



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



**Microsoft, Sony y Nintendo. Estrategia de consolas y
venta cruzada de videojuegos**

Trabajo Fin de Grado de Relaciones Internacionales

Autor: Arturo Príncipe Godoy

Director: Juan Manuel Alonso Melo

Agradecimientos

A Juan Manuel Alonso por su orientación y consejos en este proyecto,

A mi hermana Beatriz por compartir nuestros primeros pasos jugando a videojuegos,

A mis amigos Pablo y Alberto por demostrarme que los videojuegos se disfrutan más en compañía y que rompen las barreras de la distancia.

Índice

Introducción.....	5
Resumen.....	5
Objetivos	5
Metodología.....	6
Contextualización.....	6
Revisión de la literatura	8
Preámbulo.....	9
Sony y Microsoft.....	10
Precio y fechas de lanzamiento.....	10
Valor percibido y Precio	11
Características y Rendimiento.....	13
Videojuegos.....	17
Nintendo.....	20
Estrategia Blue Ocean	21
Precio, fecha de lanzamiento y ventas.....	22
Características y Rendimiento.....	23
Videojuegos y Exclusividad Nintendo	24
Productos digitales y comparaciones.....	26
Productos digitales.....	26
Comparación de consolas	27
Comparación de modelos de suscripción	29
Publicidad.....	30
Anuncios iniciales y presentación de consolas.....	30
Publicidad Digital.....	33
Publicidad Digital “Above the Line”	33
Publicidad Digital de Videojuegos.....	39
Publicidad Digital “Below the Line”	42
Publicidad física.....	44
Publicidad física “Above the Line”	44
Publicidad Física “Below the Line”	47
Distribución	50
Distribuidores tradicionales	50
Distribuidores online (<i>ecommerce</i>).....	50
Distribución directa.....	51
Distribuidores digitales y el futuro del mercado.....	52

Conclusiones	54
Recomendaciones	57
Bibliografía	61

Introducción

Resumen

En esta tesis se analizan las 4ps de Marketing: precio, producto, publicidad y punto de venta; de la novena generación de consolas para videojuegos más importantes. Un estudio del lanzamiento de los productos de las empresas Microsoft, Sony y Nintendo; para comprender cuáles son sus estrategias de posicionamiento de productos y a largo plazo en la industria. Un análisis de la PlayStation 5, PlayStation 5 digital, Xbox Series X, Xbox Series S y Nintendo Switch, dónde se expondrán las debilidades y fortalezas de cada consola respecto a sus competidoras. Además, se exploran las nuevas tendencias hacia la digitalización, uno de los grandes avances en esta generación, así como el surgimiento de nuevos distribuidores de productos digitales que han aumentado la competitividad en el sector, beneficiando a los consumidores y amenazando los ingresos de las empresas más grandes.

Palabras clave: Consolas, Videojuegos, Suscripciones, Microsoft, Sony, Nintendo, Xbox, PlayStation, Digitalización, Precio, Producto, Publicidad, Distribución, Marketing.

Abstract

This thesis analyses the Marketing mix: price, product, publicity and point of sale; of the most important gaming consoles of the ninth generation. An overview of the product launches of Microsoft, Sony and Nintendo to understand their product positioning and long-term strategies in the industry. An analysis of the PlayStation 5, PlayStation 5 digital, Xbox Series X, Xbox Series S and Nintendo Switch, where the weaknesses and strengths of each console will be exposed regarding their competitors. In addition, it explores the new trends towards digitalisation, one of the great advances in this generation, as well as the emergence of new distributors of digital products that have increased competition in the sector, benefiting consumers and threatening the largest companies' revenues.

Keywords: Consoles, Videogames, Subscriptions, Microsoft, Sony, Nintendo, Xbox, PlayStation, Digitalisation, Price, Product, Advertising, Distribution, Marketing Mix.

Objetivos

Los objetivos de este estudio sobre la industria de las consolas y videojuegos han sido los siguientes:

- Analizar a las principales productoras de consolas para comprender la estrategia de venta de las consolas y su interrelación con la venta de videojuegos.
- Examinar los últimos lanzamientos de consolas, correspondientes a las consolas Nintendo Switch de Nintendo; PlayStation 5 y PlayStation 5 Digital de Sony; y la Xbox series X y Xbox series S de Microsoft.

- Realizar un estudio de los videojuegos exclusivos y de otros productos digitales de las consolas para comprender cómo afectan en su estrategia de venta.
- Estructurar el estudio de las consolas a través de las 4Ps de marketing: precio, producto, publicidad y punto de venta (distribución).
- Identificar qué características son determinantes y cuál es el posicionamiento de las compañías con cada una de las consolas.
- Comprender no solo la estrategia de venta de las consolas, sino también desvelar cuál es la estrategia de cada compañía en esta industria para la obtención de beneficios tanto en el medio como el largo plazo.

Metodología

Para la consecución de los objetivos de esta investigación se ha recurrido casi en su totalidad a fuentes de información secundarias recopiladas a través de internet.

En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura académica procedente de portales como EBSCO y Google Scholar para contextualizar la industria de las consolas y los videojuegos. Fuentes para comprender cuáles han sido las principales áreas de interés para los académicos y qué campos del marketing han sido ya cubiertos en esta industria en la que vamos a profundizar.

Para el resto de la investigación se hará uso de fuentes secundarias procedentes tanto de los medios oficiales de las compañías, como de fuentes profesionales especializadas como periódicos internacionales y medios digitales especializados en la industria de los videojuegos. Entre ellos se pueden destacar vídeos de las cuentas oficiales de Youtube, Financial Times, Bloomberg, Xataka o Eurogamers, entre otros.

Contextualización

La industria de los videojuegos ha cobrado cada vez más importancia en las últimas décadas por lo desarrollos tecnológicos y las tendencias del negocio de gran consumo. La digitalización progresiva de la sociedad y de las nuevas generaciones de los consumidores ha consolidado al sector de los videojuegos como una de las industrias de entretenimiento más potentes actualmente junto con la música y el cine. Con cada nueva generación de consolas se mejora y profundiza la experiencia de juego para los consumidores mejorando el realismo de los videojuegos y desafiando los límites técnicos del mundo virtual. Una tendencia que apunta a poder desarrollar tecnología de realidad virtual no solo para el entretenimiento sino para contribuir a otras industrias. Es de creciente relevancia para otras áreas como la medicina y las telecomunicaciones dónde ya se hacen estudios sobre los beneficios de los videojuegos y consolas actuales, así como se estudian los nuevos progresos para posibles futuras aplicaciones en estas áreas.

La digitalización de la sociedad y de otros sectores similares, ha impulsado también a la digitalización de los productos de la industria de los videojuegos culminando en el

lanzamiento de las dos primeras consolas puramente digitales en esta novena generación. Una generación dónde se repite de nuevo la lucha directa entre PlayStation y Xbox, con Nintendo de rival indirecto de ambas y de gran relevancia desde el punto de vista económico ya que abarcan el mercado mundial de videojuegos. Una industria dónde las barreras parecen ser cada vez más inexistentes y las compañías luchan por asegurar la cuota de mercado con nuevas ventajas competitivas o estrategias de atracción y retención de consumidores.

Revisión de la literatura

La evolución de las consolas y videojuegos han sido analizado desde sus comienzos desde ángulos muy distintos por autores y medios variados. Entre estas perspectivas se pueden distinguir el análisis de las consolas, de los videojuegos o de ambos en conjunto. Los campos de estudio más relevantes hasta la fecha han sido el histórico/técnico, el económico y el humano/social.

Los videojuegos y las consolas están siendo intensivamente estudiados en la psicología, la medicina y la educación para comprender sus efectos en el ser humano. En psicología desde cómo se relacionan los humanos en este nuevo entorno digital hasta cómo puede generar impactos negativos en sus conductas como tendencias agresivas o machistas (Dietz, 1998). En el campo de la medicina tanto efectos negativos como el sedentarismo, como los positivos en la ayuda para la rehabilitación de pacientes (Da Gama *et al.*, 2015). En la educación como posible medio de aprendizaje efectivo y estimulante (Costa y Sousa, 2018).

En calidad de obra artística, se analizan los videojuegos y las consolas desde una perspectiva histórica como legado cultural de los creadores y jugadores constatando las obras más icónicas de la industria. Por su carácter digital también se estudian desde una perspectiva técnica por los avances tecnológicos tanto en los videojuegos como en las consolas a través de sus generaciones.

Numerosos autores realizan una revisión histórica de los videojuegos e incluso vinculan el progreso de los videojuegos con su interdependencia y limitaciones técnicas de las consolas (Garfias, 2011). Un resultado análogo que se obtuvo en un estudio “micro” realizado desde el interior de Ubisoft, una de las grandes desarrolladoras de videojuegos. Se constató que las continuas mejoras técnicas en cada generación de consolas influenciaban el proceso creativo de los videojuegos (Lê *et al.*, 2013).

Desde el punto de vista técnico, también José Ángel Garfias analizó los videojuegos como disciplina (Garfias, 2011), un análisis más profundo de Rafael Carrasco Polaino con una clasificación más extensa de los videojuegos según su funcionalidad y naturaleza (2012). Otro enfoque diferente el de Coline Cremin, que identificaba la forma y elementos clave que pueden determinar la calidad de un videojuego (Cremin, 2012). El objetivo de estos estudios es intentar descifrar si su categoría u otros elementos determinan sus probabilidades de éxito o si incluso tiene influencia positiva o negativa en el desarrollo de los jugadores. (Carrasco, 2012).

