en el mercado, una percepción de un valor superior a la de sus competidores. Es decir, Apple ha generado mayor valor económico para sus productos que sus competidores.

9.2.1.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si en el sector la rentabilidad de los capitales invertidos es mayor que el coste de capital, el sector actuará como un imán para las empresas que están fuera. A menos que existan barreras para la entrada de nuevas empresas, la tasa de beneficios caerá hasta el nivel competitivo. En este caso, los nuevos competidores no pueden entrar en las mismas condiciones que las empresas ya establecidas. La dimensión de la ventaja de las establecidas sobre las entrantes mide la altura de las barreras de entrada, que determinan la medida en el que el sector puede, a largo plazo, obtener beneficios por encima del nivel



competitivo. Las principales fuentes de las barreras de entrada que se analizarán son: la inversión, economías de escala y barreras legales y administrativas. A continuación se explicará cada una de ellas.

Inversión necesaria.- para entrar en el sector de los teléfonos inteligentes u otro relacionado con la tecnología, la inversión es muy elevada, ya que existe mucha competencia y empresas ya establecidas con alta capacidad de sacar a una empresa entrante del mercado. Sólo el costo en I+D, publicidad, personal, materias primas, producción y servicios son muy elevados, por lo que la incorporación de nuevas empresas es casi improbable. Por otro lado, si nos centramos en los sistemas operativos, las empresas entrantes tendrían una dificultad, que sería la de encontrar a una comunidad de desarrolladores dispuestos a crear aplicaciones para sus sistemas operativos. Por ejemplo, los sistemas operativos de Apple y de Android tienen una ventaja fundamental, que es la posibilidad de ampliar las funcionalidades de sus teléfonos inteligentes en todo lo imaginable, gracias a las posibilidades aportadas por los desarrolladores que exploran todos los campos posibles. Sólo el gasto en publicidad que realizaron las empresas en el sector tecnológico como: Apple, Samsung y Microsoft, fueron de 1.200, 3.800 y 2.500 millones de dólares. Y en I+D; 6.000, 13.400 y 10.400 millones de dólares en el 2014. (STRATEGY + BUSINESS, 2014)

Economías de escala.-En sectores intensivos en capital como el de los teléfonos inteligentes, se requiere operaciones a gran escala para obtener costes más bajos. El problema para los que desean entrar es que deben elegir entre entrar con una escala pequeña y sufrir altos costes unitarios, o entrar con una escala grande y correr el riesgo de tener capacidad infrutilizada mientras no aumente el volumen de ventas.

En este sector, la mayor parte de las empresas intentan reducir sus costes para obtener mejores márgenes de beneficios. Por ejemplo, tenemos a Samsung y Apple, que poseen grandes cadenas de producción muy optimizadas, en el que fabrican grandes cantidades de teléfonos inteligentes al año. Por ejemplo, Apple ha fabricado en el 2014, un total de 169.219 unidades, lo que sería imposible igualar esta producción para una empresa entrante. Por lo tanto, es muy difícil que una nueva empresa quiera entrar en el sector. Por otro lado, la fuente principal de las economías de escala son los costes en desarrollo de un nuevo producto, lo que supone una inversión en I+D, personal, sistemas de producción, etc. muy costosas.



Barreras Administrativas y legales.- mediante estas barreras, empresas establecidas como Apple, pueden operar en un sector tecnológico altamente competitivo, donde la innovación es la clave de la ventaja competitiva. La innovación suele ir acompañado de patentes concedidas a la empresa innovadora, por lo que dicha empresa es la única que puede utilizar la innovación por un periodo específico de tiempo. Las patentes que se registran no sólo ayudan a proteger la innovación, sino que también ayuda a recuperar los daños si otra empresa las infringe. Por lo tanto, cuantas más patentes tenga una empresa, mejor posicionado estará en el mercado, para competir y demandar a los demás que hagan uso de su innovación.

Esto es lo que sucede con frecuencia en el mercado, y especialmente en el sector de la tecnología, donde los dispositivos son hechos en múltiples partes, y el software que usan miles de líneas de códigos ya están patentadas por otra empresa. Apple no es inmune a esto también. Aunque no voluntariamente, Apple también ha infringido patentes de otras empresas unas cuantas veces, y es muy probable que lo vuelva a hacer, debido a la complejidad de sus productos y debido a que muchas patentes están envueltas en el diseño de su hardware y su software.