En el caso de las consolas, los autores se centran en la evaluación técnica de los componentes y rendimientos tales como la comparativa entre la Xbox One y la PlayStation 4 de la generación anterior por su carácter de productos rivales (Iqbal *et al.*, 2016) o en el caso de Nintendo el análisis de la Wii y su mando controlador por su novedad hasta la fecha (Chung, 2008). También se analizan los rasgos generales, tendencias y mejoras de generaciones enteras como puede ser el caso de la séptima generación de consolas y la apuesta por la interacción con la movilidad (Sung, 2011).

La popularidad y el crecimiento de la industria ha impulsado a la literatura académica a explorar en profundidad a las consolas y los videojuegos como producto en el entorno económico. En este ámbito se han realizado análisis del mercado tanto de los videojuegos como de consolas a nivel mundial (Benito, 2006; Michaud, 2013) definiendo su tamaño, los consumidores, su potencial de crecimiento y los principales actores; entre otros.

En la esfera empresarial se han explorado y contrastado todo tipo de estrategias, entre ellos: el análisis de la estrategia de barrido de precios investigado el mercado de videojuegos de Estados Unidos (Nair, 2007) o su análisis conjunto con la estrategia de penetración en la venta de consolas con los lanzamientos de Nintendo 64 y PlayStation 2 (Liu, 2010); la capacidad de mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado de las consolas (Carpenter *et al.*, 2014) o los ciclos de lanzamiento de nuevas consolas con innovaciones esperada y en función del estado de madurez de la generación anterior (Andrade *et al.*, 2009).

Profundizando en la relación entre las consolas y los videojuegos, se han realizado estudios sobre la salida de grandes títulos de videojuegos tiene un efecto positivo en las ventas de consolas como producto complementario (Binken y Stremersch, 2009). Un resultado parecido se obtiene en el análisis de manera inversa del mercado japonés de 1984-94. Ante consolas con gran diferenciación o un mercado saturado de videojuegos, los productores de consolas optan por realizar contratos de exclusividad de videojuegos como estrategia para su venta (Maruyama y Ohkita, 2011).

Estudiando en concreto el área de Marketing, se han realizado estudios sobre sus prácticas en el lanzamiento de la consola TurboGrafx-16 y cómo han trascendido para el resto de las generaciones (Picard y Therrien, 2015); cómo se producía retroalimentación de la comunidad sobre los anuncios de las consolas PlayStation 4 y Xbox One que influenciaban el desarrollo del producto (Chandler y Kim, 2018). Un paso más allá el que examina Sergi Gurriz en su tesis sobre el marketing en los videojuegos como plataforma. Explorando y comprendiendo el marketing como la publicidad dentro de los videojuegos o en su entorno como eventos, establecimientos y deportes electrónicos (Gurriz, 2012).

Preámbulo

Las empresas Nintendo, Sony y Microsoft son multinacionales competidoras en el mercado de las consolas tanto de sobremesa como portátiles, en el caso de las dos primeras. Las consolas permiten a los usuarios disfrutar de los videojuegos por lo que se consideran productos de venta cruzada. La mayor amenaza a las consolas son los productos sustitutos con dispositivos similares como los ordenadores, teléfonos y tablets (McGee, 2020).

Los principales factores que dominan la industria se basan en el precio, rendimiento y funcionalidad de las consolas y su compatibilidad con los videojuegos. En base a la combinación de estos factores, entre otros, los consumidores se inclinan por la compra de ellas.

Sony y Microsoft

La industria de las consolas de sobremesa está dominada por estas empresas que se consideran rivales desde la entrada de la Microsoft en el mercado. Una rivalidad entre las gamas de consola PlayStation y Xbox que compiten por ofrecer, modelo tras modelo, un producto con mayor rendimiento, mejores características y mejores títulos exclusivos.

A mediados de noviembre de 2020 se presentó una nueva generación que, a diferencia de las anteriores, produjo el lanzamiento de dos nuevas consolas por cada marca. Un modelo compatible con videojuegos en formato físico y otro modelo puramente digital para videojuegos en la nube, en adelante serán llamadas “consolas físicas” y “consolas digitales”. Para comprender la estrategia de venta de estas consolas de ambas compañías es preciso realizar una comparación análoga entre consolas físicas y digitales.

Las consolas digitales son un posible paso hacia la digitalización total de los videojuegos

El lanzamiento simultáneo de las consolas digitales con las consolas físicas se presenta como un paso intermedio hacia la posible digitalización total de los videojuegos. Un fenómeno similar en otros sectores como la televisión y la música ocasionado por la aparición y consolidación de plataformas de servicios digitales como Netflix y Spotify (Faber, 2020). En el caso de los videojuegos, plataformas como Steam, Stadia, Luna (Bradshaw y Lewis, 2019) o incluso las propias plataformas digitales de Sony y Microsoft, PlayStore y XCloud respectivamente.

Precio y fechas de lanzamiento

Con el fin de comprender la estrategia de precios establecida por ambas compañías en esta nueva generación de consolas, es necesario realizar un análisis de los precios con las consolas de generaciones anteriores. Se tomará como referencia el precio venta del pack indivisible de consola, con los accesorios esenciales y sin venta cruzada de ningún videojuego (Cables de alimentación y conexión; un controlador y sin accesorios extra). Ha habido cambios en las estrategias de precios entre ambas compañías, fluctuaciones entre el precio relativo de las consolas motivados por las respuestas de los consumidores y del mercado.

A continuación, se realizará un análisis de las fechas de lanzamiento y precios de las consolas principales de cada marca. Las compañías han lanzado modelos más potentes “pro” o más compactos “Slim” basados en los modelos original de cada generación, pero dada la falta de una consola rival equivalente a ellas y su consideración de versión secundaria, su análisis apenas aporta valor.

La rivalidad entre PlayStation y Xbox se fraguó con la salida de la Xbox clásica a 299\$ (Bangeman, 2006) dos años después de la PlayStation 2 con un precio aproximado de 299\$ y 480€ equivalentes, variable según la región (Gamespot, 2000; Arroyo, 2019). Solo

consiguió vender 24 millones de unidades frente a la PlayStation 2 había conquistado el mercado marcando el récord histórico de 160 millones de unidades vendidas. La gran diferencia se achaca a su tardío lanzamiento y a la competencia que ya había con las consolas PlayStation 2 y GameCube de Nintendo.

En la generación siguiente de consolas se lanzó la Xbox 360 a 399€, un año antes que su rival la PlayStation 3 que fue lanzada a 599€. La gran brecha de precio fue evidente y se reflejó en los resultados: la Xbox 360 cosechando 85 millones frente a los 95 millones de unidades de PlayStation, consolidando la posición de Microsoft como rival de Sony (McGee, 2020). El propio John Koller, Director de Marketing de Hardware de la campaña, reconoció que el precio fue uno de los motivos principales de la caída de ventas frente a las consolas competidoras Xbox 360 a 399€ y Wii a 250€ que llegó a vender 102 millones de unidades (Totilo, 2012).

La brecha de precio fue evidente (...): se reflejó en la caída de ventas

Los tiempos de lanzamiento convergieron en la siguiente generación. Tras presentar las características de ambas consolas y anunciarse el precio de la Xbox One a 499€, Sony respondió el día siguiente con el precio rebajado de la PlayStation 4 a 399€ (Espeso, 2013). El precio, entre otros motivos que se mencionarán más adelante, fue una de las causas por las que Sony facturó 114 millones de consolas, más del doble que Microsoft, que ascendió hasta a 48 millones de unidades aproximadamente (Pinedo, 2019).

Siguiendo la tendencia previa y como era de esperar, los nuevos lanzamientos de las consolas han sido prácticamente simultáneos el 10 y 12 de noviembre de 2020 para las Xbox y las PlayStation respectivamente. Unas fechas de lanzamientos que fueron adelantadas por ambas compañías para aprovechar las tendencias y oportunidades del mercado debido a la situación del Covid19. Las medidas de confinamiento y distanciamiento impuestas sobre la población para frenar el virus generaron un aumento de la demanda de productos y servicios de entretenimiento para los consumidores. De forma similar se originaron barreras para la creación de productos sustitutivos como es el caso de la producción de series y películas, dándole aún más valor a la industria de los videojuegos (Inagaki y Lewis, 2020).

Siguiendo la tendencia, los lanzamientos de las nuevas consolas han sido simultáneos

Valor percibido y Precio

Para establecer el precio de las consolas, se tienen en cuenta principalmente dos factores: el coste unitario de la consola y el valor percibido por el cliente. El coste de la consola se comprende como la media de gastos desde su creación hasta su entrega al consumidor final. El valor percibido se entiende como el precio que está dispuesto a pagar el consumidor medio por la consola.

La sección de la cadena de valor que concentra la mayor parte de los costes es el Hardware que suele estar directamente relacionado con las cualidades técnicas y el rendimiento que confiere al producto final. Por ende, el coste de las consolas está a su

vez directamente relacionado con la propuesta de valor que se le presenta al consumidor final. Sin embargo, hay un gap entre la propuesta de valor total que se le ofrece al consumidor y el precio que están dispuestos a pagar por el valor percibido (Dolan y Gourville, 2014).

Como se constató con la PlayStation 3, el Hardware utilizado ofrecía unos rendimientos asombrosos, pero generaba unos costes que duplicaban o incluso triplicaban a los de la consola rival Xbox 360 (Bangeman, 2006). Su elevado coste de fabricación se trasladó a su precio de venta (López, 2020a) y la diferencia respecto a su rival la acabó sentenciando como ya se mencionó anteriormente. Por muy buenas que sean los atributos de la consola el valor percibido de los consumidores debe casar o aproximarse al precio establecido, una percepción que se ve influenciada también por los precios y atributos de consolas similares.

El precio de las consolas no como driver de beneficios sino de captación y retención de consumidores

Dada la situación del lanzamiento de la nueva generación y la estrategia a largo plazo de las compañías, el precio de las consolas se planteó no como un driver de beneficios de venta, sino como un driver de captación y retención de consumidores. El objetivo de la venta de consolas no reside en obtener beneficios generados del margen entre el precio de venta y su coste unitario, sino en la captación de clientes para los futuros beneficios de productos cruzados como los videojuegos, complementos o accesorios (Ollero, 2020).

Se tiene constancia de esta estrategia desde hace tres generaciones de consolas. El lanzamiento de la primera Xbox Clásica ocasionaba pérdidas de más de 24\$ por consola (Bangeman, 2005). La PlayStation 3 pérdidas brutas de hasta 400\$ por consola, mientras que su rival la Xbox 360 llegaba a generar un beneficio bruto de 75\$ aproximadamente (Bangeman, 2006). Misma estrategia en la siguiente generación con un margen bruto de 18\$ para la PlayStation 4 por consola (Ollero, 2020) y 28\$ para la Xbox One con Kinect incluido (Hesseldahl, 2013).

El coste de producción establece por tanto la referencia del precio final de las consolas. En base a ello, se valora un espectro de opciones dependiendo de la posición de la competencia con el precio y características de su producto ya sean oficiales o previstas. La tendencia del precio también es clara: una vez consolidado en el mercado, establecer un precio menor del producto respecto al equivalente de la competencia genera un resultado positivo en el número de unidades vendidas a pesar las posibles pérdidas.

En la generación actual, ambas compañías han declarado abiertamente que el lanzamiento de sus consolas no solo no aportará beneficio alguno, sino que incluso generará pérdidas. Además, la coyuntura del Covid19 aumentará los gastos extraordinarios de ambas compañías en transporte de productos y de aceleración de la producción con el objetivo de adelantar los lanzamientos y garantizar el stock (Inagaki y Lewis, 2020).

Ambas compañías han declarado que sus consolas generarán pérdidas

En el caso de Sony, Bloomberg afirma que el coste mínimo unitario de cada PlayStation 5 es de 450\$ (Mochizuki, 2020a), sin contar gastos postproducción. Agregados, se estiman unas pérdidas para Sony de hasta 170\$ por consola vendida (Inagaki y Lewis, 2020). En el caso de Microsoft, no se dispone de información precisa sobre el precio de las partes de la consola, pero se estima un coste de fabricación alrededor de los 500\$ (Sansonia, 2019). Cabe destacar que las consolas de Xbox tienen menor tamaño y peso por lo que son más ergonómicas para el transporte y reducen los gastos en este ámbito (Inagaki y Lewis, 2020).

El precio de las consolas de Sony fue anunciado días más tarde que las de Microsoft, un posible movimiento estratégico para asegurarse de a qué precios se enfrentarían sus consolas y elegir cómo posicionar sus productos (García J., 2020). El precio de salida de las consolas físicas fue de 499€ para la PlayStation 5 y la Xbox Series X; y en el caso de las digitales, 399€ la PlayStation 5 digital y 299€ la Xbox Series S (Inagaki y Lewis, 2020), misma cuantía tanto en euros como en dólares.

El precio es el mismo para las consolas físicas, sin embargo, el precio de la consola digital de Microsoft es 100€//\$ más bajo que su análoga, un factor claramente más atractivo para los consumidores. No obstante, el propio director ejecutivo de Sony Jim Ryan, declaró que la estrategia de menor coste de Microsoft dispone de unas especificaciones peores para poder ofrecer ese precio y que dicha estrategia no ha tenido buenos resultados en el mercado previamente (Inagaki *et al.*, 2020).

El precio no será por tanto determinante en la elección entre las consolas físicas, sin embargo, habrá que analizar hasta qué punto lo podrá ser para las digitales. Una decisión de compra que se puede disputar en las características y el rendimiento entre consolas, entre otros factores, y que esclarecerá si diferencia de precio entre las digitales es determinante.

El precio no será determinante entre las consolas físicas. Lo podrá ser para las digitales

Características y Rendimiento

Con el objetivo de evaluar las características y el rendimiento de las nuevas consolas, se tendrá en consideración la propuesta de valor que se presenta a los consumidores. En otras palabras, los beneficios y atributos con los que se presenta el producto al margen de si los cumplen o incluso superan realizando un examen empírico.

La diferencia entre la PS5 y su versión digital es la unidad de disco

Este análisis se realizará primero examinando las consolas en las páginas web oficiales y después en las páginas web de los distribuidores de consolas más destacados de España. Es importante destacar que la única diferencia de especificaciones entre la PlayStation 5 física y la PlayStation 5 digital es la falta de unidad de disco de esta última, por lo que el resto de las especificaciones no se mencionarán por duplicado.

Almacenamiento y procesador

Ambas consolas disponen de una SSD (Unidad de estado sólido) dedicado al almacenamiento de datos de las consolas. Es una evolución respecto los Discos duros anteriores (HDD) que eran los componentes que se utilizaban en las generaciones anteriores. Destacan por su mayor rendimiento en los tiempos y transferencia de datos que se traducen en menores tiempos de carga y un hardware más silencioso.

Las memorias de almacenamiento permiten guardar información y datos en las consolas, por lo que determina la cantidad máxima de videojuegos, datos derivados de ellos o contenido similar como películas u aplicaciones; que se pueden almacenar en ellos. Analizando sus características, las PlayStation 5 cuentan con una SSD de 825GB, mientras que en el caso de la Xbox para la Xbox Series X es de 1 Terabyte (1000GB) y la Series S de 512GB.

**Xbox Series X mayor
almacenamiento,
Xbox Series S menor
respecto a PS5**

Analizando las memorias de procesamiento de las PlayStation 5 y Xbox Series X son de 16 GB con un ancho de banda de 448 GB/s y entre 336 y 560 GB/s respectivamente. Unas características muy similares, mientras que en el caso de la Xbox Series S es más reducida a 12GB y un ancho de banda de 224 a 56 GB/s. Las memorias de procesamiento determinan la cantidad de datos que puede manejar el procesador, por lo tanto, el rendimiento final de las consolas suele depender principalmente de este componente. El ancho de banda es el flujo de datos entre el procesador y la memoria gráfica, lo que repercute en las capacidades máximas de gráficos y de video de las consolas.

Asimismo, también puede ser decisivo el rendimiento de transferencia de datos comprimidos de entrada y salida (E/S) comprendido como el flujo de datos brutos entre el procesador y la tarjeta de almacenamiento de datos. Cuanto mayor es el flujo, mayor es la capacidad del procesador y por tanto puede llegar a serlo el rendimiento final de la consola. En PlayStation 5 llega a alcanzar los 5,5 GB/s mientras que en la Xbox Series X y S alcanza los 4,8 GB/s.

Funcionalidad de Vídeo

La funcionalidad de vídeo era uno de los atributos que más se valoraban en el mercado tanto por los consumidores como por los creadores de consolas y videojuegos. El desarrollo de estos productos se enfocaba en la industria en progresar y ofrecer mejor calidad de vídeo para mejorar la experiencia de juego. Una calidad que está determinada por los píxeles de la imagen y el número de fotogramas por segundo; cuanto mayores son, mejor es la definición de las imágenes y más fluida es su reproducción. En definitiva, la mejora en los componentes internos como el tipo de memoria de almacenamiento, el procesador y la tarjeta gráfica es lo que determina el rendimiento y el resultado final de la reproducción de videojuegos.

El rendimiento de PS5 y Xbox Series X son similares (...) 4K 2160p, mientras que la Xbox Series S es más reducido (...) Quad HD 1440p

En esta generación los atributos de funcionalidad de vídeo también ha sido uno de los puntos fuertes en los que hace hincapié en la presentación de las consolas en las páginas webs de ambas compañías. Las PlayStation 5 y la Xbox Series X pueden reproducir juegos en resolución 4K (Full HD) y a 120 FPS (Fotogramas por segundo) si los juegos así lo permiten. Por otro lado, la consola Xbox Series S ofrece una resolución de 1440p (Quad HD), menor que el resto de las consolas, pero mantiene la capacidad de alcanzar 120FPS.

Funcionalidad de Sonido

Las funcionalidades de audio son unos atributos menos evidentes que las de vídeo ya que estas últimos han sido el componente principal de los videojuegos hasta el momento. No obstante, el desarrollo consolas hacia productos más potentes para poder reproducir videojuegos cada vez más realistas ha convertido al sonido en un área destacado para la mejora de la experiencia de los consumidores.

Ambas consolas de Xbox presentan el mismo sistema y características de sonido DTS 5.1, Dolby Digital 5.1 y Dolby TrueHD con Atmos para un sonido de alta calidad y un sistema LPCM 7.1 para un sonido 3D envolvente. En el caso de PlayStation 5, consiguen un sonido envolvente gracias a la tecnología de audio 3D Tempest, sin añadir más especificaciones. Esta tecnología es “una versión patentada acelerada del hardware de audio Dolby Atmos 3D” que actualmente no está habilitada en las consolas pero que supondría una mejora respecto a la competencia (Alonso, 2020). Xbox en ese sentido ha incorporado a Xbox Series X el conocido como Project Acoustics para crear un sonido mediante el trazado de ondas sonoras (Pernia, 2020b).

Las diferencias de las características de sonido son: 5.1 es el más estándar y utilizado en el mercado actualmente, emite desde 5 puntos distintos sonido, y un nivel más avanzado el 7.1 con 7 puntos distintos. De esta manera se genera un sonido envolvente y la orientación para el jugador mediante sonidos dentro del videojuego. Las nuevas tecnologías de sonido incorporadas para esta generación, 3D Tempest y Project Acoustics, son habilitadores de mejora en el desarrollo del sonido de los videojuegos. Gracias al alto rendimiento de la consola, se permite crear un ambiente más preciso y convincente asignando sonidos particulares una infinidad de elementos dentro del videojuego y a su vez simular la interacción de las ondas de sonido. Una tecnología nueva en el mercado y que aún es pronto para poder evaluar cuál de las dos ofrecerá un atributo de sonido superior (López, 2020b).