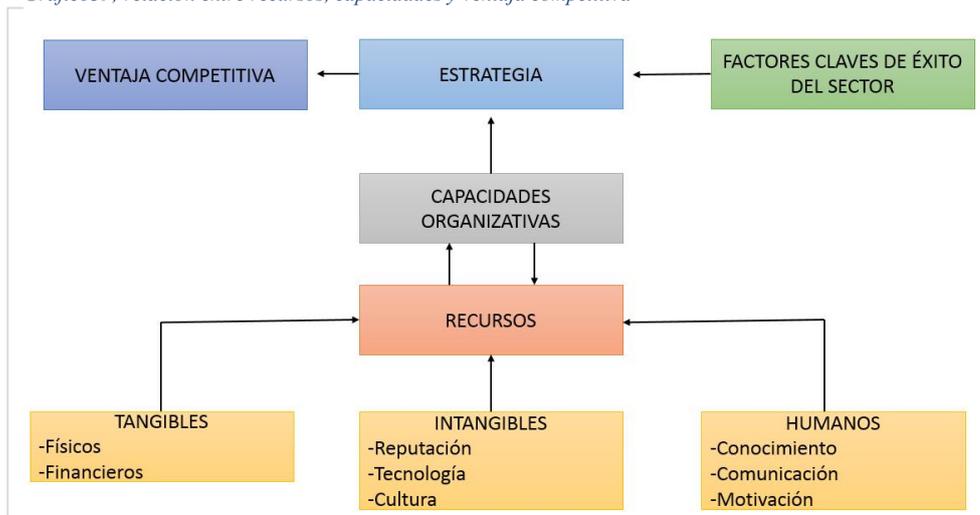
Para concluir, se puede decir que el sector de los teléfonos inteligentes es altamente competitivo y protegido con muchas barreras a la entrada por empresas como: Samsung, Microsoft, Google, Apple, Nokia y muchas otras empresas en el sector, que cuentan con miles de patentes relacionadas. Es por ello, que los requisitos reguladores y las normas de seguridad suelen poner a los nuevos entrantes en una posición de desventaja con respecto a las empresas establecidas, ya que los costes de cumplimiento suelen ser mayores para las nuevas entrantes.

10. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Es importante la decisión entre los recursos y las capacidades de la empresa. Por recursos entendemos, los activos productivos de la empresa; las capacidades aluden a lo que la empresa puede hacer. Los recursos por si solos no generan ventaja competitiva: deben trabajar de forma conjunta para crear una *capacidad organizativa*; ella es la esencia de unos resultados superiores. A continuación en el gráfico 39 se muestra la relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.



Gráfico39; relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia con datos de internet

Para tener una visión más completa identificaremos los tres principales tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos. En cuanto a las capacidades de organización tanto internas como externas que llevan a una ventaja competitiva, se dan a conocer en el apartado de “Estrategia” (más adelante).

10.1. Tangibles

Los recursos tangibles se pueden identificar y evaluar en los estados contables de la organización. Es decir, podemos valorar los recursos financieros y los activos físicos. Sin embargo, nuestra meta en el análisis de recursos no es simplemente valorar los activos de la empresa, sino lo que se pretende, es comprender su potencial para crear una ventaja competitiva. A continuación se dan a conocer algunos recursos tangibles de Apple.

10.1.1. Financieros

Los ingresos de Apple, crecieron en un 29,4% en promedio entre 2010 y 2014. En el mismo periodo los beneficios de la empresa crecieron en un 29,6% cada año (Apple Inc., 2014). Por consiguiente, se trata de un crecimiento exitoso cuando se mira el tamaño de la empresa y los ingresos totales que alcanzaron. Siendo estos de 182 mil millones de dólares de ventas en el 2014. Por lo tanto, el crecimiento de ingresos y el alto margen de ganancias, indican la capacidad que tiene la empresa para administrar eficientemente sus operaciones.

Un buen flujo de caja y grandes reservas en efectivo son una gran fortaleza financiera adicional para Apple. La empresa ha obtenido un importe de 59,7 mil millones de dólares



en efectivo de sus operaciones en el 2014 (Apple Inc., 2014, pág. 49). Apple también dispone de 87,152 mil millones de dólares en beneficios retenidos, y 29 mil millones de dólares en deudas a largo plazo (Apple Inc., 2014, pág. 47) .

El crecimiento de la empresa, los ingresos netos, los beneficios retenidos, y una deuda baja, ofrecen suficientes recursos para invertir en adquisiciones, I+D, marketing y otras actividades sin tener que amenazar de forma significativa la situación financiera de la empresa.

10.1.2. Físicos

El valor en el mercado de sus activos fijos totales en el 2014 es de 163,308 mil millones de dólares. De dichos activos lo que más sobre sale son las inversiones a largo plazo. Estas representan aproximadamente un 56,14% del total de activos fijos (130,162 mil millones de dólares), y respecto al 2013 se ha generado un incremento de 22,55%. Por otro lado, las maquinarias y equipos en propiedad representan un 8,9 % del total de activos fijos, es decir, tiene un valor de 20,624 mil millones de dólares y su incremento ha sido de un 24,26%

10.2. Intangibles

Lo recursos intangibles suelen ser en su mayor parte invisibles en los estados financieros de la empresa, y para la mayoría de ellas, su contribución es mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales. Por lo tanto, entre los recursos intangibles más importantes son los tecnológicos, la reputación y los recursos humanos. A continuación se explican cada uno de ellos.

10.2.1. Tecnológicos

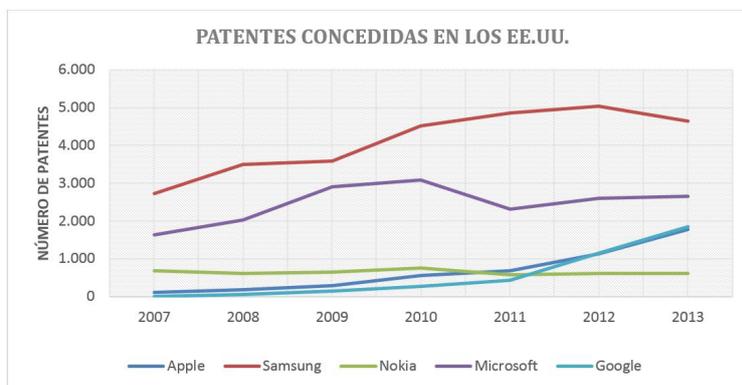
La empresa ha estado incrementando su gasto en actividades de I+D en estos últimos años. Ha invertido \$3,4 mil millones, \$4,5 mil millones, y \$6 mil millones en el 2012, 2013 y 2014, respectivamente en sus actividades de I+D (Apple Inc., 2014, pág. 35). Esto representa un 3,3% de los ingresos totales en el 2014.

Por otro lado, si comparamos el gasto de I+D de Apple con sus principales competidores, se observa que es inferior. Los principales competidores de Apple como Samsung, Ltd, Microsoft y Google han gastado \$13,4 mil millones, \$10,4 mil millones y \$8 mil millones en I+D en el mismo periodo.



El fuerte gasto en I+D, conlleva a obtener incrementos en el ingreso de la empresa y expansión de sus productos en nuevos mercados. Por lo tanto, Apple debería invertir mucho más en sus actividades de I+D que sus competidores de forma que consiga ventaja competitiva.

El gasto en I+D también se refleja en el número de patentes obtenidas en los últimos años. La empresa registró sólo 1775 patentes en los Estados Unidos en el 2014.



Por otro lado, también se puede observar que la cartera de patente de Apple es mucho más pequeña que Samsung, Microsoft o Google.

10.2.2. Reputación

“Forbes e interbrand” han nombrado la marca de Apple, como la marca más valiosa a nivel mundial en el 2014, con una valoración de \$124,2 mil millones y \$118,8 mil millones respectivamente. Y fue reconocida como la marca con mayor crecimiento en términos de valor. Esto significa, que la marca de la empresa es una de las más valiosas y reconocidas a nivel mundial. La posición de liderazgo de la empresa en el mercado, la excelente publicidad y capacidades de marketing, y el amplio ecosistema de sus productos ha llevado a la marca, a ser muy conocida en el mercado, tanto así, que no pueda ser igualada por ninguna empresa que disponga de otra tecnología a nivel mundial.