Lector de Discos y Mandos controladores

Tanto la PlayStation 5 Física como la Xbox Series X cuentan con una unidad óptica Blue-ray 4K Ultra HD. Como es de esperar, la PlayStation 5 Digital como la Xbox Series S carecen de unidad de discos al ser puramente digitales. Es un atributo inherente al tipo de consola que el consumidor valore comprar entre la gama física y la digital.

Las consolas de ambas compañías incorporan un mando controlador con la venta de la consola. Unos mandos que generación tras generación han ido cambiando desde su forma hasta sus funcionalidades para ser más cómodos y ofrecer una mejor experiencia a los consumidores. En esta generación PlayStation ha sido la sobresaliente en este aspecto presentando un mando háptico, a juego con el diseño de las consolas, que permite experimentar sensaciones gracias a la vibración háptica. Las distintas localizaciones, intensidades y formas de vibración permiten reproducir una gran variedad de impresiones táctiles, desde el efecto de la lluvia hasta simular un mayor peso en un lado del mando.

PlayStation sobresaliente con un mando háptico. Reproduce impresiones táctiles como el efecto de la lluvia

Xbox por otro lado, presentó un mando más convencional, siguiendo el estilo y la forma del controlador de la generación anterior con pequeños cambios en la forma, la rugosidad de los botones traseros (tiradores) y el botón de la cruceta. Un mando con menores funcionalidades que el de PlayStation y ligeramente rebajado de precio, no obstante, hay que destacar que permiten la compatibilidad de los mandos con la generación anterior de Xbox One y viceversa (Frankie, 2020).

Diseño y Dimensiones

La PlayStation 5 tanto física como digital tienen un diseño atrevido y futurista. El vídeo de presentación de las consolas realiza especial énfasis en este aspecto visual realizando un recorrido exterior desde distintos ángulos mostrar todos sus recovecos de diseño más atractivos. Se compone de una estructura central oscura con forma de prisma rectangular de bordes curvos y leds incorporados de colores azules característicos de la marca PlayStation. La estructura central envuelta en las caras exteriores por dos cubiertas blancas que se curvan en los lados y más pronunciadamente en los extremos en torno a la base de la consola. El producto final cuenta con unas dimensiones de 14 centímetros de ancho, 39 de alto y 26 de profundidad; y con un peso de 4,5 kilogramos; 3,9 kilogramos en la versión digital.

La Xbox Series X a diferencia de su homóloga muestra un diseño más reservado calificado incluso como Monolítico (Faber, 2020) en cuyo vídeo se remarca su capacidad de reproducir videojuegos más que su propio diseño. Un diseño en forma de ortoedro de base cuadrada de color negro de con la cara superior en forma de rejilla. La rejilla está combada hacia el interior de la consola y formada por agujeros circulares a través de los cuales se ven leds del color verde característico de la marca Xbox. Sus dimensiones son 15,1 centímetros de ancho y largo, 30,1 centímetros de alto y un peso de 4,45 kilogramos.

Diseño atrevido y futurista de PS5

Xbox Series rectangular y más reservado

La Xbox Series S sigue un diseño semejante al de la Xbox Series X, pero su objetivo difiere notablemente de las demás consolas, que se centra en ofrecer el menor tamaño posible. El vídeo de presentación de la consola se centra en su tamaño reducido hasta casi un 60% respecto de la Xbox Series X, pero conservando el rendimiento y velocidad de la nueva generación. Un diseño en forma de prisma rectangular de 15,1 centímetros de largo, 6,5 de ancho y 27,5 de alto, con una rejilla circular de color negro en una de las caras amplias, otra rejilla en la cara rectangular superior y un peso de 1,92 kilogramos.

Xbox Series S se centra en ofrecer el menor tamaño posible, un 60% menos que la Xbox Series X

Los diseños de las consolas de Xbox son más convencionales cuyo objetivo no solo busca optimizar el espacio sino también desde su punto de vista estético ser conciliador con su entorno. Unos diseños que se adapten al hogar tanto para aquellos usuarios que quieran lucir la consola y que sea vistosa, como para los que busquen que pase desapercibida (Tuttle, 2020).

Retro/compatibilidad

Ambas compañías apuestan por la compatibilidad de las consolas de esta generación con las generaciones anteriores. Sin embargo, Sony apuesta por la retrocompatibilidad mientras que Microsoft ofrece una compatibilidad más amplia.

**Sony apuesta por la retrocompatibilidad
Microsoft ofrece una compatibilidad amplia**

Las consolas PlayStation 5 ofrecen compatibilidad con todos los títulos menos diez de la generación anterior PlayStation 4, quedando los videojuegos de generaciones anteriores, PlayStation 3, 2 o previos, fuera de esta categoría. Además, ofrecen la capacidad de actualizar los videojuegos de PS4 a sus versiones digitales de PlayStation 5 si sus desarrolladores lo permiten. De esta manera, no solo admite la retrocompatibilidad, sino que incluso posibilita mejoras en el juego como los gráficos y rendimiento.

Las consolas de Xbox van un paso más allá ofreciendo compatibilidad en los títulos de videojuegos que pertenezcan a Xbox Game Studio. Esta compatibilidad a diferencia de la de Sony, tiene efecto retroactivo y prospectivo, es decir, los videojuegos de esta generación y de la generación pasada serán compatibles entre en las consolas de ambas generaciones, Xbox One, Xbox series X y S. Una compatibilidad que además permite ajustar los gráficos y el rendimiento a la consola que se vaya a estar usando. Sin embargo, comparado con Sony son más los videojuegos que no están incluidos en Smart Delivery y por tanto no son compatibles, 38 títulos concretamente hasta la fecha.

Videojuegos

Los videojuegos se presentan desde sus orígenes como el producto por excelencia de venta cruzada de las consolas. Las consolas se originaron para poder emular los videojuegos y de esta forma satisfacer a los consumidores y hasta la fecha siguen sido

creadas para cumplir ese objetivo principal. Por lo tanto, hay un vínculo entre ambos que le confiere a las consolas una posición estratégica respecto a la venta de videojuegos.

Las ventajas que le confiere las consolas a los videojuegos son la capacidad de ofrecer un rendimiento mayor por su reproducción o incluso tener la capacidad de reproducir los videojuegos en sí. El rendimiento y el precio son factores que evalúan objetivamente los consumidores respecto a otras consolas o incluso otros dispositivos como los ordenadores. Sin embargo, la capacidad de reproducir un videojuego concreto respecto al resto de rivales, le confiere exclusividad. Una característica que aumenta el valor de la consola dependiendo de qué videojuego se trate y su atractivo para los consumidores.

La capacidad de reproducir un videojuego respecto a las consolas rivales confiere Exclusividad

Exclusividad

La exclusividad es una característica que ha acompañado a las consolas desde sus orígenes debido a las barreras tecnológicas del mercado y las limitadas capacidades tecnológicas de los desarrolladores. En sus inicios la mayoría sino todos los videojuegos eran desarrollados por las propias compañías de consolas para que se pudiesen reproducir en sus plataformas y por tanto eran exclusivos. Con el tiempo se fueron creando empresas independientes dedicadas a desarrollar videojuegos, haciéndolos compatibles con distintas plataformas incluso consolas rivales.

Aquellos videojuegos populares generaban seguidores y admiradores de los títulos y sus personajes, impulsando a los desarrolladores a crear nuevos spin-offs de los videojuegos o incluso sagas. Los avances tanto en el género, las funcionalidades o la historia de los videojuegos, entre otras características, crea expectación por el lanzamiento de los nuevos títulos y le dan un valor añadido. Este es el valor que le otorga la exclusividad a las consolas: los consumidores se ven atraídos por los videojuegos hasta el punto de comprar la consola para poder disfrutar de ese juego exclusivo.

La exclusividad es una estrategia que ha resurgido ante la disminución de las barreras en el mercado y que apunta a ser uno de los factores más determinantes en la rivalidad entre Sony y Microsoft con su nueva generación de consolas. Para ello realizaremos un breve análisis de los títulos exclusivos más destacados que se presentan en cada plataforma.

Los consumidores se ven atraídos hasta el punto de comprar la consola para poder disfrutar del juego exclusivo

PlayStation 5

Las consolas de Sony se presentan en esta generación como unas claras ganadoras en la exclusividad de videojuegos frente a su competidor Xbox. Han conseguido la exclusividad de grandes títulos de videojuegos ya sea a través de su desarrollo propio o a través de terceros. Entre ellos se pueden destacar los videojuegos de desarrolladores

terceros que continúan grandes sagas de la industria como el Final Fantasy XVI, el Demons Souls Remake y el Sackboy una gran aventura, entre otros títulos.

Otro punto fuerte de PlayStation son los grandes títulos exclusivos de su propia producción, destacando entre ellos el Spiderman Miles Morales, predecesor de un juego que batió récords; Ratchet and Clank Rift Apart y Gran Turismo 7, de las sagas icónicas de PlayStation o Horizon Forbidden West y God of War Ragnarok como secuelas de títulos que consiguieron vender hasta 10 y 20 millones de copias (Hulst, 2019; Escribano, 2020).

Xbox Series X / S

Microsoft por otro lado, han optado por ofrecer un gran repertorio de videojuegos, pero con menos títulos populares exclusivos respecto a PlayStation. Los títulos destacables de las consolas de Xbox son el Halo Infinite como título sucesor de la icónica saga Halo que es asociada directamente con la marca. Forza Motorsport 8, videojuego también sucesor de la saga Motorsport o State of Decay 3. Otros videojuegos exclusivos de Xbox, aunque menos conocidos, se pueden mencionar el Everwild, The Medium o As Dusk Falls. No obstante, hay que destacar que Xbox se ha centrado en esta generación en ofrecer variedad de videojuegos y en luchar por el acceso de los videojuegos exclusivos de PlayStation, aunque sea posteriormente a su lanzamiento.