Por otra parte, Apple tiene una reputación de productos altamente innovadores, bien diseñados y con buen funcionamiento, y un buen rendimiento de sonido. El conocimiento de la marca y su reputación crean la más fuerte lealtad del cliente en la industria del Smartphone. Según Statista (Richter, 2014), la marca de Apple disfruta de un 90% de la tasa de retención de clientes en el mercado de Smartphone, y en el que Samsung solo retiene el 77% de sus clientes.

La combinación de conocimiento de marca, su reputación y la lealtad del cliente, crea una ventaja competitiva a más ventas y casi imposible de igualar por los rivales de Apple.



10.2.3. Cultura

En Apple la cultura se inicia con la contratación, ya que ellos tratan de escoger personas que encajen con su cultura, es decir, lo que ellos buscan, es formar grupos de trabajadores donde exista diversidad. Personas con diferentes experiencias y que crean profundamente en la filosofía de la empresa.

Los miles de empleados de Apple comparten una pasión por los productos que cambian la vida de las personas, por lo tanto, desde un principio ellos se han dado cuenta que la diversidad es fundamental para el éxito de la empresa. Para Apple la diversidad va más allá de la categoría tradicionales de raza género y etnia, ya que incluye cualidades personales que van incorporadas, como la orientación sexual, condición de veterano, y discapacidad. Para ellos la diversidad de su equipo genera valores e ideas, lo cual impulsa la innovación y hace que Apple sea única, ya que sus trabajadores entregan el nivel de excelencia que sus clientes esperan.

10.3. Humanos

Los aspectos relevantes en cuanto a los empleados de Apple, se explican en el apartado 4 (en la parte de empleados) y en el apartado 8. En dichos apartados se habla del número de trabajadores que tienen a nivel mundial y la formación, entretenimiento y experiencia de los empleados, que determinan las destrezas disponibles para la empresa. También se da a conocer que la adaptabilidad de los empleados contribuye a la flexibilidad estratégica de la empresa, por lo tanto, se generan habilidades sociales y de colaboración, donde se determina la capacidad de la empresa para transformar los recursos humanos en capacidades organizativas.

Por último, también se ha podido constatar que el compromiso y la lealtad de sus empleados determinan la capacidad de la empresa para conseguir y mantener una ventaja competitiva.