Las consolas de Sony claras ganadoras en la exclusividad de videojuegos frente a Xbox, tanto propios como de terceros

Microsoft ha optado por ofrecer un gran repertorio de videojuegos con menos de títulos populares exclusivos, la mayoría propios

Nintendo

La multinacional Nintendo es una de las compañías más antiguas e importantes en el mercado de las consolas y los videojuegos. Es una compañía que a lo largo de su historia ha competido activamente con PlayStation e incluso con Xbox, pero que en las últimas generaciones se ha distanciado gracias a su estrategia que difiere de las demás. Actualmente controla gran parte del mercado total de consolas y videojuegos y gracias a su estrategia es líder en algunos de sus segmentos.

Repasando brevemente su historia, comenzó su actividad alrededor de los años 80 ofreciendo tanto consolas de sobremesa, como la popular Famicom, como las primeras consolas portátiles en el mercado como la Gameboy. Sin embargo, con la irrupción de PlayStation en el mercado de las consolas de sobremesa, generación tras generación los productos equivalentes de Nintendo fueron perdiendo cuota de mercado progresivamente con la Super Famicom, la Nintendo 64 o la GameCube (McGee, 2020).

En el nicho de mercado de consolas portátiles, ocurría todo lo contrario. Nintendo con cada nueva consola portátil, aumentaba el número de ventas y su liderazgo, batiendo récords de unidades vendidas con los modelos de Game Boy. Incluso con la entrada de PlayStation en este nicho con la PlayStation Portable (PSP), la Nintendo DS, su rival directo, duplicaba o triplicaba las unidades vendidas (McGee, 2020).

Los motivos de esta disparidad por los que Nintendo triunfaba en las consolas portables y perdía terreno en las consolas de sobremesa se debe a una confluencia de diversas circunstancias. El producto rival PlayStation 2 ya había conquistado el mercado y contaba con un catálogo de videojuegos más amplio lo cual también afectó a la primera Xbox. En las siguientes generaciones de consolas tanto de PlayStation como de Xbox apuntaban a seguir compitiendo por mejorar el rendimiento. Nintendo, no obstante, optó por una estrategia distinta que pudo estar inspirada en los hallazgos y experiencia con las consolas portables.

El nicho de las consolas portables demandaba productos que ocupasen poco espacio, que pudiesen transportarse con facilidad y poder usarlas de manera intermitente. La Nintendo DS ganó el mercado ya que era una consola más ergonómica tanto en peso y forma, inclusive los cartuchos de videojuegos; disponía de menores tiempos de carga y mayor funcionalidad con la pantalla táctil (Tobin, 2012). Además, el repertorio de videojuegos era atractivo más incluso con los gustos del nicho femenino, con mayor aprovechamiento del modo multijugador y ofrecían más variedad de colores de consolas.

**PlayStation y Xbox
apuntaban a seguir
compitiendo por
mejorar el
rendimiento**

**Nintendo optó por
una estrategia
distinta**

Estrategia Blue Ocean

La estrategia de Nintendo se consolidó con el lanzamiento de la consola Wii. La consola se diseñó exclusivamente para captar el movimiento de las manos de los jugadores y así interactuar con los videojuegos. El precio de lanzamiento de la consola fue de 249€ y consiguió vender más de 100 millones de unidades, superando tanto a la PlayStation 3 como a la Xbox 360 que eran las consolas rivales de la generación (McGee, 2020).

La estrategia ha sido analizada en medios tanto académicos como no académicos y ha sido definida como “Blue Ocean”. Un planteamiento que combina la estrategia de costes y de diferenciación para apelar a un nicho de mercado que no está cubierto o resolver unas necesidades distintas de las que pretenden cubrir los competidores rivales (Hollensen, 2013). Las consolas de sobremesa hasta el momento habían estado dirigidas a un público joven y masculino debido a los gustos que habían mostrado y los intereses que se habían desarrollado con las generaciones previas. Los competidores se centraban generación tras generación en mejorar el hardware, el rendimiento de las consolas y los videojuegos con un precio razonable para los consumidores.

Nintendo, no obstante, cambió el paradigma el lanzamiento de su consola. La Wii supuso una innovación en el mercado de los videojuegos por su tecnología de detección motriz, una tecnología que acabó siendo imitado tanto por PlayStation con el Move como por Xbox con el Kinect (Sung, 2011). Sin embargo, la gran disrupción no fue meramente la tecnología, sino el objetivo con el que fue diseñado y el público al que estaba dirigido. Una consola “que todas las madres querrían” como su propio diseñador Miyamoto indicaba y por ello su mayor atributo era estar orientada a jugar en familia (Farhoomand, 2009).

La nueva consola ofrecía una experiencia única con sus videojuegos, gracias al atributo de control por movimiento, y un precio muy competitivo, ya que la tecnología utilizada era menos costosa que el hardware de sus competidores. Además, el público objetivo de la consola no se reduce a los videojugadores en disputa entre las tres compañías, sino que abre el mercado a nuevos segmentos desde padres y madres hasta niños y niñas. Este fenómeno se vio reflejado en el número de consolas totales vendidas en el mercado que prácticamente se duplicó en apenas dos años (Hollensen, 2013).

La nueva consola ofrecía una experiencia única

Nintendo ha seguido esta estrategia con las consolas de las generaciones sucesoras hasta la actual Nintendo Switch, una consola con un debate abierto sobre si está incluida dentro de la octava generación o forma parte de la novena. Analizando los tiempos de lanzamiento y la estrategia global de Nintendo la consideraremos como última generación y por tanto se analizará a continuación.

Blue Ocean combina la estrategia de costes y diferenciación para apelar a un nicho no cubierto

Precio, fecha de lanzamiento y ventas

En la generación anterior de consolas, Nintendo lanzó dos consolas la Nintendo 3DS y la Wii U en 2011 y 2012 respectivamente. La primera como continuación de los modelos de Nintendo DS para competir por el mercado de las consolas portátiles contra su único rival, la PS Vita de PlayStation. La segunda consola, la Wii U se planteó como una consola de sobremesa continuación de la Wii, de ahí su nombre, para competir contra los modelos de PlayStation 4 y Xbox One. El resultado de ventas de esta última no fue nada satisfactorio (Hollensen, 2013), un posible motivo por el que la Nintendo Switch podría haber sido acelerada para intentar cubrir su vacío.

El lanzamiento de la Nintendo Switch se produjo el 3 de marzo de 2017, una consola híbrida tanto portátil como de sobremesa que, como la Wii, ha revolucionado el mercado. La consola consta de dos mandos controladores “Joy izquierdo y derecho” que se pueden incorporar a la “pantalla Switch” si se quiere utilizar como consola portátil integrada. Si se quiere utilizar como consola de sobremesa se puede optar por dos opciones: colocar la pantalla en una superficie y sostener gracias a un soporte integrado o se puede conectar a través de la base “Switch dock” a una pantalla externa a través del HDMI, ya sea un monitor o un televisor.

Nintendo ofrece unos precios muy bajos comparado con las consolas de Sony y Microsoft en concordancia con la estrategia Blue Ocean que intentan conseguir. Analizando las generaciones de las consolas anteriores, el precio de lanzamiento de la Wii fue de 249€ respecto a los 299€ de la Xbox 360 y los 599€ de la PlayStation 3; la Wii U a 299,95€ o 349,95€ una versión premium (Hollensen, 2013) respecto a los 499€ de la Xbox One y los 399€ de PlayStation 4. El precio bajo precio fue claramente uno de los factores clave del triunfo de la Wii, aunque en la Wii U debido al poco atractivo del producto, no consiguió los mismos resultados.

En el caso de la Nintendo Switch, el precio de lanzamiento establecido ha sido de 299,99\$ y en el caso de Europa 325,95€ (López, 2017). Unos precios menores que las consolas físicas de Microsoft y Sony a 499€ y que la PlayStation 5 digital a 399€; mientras que tiene un precio igual o ligeramente mayor que la Xbox Series S digital a 299€. Nintendo sigue con su estrategia de consolas a bajo coste para ser atractivas y asequibles para la mayoría de los consumidores del mercado.

El precio bajo fue claramente uno de los factores clave del triunfo

La fecha de lanzamiento de la Nintendo Switch también es un factor importante ya que fue lanzada con 3 años de adelanto respecto a las consolas rivales, lo cual le confirió tanto ventajas y desventajas. Anunciar la consola y el precio antes desvela la posición estratégica por lo que puede dar ventaja al resto de competidores tanto en el diseño de las consolas como en su precio de salida. Sin embargo, la diferencia de tiempo tan amplia entre las generaciones de 2013 y 2020 le confiere la ventaja de ser a partir de 2017 la consola más novedosa y la única en el mercado. Un fenómeno similar al que ocurrió en el lanzamiento de la PlayStation 2 con dos años de ventaja respecto a la Xbox original y la GameCube, y conquistó el mercado.

Las expectativas de venta de la Nintendo Switch estimaban que iban a superar los 100 millones de ventas que consiguió la Wii. Hasta el momento las unidades vendidas desde su lanzamiento hasta finales de 2020 han alcanzado los 71 millones de unidades y se siguen corrigiendo al alza (Statista, 2021a). El aumento de su demanda ha presionado incluso a acelerar la producción dos veces consecutivas de 19 a 25 millones (Mochizuki, 2020c) y posteriormente hasta los 30 millones de unidades en el año 2020. Unas consolas que se estima que su precio de fabricación ronda los 257\$ (Frankie, 2017) y por lo que, incluso con una estrategia bajo precio, Nintendo seguiría haciendo un beneficio bruto por cada consola de entre 42\$ y 95€ aproximadamente.