11. ESTRATEGIA

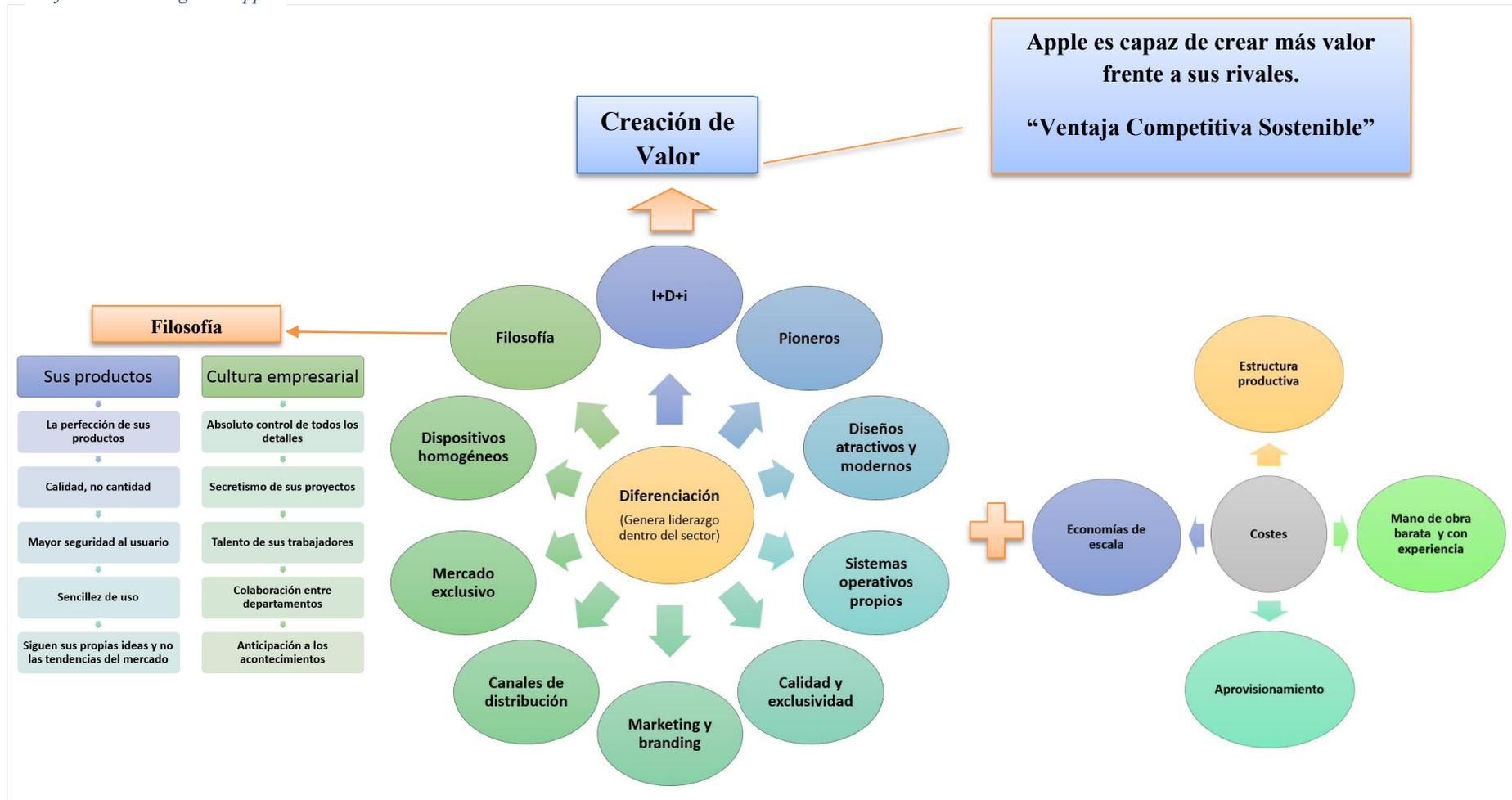
Apple busca diferenciarse de sus competidores, ofreciendo algo único que sea valorado por los compradores más allá de una simple oferta a bajo precio. La ventaja diferenciadora aparece cuando la empresa es capaz de obtener un precio más alto en el mercado que exceda al coste de proporcionar la diferenciación.

La diferenciación no consiste simplemente en ofrecer un producto con características diferentes, sino en identificar y comprender cada interacción posible entre la empresa y sus clientes, y en preguntarse cómo estas interacciones pueden identificarse o modificarse para ofrecer un valor adicional al cliente.

Por último, se puede destacar que Apple al enfrentarse particularmente a una competencia internacional, ha generado ventaja competitiva a través de la diferenciación que liderazgo en costes, ya que puede crear más valor con una búsqueda en diferenciación que intentando reducir los costes de producción. A continuación se presenta un gráfico donde se muestra la estrategia de Apple:



Gráfico 18: Estrategia de Apple



Fuente: Elaboración propia con información disponible en internet y en la página de Apple



A nivel corporativo, Apple es una multinacional que compete en el sector tecnológico, tanto en la producción y diseño de *hardware como de software*. El sector tecnológico es muy competitivo y complejo, por lo que las barreras a la entrada y salida son muy elevadas. Apple, para poder hacer frente a este sector muy competitivo, utiliza recursos únicos y competencias esenciales que le permiten aprovechar fuentes internas como externas para marcar la diferenciación en el mercado.

La estrategia diferenciadora de Apple proviene de sus **fuentes internas**, como la capacidad para *innovar* y generar creatividad y originalidad en sus productos. Es por eso, que la innovación es su principal rasgo diferenciador, por lo que es necesario llevar a cabo grandes inversiones en I+D+i. Otra fuente interna que le permite mejorar su estrategia, es la capacidad que tiene Apple para lograr una mayor calidad en sus productos y una mayor organización de sus procesos. De esta forma se logra una mejor calidad en sus materiales y *diseños*, consiguiendo así, una *mayor calidad y exclusividad* en sus productos, con la utilización de una tecnología propia y puntera.

Otro factor muy importante a destacar, es la *homogeneidad* con la que actúa y crean sus productos, de tal manera que sus dispositivos tengan funciones, diseños y materiales parecidos que se complementen entre sí. Es decir, cuando un comprador adquiere un producto de Apple y está satisfecho, entonces se generará en el consumidor una sensación de querer adquirir otro producto. La homogeneidad se consigue, llevando el control directo de todos los puntos intermedios hasta que el producto llegue al consumidor final. Para ello, es muy importante la elección de las *cadena de distribución* y las operadoras que puedan vender sus productos y cómo venderlos. De esta manera se consigue que cada producto emane la misma filosofía y esta se vea reflejada en cada lugar de venta y servicios posventa.