Características y Rendimiento

Evaluando la consola por sus características técnicas y funcionalidades que se muestran en su página web oficial se puede destacar

Almacenamiento y procesador

La consola cuenta con espacio de almacenamiento de 32 GB, pero pueden ser ampliados con tarjetas microSD compatibles de Nintendo. Una memoria gestionada por un procesador NVIDIA de 4 GB de inferiores prestaciones y coste que el de las consolas de Xbox y PlayStation.

Funcionalidad de video

Es capaz de ofrecer una resolución de 1080 pixeles, es decir calidad Full HD y hasta 60 fps a través del cable HDMI en televisión. En el caso de la pantalla Switch la resolución es menor 720 pixeles HD debido a las limitaciones técnicas de la pantalla.

Funcionalidad de sonido

Salida de audio 5.1 a través del cable HDMI en televisión. En el modo pantalla, cuenta con altavoces estéreo incorporados.

Diseño y dimensiones

La consola tiene unas dimensiones de 102mm de alto, 239mm de largo y 128,4mm de ancho y un peso de 400 gramos aproximadamente con los mandos acoplados a los lados. Son las dimensiones de la consola en su funcionalidad portátil que buscan minimizar tanto sus dimensiones como su peso e intentando maximizar el confort y la jugabilidad. El diseño de la consola está formado por una pantalla rectangular negra y con dos mandos integrables a sus lados con bordes redondeados y de color azul y rojo pastel cada uno.

Funcionalidad

La característica estrella de la Nintendo Switch son sus tres funcionalidades distintas de juego a diferencia de las consolas de PlayStation y de Xbox. De la misma forma que la Wii revolucionó el mercado con el control por movilidad,

La característica estrella de Switch, tres funcionalidades distintas de juego

la Nintendo Switch lo hace con estos atributos que se puede describir como “versatilidad o adaptabilidad”.

1. Consola portátil: una única pieza para poder transportarlo con facilidad y jugar con los mandos integrados a los lados de la pantalla.
2. Consola de sobremesa híbrida: se puede jugar con la pantalla reposada en una superficie con los mandos separados de ella. De esta manera también posibilita que jueguen dos jugadores, uno con cada controlador.
3. Consola de sobremesa tradicional: la consola se deposita en la “Switch dock”, la cual se conecta a una televisión o un monitor donde se reproduce el video juego y se juega con los mandos a distancia. También permite que jueguen dos jugadores con una misma consola.



Tres modos de juego de Nintendo Switch (Nintendo, s.f. a)

Videojuegos y Exclusividad Nintendo

Los videojuegos son otro punto fuerte de la consola Switch ya que los nuevos títulos de las sagas Nintendo generan una gran atracción en los consumidores y es uno de los motivos por los que se deciden a comprar la consola. La compañía es una de las más antiguas en el mercado y debe gran parte de sus triunfos a los célebres títulos de videojuegos, historias y personajes que han creado. La mayoría de los videojuegos que se han vendido en sus consolas son exclusivos de la marca, de entre ellos se pueden

destacar las sagas de Zelda, Pokemon, Animal Crossing, Mario Bros y derivados (Wagner, 2019), por lo que se suele asociar a una estrategia de venta exclusiva.

En esta nueva generación, Nintendo sigue manteniendo la exclusividad de sus sagas sacando nuevos títulos para la consola Switch, sin embargo, está realizando un proceso de apertura hacia desarrolladores terceros de videojuegos. Uno de los motivos por los que había menor número de videojuegos externos es por la dificultad del desarrollo de su software en las plataformas de Nintendo. No obstante, está realizando esfuerzos para atraer distinguidos títulos como Fortnite, Hades, FIFA, Minecraft e incluso a los desarrolladores de videojuegos “Indie” para así mejorar la variedad del catálogo y el atractivo de la Nintendo Switch (Wagner, 2019).

Nintendo mantiene la exclusividad total, con una apertura a videojuegos de terceros

Compatibilidad

La Nintendo Switch no permite compatibilidad ni retrocompatibilidad con los videojuegos o accesorios de consolas de Nintendo anteriores hasta el momento. Es una posición que no ha variado Nintendo en su historia, ni siquiera con los videojuegos digitales de su plataforma “Nintendo eShop” (Nintendo, s.f.b); a diferencia de PlayStation y Xbox en esta última generación. No obstante, se baraja la opción de que esta restricción cambie a partir de esta consola para futuras generaciones dependiendo de cuál sea la estrategia de Nintendo y la evolución del mercado (Pérez, 2020).

No permite compatibilidad ni retrocompatibilidad

Productos digitales y comparaciones

Productos digitales

Los productos digitales y asociados son aquellos productos derivados de productos físicos que han sido digitalizados o creados para la utilización de las plataformas digitales. Entre ellos se pueden distinguir de cada compañía tres productos principales: los videojuegos digitalizados, las suscripciones y de prepago.

Videojuegos digitales

Las plataformas digitales permiten la compra y utilización de los videojuegos sin necesidad de tener el formato tradicional físico en DVD y que con esta nueva generación es imperativo para las consolas puramente digitales. El precio de los videojuegos digitales de Xbox y PlayStation se ha mantenido hasta el momento al mismo precio que en sus versiones físicas o incluso superior sin tener en cuenta los periodos de descuento. Un suceso que irrita a muchos consumidores e incluso les parece absurdo al obtener mayor valor por poseer el videojuego en formato físico que en digital (Alex, 2018). En el caso de Nintendo, suelen ofrecer precios más bajos de los videojuegos en formato digital a través de la eShop Nintendo.

El precio se mantiene o es superior a los físicos, excepto en Nintendo

Suscripciones

PlayStation

PlayStation Plus: producto de suscripción que permite a los jugadores acceder al modo multijugador online de los videojuegos, es decir, el acceso a internet con la consola; así como juegos mensuales, descuentos exclusivos y otras ventajas. En la página web oficial se ofrecen 3 tipos con descuentos cuanto mayor es la duración de la suscripción: 1 mes por 8,99€, 3 meses por 24,99€ y 12 meses por 59,99€ (PlayStation, s.f.).

PlayStation Now: producto de suscripción enfocado en ofrecer una gran variedad de videojuegos digitales con acceso al multijugador online de dichos juegos. También cuenta con descuentos en función de la duración de la suscripción: 1 mes por 9,99€, 3 meses por 24,99€ y 12 meses por 59,99€ (PlayStation, s.f.).

Xbox

Xbox Live Gold: suscripción que permite a los jugadores la utilización del multijugador online de videojuegos y regala uno o dos títulos de videojuegos cada mes. Los precios también varían según la duración de la suscripción: 1 mes por 6,99, 3 meses por 19,95€ y 12 meses por 59,95€ (Xbox, s.f.).

Game Pass: producto de suscripción que ofrece una gran variedad de videojuegos digitales de la biblioteca de Xbox. No incluye el modo online para jugar a dichos videojuegos, sin embargo, ofrece ampliar la suscripción a Game Pass "Ultimate" para conseguir todas las ventajas del Game Pass y del Live Gold juntas. El precio es de 9,99€ al mes para el Game Pass normal y para el "Ultimate" 1€ el primer mes y 12,99 o 14,99€ los siguientes (Xbox, s.f.).

Nintendo

Nintendo Switch Online: ofrece la suscripción para poder jugar en línea a videojuegos, utilizar la aplicación para teléfonos móviles y recibir ofertas exclusivas entre otros beneficios. Una suscripción por el precio de 3,99€ un mes, 7,99€ para tres meses y 19,99€ durante doce meses (Nintendo, s.f.d). Siguiendo su línea de precios bajos incluso para productos de suscripción.

Tarjetas prepago o regalo

Son productos que se compran de manera física o digital y permiten canjearlas por dinero virtual para ser utilizado en las plataformas de las consolas. El precio de estos productos suele equivaler al valor digital otorgado, es decir, una tarjeta de 50€ virtuales a un precio de 50€.

Comparación de consolas

Gama física

Las ventajas de la consola de PlayStation 5 respecto a su homóloga de Xbox son su repertorio de videojuegos exclusivos, tanto propios como de desarrolladores terceros y algunas funcionalidades como el mando háptico.

Las ventajas de PS5, videojuegos exclusivos y mando háptico

La Xbox Series X por otro lado, ofrece compatibilidad total entre esta generación y la anterior siendo una gran ventaja para la retención de clientes procedentes de la Xbox One. Además, ofrece más espacio de almacenamiento en la consola.

Al margen de la lealtad de los consumidores por la marca, otro posible factor puede ser el diseño para aquellos que puedan decidirse entre ambas por la estética de la consola o valorar el uso de una suscripción digital.

Gama Digital

La PlayStation 5 digital se enmarcaría como una consola digital de alta gama ofreciendo todo el potencial de esta nueva generación. Una consola que ofrecería los gráficos más potentes, mayor almacenamiento y los títulos exclusivos de PlayStation respecto a la consola de Xbox.

La Xbox Series S en cambio se posiciona como una consola digital de conveniencia ofreciendo el mayor rendimiento por el menor precio. Una consola centrada en ofrecer unos gráficos de casi última generación, pero a su vez hacer la consola asequible de precio y fácil de transportar.

**Xbox Series S consola
de conveniencia,
mayor rendimiento
por menor el precio**

Nintendo Switch

Es una consola única en el mercado hasta el momento, que consigue cautivar a los consumidores dada su versatilidad ofreciendo un 3 en 1. El precio es asequible y atractiva para un espectro más amplio de consumidores potenciales en concordancia con la estrategia “Blue ocean” de Nintendo. La exclusividad de los juegos Nintendo es también otro punto fuerte ya que mantiene una base de consumidores muy fiel incluso para la compra de la consola teniendo ya una de la competencia.