Por último, la diferenciación más importante de Apple es su propia *filosofía*: revolucionaria, pionera, al margen de las tendencias del sector y del mercado. Creando así, un valor intangible muy valorado por los consumidores respecto a su marca.

Respecto a las fuentes externas de Apple, le permiten aprovechar oportunidades de mercado para ser *pioneros* en lanzar o renovar un producto. De este modo, los productos y la marca, quedan asociados con el consumidor. También se cuenta con una *estructura*



productiva, organizada, flexible y colaborativa que le permite adaptarse a los cambios externos de una forma rápida y eficiente.

Apple, para que pueda competir y poder diferenciarse de los demás competidores (exclusivamente a nivel de hardware), es importante tener una estructura de costes y productiva, que le permita reducir sus costes lo máximo posible. Para conseguirlo, es importante generar *economías de escala*, en lugares con *mano de obra barata y con experiencia*. La mayor parte de sus proveedores de componentes electrónicos son de países de Asia, siendo la mayoría de China. De esta forma Apple consigue un coste lo suficientemente bajo en sus productos únicos y de calidad, como para poder establecer un precio adecuado al consumidor, pero no es una verdadera estrategia de liderazgo en costes.

12. CONCLUSIÓN

Apple es una multinacional que ha estado dirigida desde sus inicios por grandes personajes como es Steve Jobs (que dirigía y se encargaba de las ventas y relación con sus clientes) y Steve Wozniak (quien era el que creaba los ordenadores junto con sus ayudantes), que entregaron todo de sí mismos para sacar adelante la compañía. Todos esos intentos por parte de sus fundadores de sacar al mercado ordenadores novedosos con esa diferenciación que los distingue de los demás, ha sido posible gracias a la constante dedicación, diseño e innovación de sus productos. Además, también hay que destacar que el actual CEO Tim Cook está obteniendo buenos resultados con la organización a su cargo desde que Jobs se retiró por motivos de salud.

Actualmente Apple es una multinacional muy conocida a nivel mundial, ya que se mueve en diferentes industrias, lo que le permite ampliar más la gama de sus productos y poder ganar más clientes o usuarios, pero especialmente la industria en la que más ventas tiene, es en la de los teléfonos inteligentes (Smartphones), ya que sus ingresos representan un 56% sobre el total en el 2014, siendo en este caso, América, Europa y China sus principales mercados. Todo esto es posible, gracias al valor de marca que se ha conseguido, ya que la marca misma para muchos usuarios o clientes tiene una influencia significativa en sus vidas.

Además, hay que destacar que Apple está consiguiendo el liderazgo en mercados altamente competitivos, ya que su crecimiento es cada vez mayor. Esto se puede notar



porque el incremento de sus infraestructuras, tiendas, empleados y más proveedores son notables. Un ejemplo de ello, es lo que sea ha conseguido en China, donde sus productos son cada vez más aceptados por la gente del lugar, y sus ventas tienen una representación significativa en los resultados de Apple. Es decir, que sus ventas son casi iguales al de los mercados Europeos.

Como se ha dicho anteriormente, los productos de Apple están teniendo gran acogida en mercados nuevos como China (especialmente los teléfonos inteligentes). Esto es así, porque en dichos mercados (mercados en vías de desarrollo) la competencia no es tan grande como en mercados desarrollados, donde la industria de los teléfonos inteligentes está casi saturado. Es por ello, que intentan aprovechar dichas oportunidades con el propósito de darse a conocer aún más e incrementar sus ventas. Pero un factor a destacar en este tipo de mercados, es que su capital humano es cada vez mayor, lo que despierta más interés en las nuevas tecnologías. También hay que destacar que el gasto en I+D en China por ejemplo, es muy elevado respecto a otros países, lo que le permite a Apple invertir en China ya que existe mano de obra cualificada y con conocimientos en tecnología.

Por otro lado, una parte muy importante a destacar sobre Apple, es que la mayor parte de sus ventas son realizadas a través de sus distribuidores, tiendas online y tiendas físicas situadas en muchos países a nivel mundial, siendo USA el más grande de todos, con 265 tiendas.

Respecto al análisis de Porter, se ha podido observar que la empresa se encuentra en un sector no muy concentrado, ya que el mercado está distribuido casi de forma proporcional entre Apple y Samsung en cuanto a los móviles inteligentes pero en cuanto a los sistemas operativos existe una gran concentración, ya que la empresa Android ocupa gran parte del mercado.

Por otro lado, Apple controla casi toda la cadena de sus dispositivos “producción y ventas”. Ninguna otra compañía administra o es capaz de gestionar las cuatro áreas de la cadena. Por ejemplo:

- Google tiene su propio sistema operativo y ha lanzado sus propios ordenadores portátiles, Smartphone y la Tablet, pero ninguno de los productos experimentó el



gran éxito. Además, la propia empresa no diseñó su propio hardware o vendió sus productos en sus tiendas minoristas.

- Samsung y Nokia trataron de desarrollar su propio sistema operativo para su Smartphone, pero debido a la mala calidad de sus sistemas operativos tuvieron que cooperar con Google y Microsoft. Toda empresa que ha intentado alcanzar el mismo nivel de gestión y capacidad de organización que la empresa Apple, han fallado al hacerlo.

Apple aporta a sus usuarios de una excelente experiencia con sus productos, ya que la empresa logró su propio diseño con su propio hardware, controlando su calidad, software y la integración del hardware, suministrando servicios esenciales (por ejemplo; iTunes) y una experiencia única al comprar en sus tiendas minoristas. Apple al participar en cada aspecto de la cadena de valor, crea experiencias sin interrupciones que son muy valorados por sus clientes. Además la capacidad organizativa disminuye los costos de la empresa e incrementa los beneficios marginales, creando una formidable ventaja competitiva ante sus competidores.



13. BIBLIOGRAFÍA

- ABC TECNOLOGÍA . (23 de 9 de 2014). *El precio del iPhone 6 es 4 veces más de lo que cuesta fabricarlo*. Obtenido de ABC TECNOLOGÍA :
<http://www.abc.es/tecnologia/moviles-telefonía/20140923/abci-iphone-cuatro-veces-carro-201409221641.html>
- APPLE HISTORY. (s.f.). *History*. Obtenido de APPLE HISTORY: <http://apple-history.com/h1>
- Apple Inc. (2014). *10-K Annual Reports*. Obtenido de APPEL FINANCIAL INFORMATION: <http://investor.apple.com/financials.cfm>
- Apple Inc. (2015). *Environmental Responsibility*. Obtenido de Apple: <http://www.apple.com/environment/>
- Apple.com. (2014). *Apple Retail Stores, China*. Obtenido de APPLE: <http://www.apple.com/uk/retail/storelist/>
- Bajarin, B. (1 de 7 de 2011). *Why Competing with Apple Is So Difficult*. Obtenido de TIME: <http://techland.time.com/2011/07/01/why-competing-with-apple-is-so-difficult/>
- Banco Mundial. (2014). *Crecimiento de la población (% anual)*. Obtenido de Banco Mundial:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW/countries?display=map>
- CARMIGNAC. (5 de 3 de 2014). *Los países desarrollados están en proceso de mejoría*. Obtenido de CARMIGNAC: <http://www.carmignac.es/es/analisis/los-paises-desarrollados-estan-en-proceso-de-mejoria>
- DAZEINFO. (2014). *Apple ha conseguido un 41,6% en el mercado de los Smartphones en USA*. Obtenido de DAZEINFO: <http://dazeinfo.com/2014/03/12/apple-inc-aapl-smartphone-market-us-2014/>
- Desconocido. (s.f.). *HISTORIA_DE_APPLE*. Obtenido de Geocities.ws:
http://www.geocities.ws/uwe_72/HISTORIA_DE_APPLE.1.pdf
- EUROSTAT. (4 de 2015). *Estadísticas sobre los salarios mínimos*. Obtenido de EUROSTAT: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Minimum_wage_statistics/es
- EXPANSIÓN. (2015). *Salario Mínimo Interprofesional*. Obtenido de EXPANSIÓN:
<http://www.datosmacro.com/smi>
- Farfan, B. (2014). *Apple Inc. Mission Statement Is Not Very Innovative and Barely a Mission At All*. Obtenido de ABOUT.COM:
<http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Apple-Inc--Mission-Statement.htm>