La Switch puede considerarse portátil y por tanto un producto no sustitutivo de Xbox y PlayStation

Además, la compra de la consola en comparación de las de Xbox y PlayStation se suele realizar desde la perspectiva de consola una portátil en vez de sobremesa por lo que puede llegar a considerarse un producto no sustitutivo para algunos consumidores.

	PS5	Xbox Series X	PS5 Digital	Xbox Series S	Switch
Precio	499€	499€	399€	299€	325,95€
Almacenamiento	825 GB	1000 GB	825 GB	512 GB	32 GB
Memoria	16 GB	16 GB	16 GB	12 GB	4 GB
Gráficos	4K (2160p) 120fps	4K (2160p) 120 fps	4K (2160p) 120fps	Quad HD (1440p) 120 fps	Full HD (1080) HD (720p) 60 fps
Sonido	5.1; 7.1 3D Tempest	5.1; 7.1 Project Acoustic	5.1; 7.1 3D Tempest	5.1; 7.1 Project Acoustic	5.1 y altavoces estéreo
Lector de discos	Si	Si	No	No	No
Tamaño y peso	14 x 39 x 26 cm 4,5kg	15 x 15 x 30 cm 4,45kg	14 x 39 x 26 cm 3,9kg	15 x 6,5 x 27,5 1,92 kg	10,2 x 24 x 12,8 0,4 kg
Funcionalidad	Sobremesa Mando Háptico	Sobremesa	Sobremesa Mando Háptico	Sobremesa Transportable	Sobremesa Híbrida Portable
Compatibilidad	Retro Compatible	Compatibilidad Total	Retro Compatible	Compatibilidad Total	No compatible
Videojuegos	Gran repertorio	Exclusivos de la casa	Gran repertorio	Exclusivos de la casa	Exclusividad Total

Se han destacado los atributos sobresalientes de cada consola respecto las de la competencia.

Tabla 1. Comparación de consolas. Fuente: elaboración propia

Comparación de modelos de suscripción

Suscripciones PlayStation vs. Xbox

La necesidad de conexión a internet para poder jugar a la Xbox One se sumó por primera vez a la necesidad de pagar el modo multijugador que le hizo perder la batalla contra la PlayStation 4. No obstante, la suscripción para jugar al multijugador online es una medida que se ha estandarizado en el sector y a la que se le han añadido otros métodos de suscripción como complemento o incluso sustituto.

Los modelos de suscripción PlayStation Plus y Now se ofrecen desde dos perspectivas: aquel consumidor tradicional que compra y juega a títulos concretos que selecciona siendo el modelo “Plus” más adecuado y recibe adicionalmente regalos periódicos. Mientras que el modelo “Now” es para aquellos jugadores que quieran variedad de juegos y no sean tan exigentes en qué títulos y cuándo estén disponibles.

Por otro lado, Xbox sigue una estrategia intentando ser más atractivos para los consumidores con precios más bajos en las suscripciones. Live Gold es 2€ más barato que PlayStation Plus, aunque el Game Pass normal está al mismo precio. Es una estrategia que utilizan para ofrecer la venta cruzada del Live Gold y Game Pass, apodado Game Pass “Ultimate”, como el producto estrella de las consolas y con una oferta inicial

Estrategia de Xbox, ser más atractivos en las suscripciones

por el módico precio de 1€. Ofrecería por 12,99€ mensuales todos los beneficios, lo que representaría una rebaja de casi 6€ mensuales respecto a las suscripciones de PlayStation Plus y Now simultáneamente (18,98€).

Nintendo por otro lado, sigue con una estrategia más convencional centrada únicamente en la suscripción para jugar al modo multijugador. Sigue siendo un producto atractivo con un precio muy bajo y ofreciendo descuentos o puntos para la compra de productos digitales. La razón de ello es la exclusividad total que posee sobre sus videojuegos por lo que el modelo de ofrecer una suscripción para acceder a una biblioteca de videojuegos no es nada atractivo económicamente.

	PlayStation Plus	PlayStation Now	Xbox Live Gold	Game Pass	Game Pass Ultimate	Switch Online
Precio / mes	8,99€	9,99€	6,99€	9,99€	1€ + 12,99€	3,99€
Multijugador Online	Sí	Sí*	Sí	No	Sí	Sí
Biblioteca de videojuegos	No	Sí	No	Sí	Sí	No
Videojuegos de regalo	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Descuentos	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí

*Permite el modo multijugador solo para los videojuegos pertenecientes a la biblioteca.

Tabla 2. Comparación de suscripciones. Fuente: elaboración propia

Publicidad

Para promocionar la salida de las consolas, las compañías han hecho uso de los canales tanto físicos como digitales, una característica que se utilizará inicialmente para su clasificación. A su vez, se hará distinción entre “Above the Line” dirigido a todo tipo de público y “Below the Line” dirigido al segmento específico de consumidores potenciales.

Anuncios iniciales y presentación de consolas

Los anuncios iniciales de las consolas se produjeron en canales de comunicación tanto propios, pagados como ganados bajo seudónimos de las marcas debido al estado de desarrollo de las consolas. El objetivo de estos anuncios es informar tanto a consumidores finales como al resto del mundo, la existencia de un nuevo proyecto de la compañía ya que en la mayoría de los casos suele ser el eje central de su actividad.

La consola de Nintendo apareció por primera vez bajo el nombre de “NX” como Proyecto X o Nintendo X, en una conferencia propia de Nintendo. La conferencia se enfocaba en la relación entre Nintendo y la empresa “DeNa” para la creación de videojuegos y únicamente se reveló por su propio director ejecutivo Iwata, que era una “nueva plataforma dedicada de juegos con un nuevo concepto” (Sempere, 2015).

Sony anunció que estaba trabajando en una consola de nueva generación en abril de 2019 en una entrevista con el medio “Wired”, revelando detalles sobre algunos componentes que formarían parte de su arquitectura y los beneficios respecto a la anterior (Rubin, 2019). Por otro lado, Microsoft anunció en su conferencia del E3 de junio de 2019 que estaban desarrollando el “Proyecto Scarlett” para la creación de la consola de nueva generación más potente y el rendimiento más alto hasta la fecha (Xbox, 10 de junio de 2019).

Presentación de consolas

La presentación oficial de las consolas se realiza a través de los medios de comunicación tanto propios de las compañías como pagados, con el objetivo de captar la atención de los consumidores fieles y medios de comunicación del sector. Al tratarse de productos de carácter mundial y de firmas distinguidas, se realizan los anuncios para estudiar la reacción de los consumidores y crear expectación hasta la comercialización y lanzamiento oficial.

Nintendo Switch

Nintendo presentó su consola el 20 de octubre de 2016 a través de un vídeo oficial en su canal de Youtube y que fue utilizado más tarde como anuncio publicitario en los medios digitales. Muestra a una persona jugando al Zelda inicialmente en la televisión desde el sofá, pero que opta por utilizar el modo portátil para pasear al perro. Después otra persona que transforma el modo portátil de la consola a el modo sobremesa reposando la pantalla en la bandeja del avión. Luego vuelve a cambiar al modo

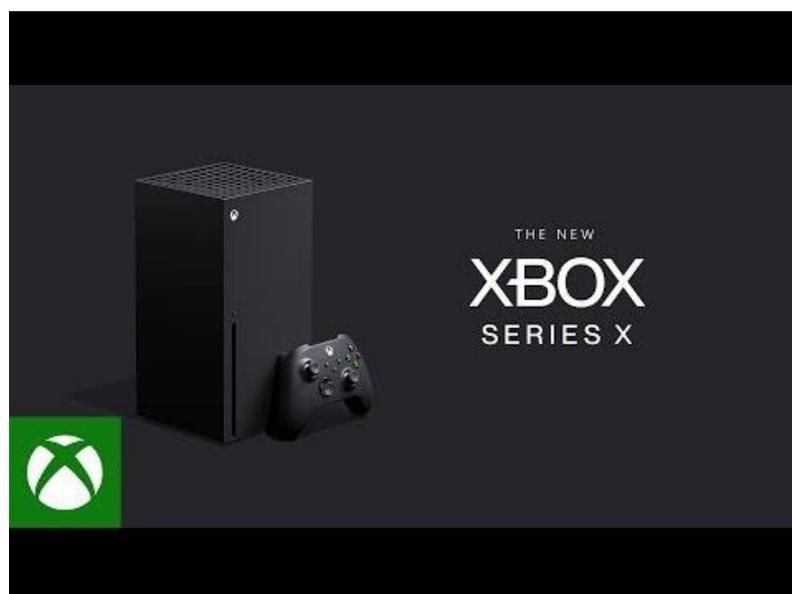
sobremesa tradicional con la televisión de su casa, mostrando también la capacidad de usar accesorios como el mando Pro Switch con un diseño de mando clásico similar al de PlayStation y Xbox.



Primer vistazo a Nintendo Switch (Nintendo, 20 de octubre de 2016): [Enlace](#)

En la segunda parte del vídeo transicionan para mostrar la capacidad de multijugador con una misma consola. Muestran a dos hombres jugando al MarioKart con un mando Joy cada uno, de igual modo dos mujeres e incluso hasta cuatro personas jugando simultáneamente al NBA con dos consolas. Por último, muestran la capacidad de conectar hasta diez consolas en un mismo videojuego, en este caso el Splatoon, abriendo la posibilidad de no solo jugar en grupo, sino también de realizar eventos y jugar de forma competitiva.

Xbox Series X



Anuncio Mundial de la consola Xbox Series X (Xbox, 13 de diciembre de 2019): [Enlace](#)

Respecto a las otras dos firmas, la primera presentación la realizó Microsoft con el lanzamiento del Trailer de la Xbox Series X durante la gala de los “Game Awards” en diciembre de 2019, vídeo que ha alcanzado casi a los 16 millones de visualizaciones.