- FORBES. (12 de 2014). *The World's Most Valuable Brands*. Obtenido de FORBES:
<http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>
- IDC. (12 de 2014). *Smartphone Vendor Market Share, Q4 2014*. Obtenido de INTERNATIONAL DATA CORPORATION:
<http://www.idc.com/prodserv/smartphone-market-share.jsp>
- IDC. (4 de 2014). *The Internet of Things*. Obtenido de INTERNATIONAL DATA CORPORATION: <http://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/internet-of-things.htm>
- Informe RSC "Apple". (2015). *Responsabilidad de proveedores de Apple*. Obtenido de Informe 2015 "Apple": <https://www.apple.com/es/supplier-responsibility/progress-report/>
- INTERBRAND. (2014). *Rankings*. Obtenido de INTERBRAND:
<http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>
- International Telecommunication Union. (2014). *Manual for Measuring ICT Access and Use by Households and Individuals*. Obtenido de International Telecommunication Union: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/manual2014.aspx>
- iPhone 6. (2014). *iPhone 6 precios oficiales: libre y de contrato*. Obtenido de iPhone 6:
<http://iphone-6.es/iphone-6-precios-libre-iphone-6-espana/>
- JONES, C. (31 de 10 de 2014). *Apple Is Starting To Claw Back Some iPhone Market Share*. Obtenido de FORBES:
<http://www.forbes.com/sites/chuckjones/2014/10/31/apple-is-starting-to-claw-back-some-iphone-market-share/>
- Lashinsky, A. (22 de 1 de 2009). *The Cook Doctrine at Apple*. Obtenido de FORTUNE:
<http://fortune.com/2009/01/22/the-cook-doctrine-at-apple/>
- M. GRANT, R. (2006). Dirección Estratégica. En R. M. Grant, *Conceptos, técnicas y aplicaicones* (pág. 641). Navarra: Aranzadi S.A.
- OCDE. (12 de 11 de 2014). *GASTO EN (I+D)*. Obtenido de OCDE:
<http://www.oecd.org/newsroom/china-headed-to-overtake-eu-us-in-science-technology-spending.htm>
- Ofronterad. (2 de 3 de 2014). *Los datos actualizados de la UE*. Obtenido de Ofronterad:
<http://www.fronterad.com/?q=bitacoras/cristinavallejo/indice-gini-nuevo-pib>
- OIT. (2014). *Tasa de desempleo por país*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/WCMS_233936/lang--es/index.htm



Políticas Internacionales de Migración. (26 de 6 de 2014). *Estadísticas de migraciones*.
Obtenido de Políticas Internacionales de Migración: <http://pim-migraciones.org/estadistica-de-migraciones/>

Richter, F. (15 de 7 de 2014). *Apple Beats Competitors In Smartphone Brand Loyalty*.
Obtenido de STATISTA: <http://www.statista.com/chart/2460/brand-retention-in-the-smartphone-industry/>

STRATEGY + BUSINESS. (28 de 10 de 2014). *The Global Innovation 1000: Proven Paths to Innovation Success*. Obtenido de STRATEGY + BUSINESS:
<http://www.strategy-business.com/article/00295?pg=all>

VALUE WALK STAFF. (25 de 9 de 2012). *Apple Inc. (AAPL) Is the Biggest Porter Force On Its Supply Chain: BAML*. Obtenido de VALUE WALK:
<http://www.valuewalk.com/2012/09/apple-inc-aapl-is-the-biggest-porter-force-on-its-supply-chain-baml/>

WIKIPEDIA. (2014). *Países desarrollados*. Obtenido de WIKIPEDIA:
http://es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_desarrollado

WIKIPEDIA. (s.f.). *Apple Store*. Obtenido de WIKIPEDIA:
http://es.wikipedia.org/wiki/Apple_Store

Wilder, E. (s.f.). *historia_apple "Historia de Apple"*. Obtenido de El Gimnasio Los Andes:
http://www.gimandes.edu.co/documents/10904/157243/historia_apple.pdf

World Intellectual. (2014). *World Intellectual*. Obtenido de PATENTS:
<http://www.wipo.int/ipstats/en/wipi/>