Comienza con una alegoría de la digitalización del mundo para representar su capacidad de reproducir videojuegos, haciendo referencia a algunos: el Forza Motorsport, el FIFA o el PES, hasta el personaje de Halo; videojuego insignia de Xbox. El video culmina con la transición de este videojuego estando contenido dentro del cubículo rectangular translúcido que se vuelve opaco y oscuro revelando la consola final con un recorrido a través de su diseño junto con el mando.

PlayStation 5



Presentación de las consolas PlayStation 5 (PlayStation, 11 de junio de 2020a): [Enlace](#)

En el caso de PlayStation en un evento propio de inauguración con el vídeo de presentación en junio de 2020 enfocado exclusivamente en las consolas, tanto la versión física como la digital. Un vídeo dónde una infinidad de orbes oscuros y azulados que fluctúan hasta materializar el diseño de la consola con el mando. Se realiza un recorrido por toda la arquitectura exterior de la consola en formato físico para mostrando su diseño futurista y posteriormente una secuencia similar para acabar revelando también la consola digital con otro mando idéntico.

Xbox Series S

Por último, Microsoft realizó el anuncio de su segunda consola digital en septiembre de 2020 en sus medios propios debido a filtraciones sobre la consola. El vídeo muestra cómo partículas negras y blancas de fluido se solidifican materializando la consola,

además de detallar algunas de sus especificaciones. Hace énfasis en sus fortalezas, como su tamaño un 60% menor respecto a la consola física y su capacidad de reproducir juegos a alta calidad de entre los que se muestran una gran variedad en la parte final del vídeo.



Anuncio Mundial de la consola Xbox Series S (Xbox, 8 de septiembre de 2020): [Enlace](#)

Publicidad Digital

Publicidad Digital "Above the Line"

Las Campañas de Publicidad de los productos se realizan principalmente en medios de masas y de pago con el objetivo de atraer la atención de los consumidores potenciales. En el caso de los medios digitales, el material utilizado en medios de pago se utiliza también en medios propios para los consumidores fidelizados "fans" de la marca o como fuente de información. De esta manera los esfuerzos de atracción de atención con medios pagados se refuerzan con los medios propios dado su coste prácticamente nulo.

Nintendo

Nintendo ha realizado una campaña de publicidad digital casi continua desde su lanzamiento en 2017. Su lema se puede definir como "Reuníos, en cualquier momento, en cualquier lugar" con algunas pequeñas modificaciones dependiendo del vídeo. Busca transmitir que no hay barreras físicas para poder jugar y que te permite disfrutar de los videojuegos con más personas, enfocándose en amigos y familia.

Podemos encontrar una gran variedad de vídeos y siguen publicándose nuevos que se utilizan como anuncios de televisión que suelen coincidir con los periodos de lanzamiento de la consola, previo a las navidades y antes de verano. Podemos destacar el anuncio inicial por su lanzamiento que se utilizó de anuncio comercial en la SuperBowl y el de navidad de 2017 por la novedad de su lanzamiento.



Anuncio de Navidad (2 de noviembre de 2017): [Enlace](#)

El vídeo muestra grandes títulos que se lanzarán en la plataforma como el Zelda Breath of the Wild, Mario Kart 8, FIFA 2018, Splatoon 2 y Super Mario Odyssey entre otros; mostrando cómo la consola está diseñada para ser jugada en compañía en cualquiera de sus tres modos.



Anuncio de Super Bowl (Nintendo, 1 de febrero de 2017): [Enlace](#)

En el vídeo de la Super Bowl vuelven a presentar la consola con sus tres modos de juego haciendo énfasis en su uso compartido en familia o con amigos de una misma consola o varias. Además, presentan los nuevos accesorios de Nintendo como el mando Pro-controller Switch de estilo sobremesa y nuevos juegos como Lego Harry Potter, Just Dance o el Street Fighter.

Además, Nintendo ha realizado videos y colaboraciones con celebridades de todo tipo de países para y así adaptar los anuncios a los mercados regionales y a los consumidores a los que están dirigidos. De entre ellos se pueden destacar las celebridades como Serena Williams, Brie Larson, Annie Murphy y Laura Whitmore para el mundo anglosajón o Christian Gálvez y Almudena Cid en el caso español.



Anuncio de celebridades en España (Jesús Plaza, 15 de diciembre de 2020): [Enlace](#)

En este caso, un anuncio realizado para el lanzamiento del Animal Crossing New Horizons, un videojuego con gran expectación y con el objetivo de relanzar las ventas de la consola normal y de la nueva Nintendo Switch Lite ante la aparición de las consolas de la competencia.

PlayStation

Sony tras la exclusiva de las PlayStation 5, realizó una campaña publicitaria bajo el slogan “Play Has No Limits”. Anuncios que transmiten el realismo de los videojuegos en el mundo real que las consolas son capaces de ofrecer. Podemos encontrar vídeos que se han utilizado como anuncios publicitarios en los medios digitales de televisión, anuncios web y redes sociales, así como publicados en el canal oficial y regionales de PlayStation en Youtube.

En el vídeo de PlayStation “The Edge” la compañía muestra a un marinero navegando en el océano solo hacia una niebla azul. De ella se irradia una onda y empiezan a surgir todo tipo de embarcaciones históricas, futuristas, fantásticas dirigiéndose hacia un muro de agua dónde se situaba la niebla y atravesándola. Transmite que con PlayStation el mundo en el que vivimos no tiene límites como el slogan de la campaña, siendo capaces de ser los videojuegos de esta generación hiperrealistas



Anuncio “The Edge” (PlayStation, 14 de septiembre de 2020): [Enlace](#)

En el caso de anuncio “Play Has No Limits” intenta transmitir de nuevo el hiperrealismo de los videojuegos, en este caso con escenas de varias mujeres enfrentándose a seres o situaciones fantásticas. Como describe el narrador del vídeo, es capaz de recrear mundos donde se puede “sentir más”, donde se puede “ver con sonidos” y sentir “la fuerza en la punta de los dedos”. Unas características que consigue gracias a la alta definición de video y otras experiencias hiperrealistas como el mando háptico o los efectos de sonido envolvente 3D.



Anuncio “Play Has No Limits” (PlayStation, 20 de agosto de 2020): [Enlace](#)

PlayStation a su vez ha realizado anuncios de carácter regional que han generado un impacto incluso mayor que los vídeos estándares. Este es el caso del vídeo “Acceso Ilimitado” en colaboración con famosos e influencers relacionados con el mundo de los

videojuegos que consiguió más visualizaciones e interacciones incluso que los videos anteriores.



Anuncio Influencers y famosos (PlayStation España, 19 de noviembre de 2020): [Enlace](#)

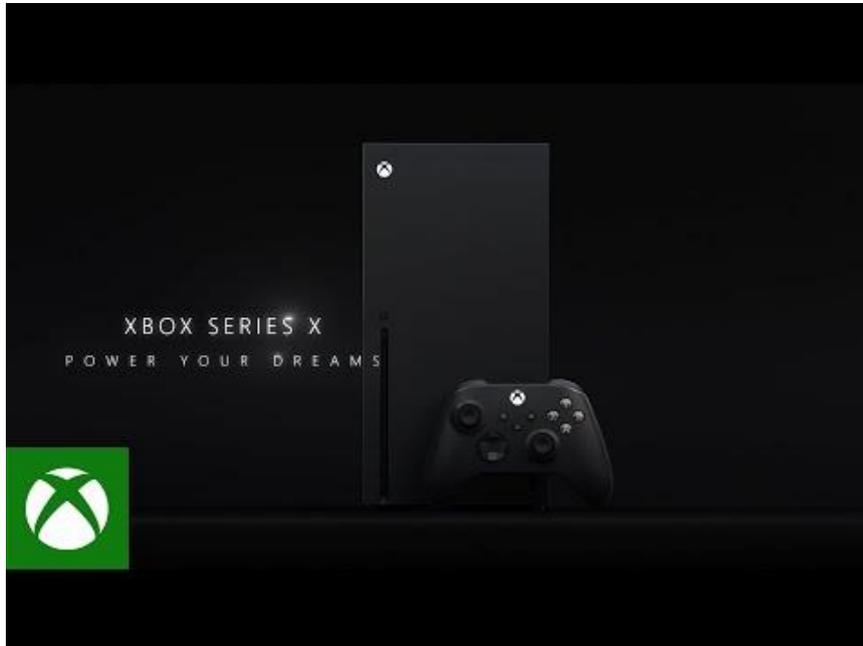
Xbox

Xbox por otro lado, lanzaba su campaña publicitaria con el eslogan “Power Your Dreams”. Un vídeo central “Us Dreamers” que conecta al jugador y lo traslada a un mundo donde todo puede pasar y tiene control sobre ello para cumplir sus sueños o deseos. Se transporta a un mundo cambiante que hace referencia a todas las posibilidades de los videojuegos, mostrándose al jugador como protagonista del Halo título insignia de Xbox y viajando y cambiando el mundo a su antojo.



Anuncio Us Dreamers de Xbox (ID@Xbox, 5 de diciembre de 2020): [Enlace](#)

Los otros vídeos de la campaña hacen énfasis en la consola en sí y con una demostración técnica de la reproducción esperada de los videojuegos en la consola. En este anuncio Xbox hace un alarde de superioridad técnica de la consola Xbox Series X para ofrecer a los consumidores un rendimiento gráfico inigualable.



Anuncio enfocado en la consola Xbox Series X (Xbox, 10 de junio de 2020): [Enlace](#)

Microsoft también ha realizado como parte de la campaña colaboraciones con otras empresas y marcas para promocionar sus productos, destacando Taco Bell y Marvel.



Anuncio de colaboración con Taco Bell (Xbox, 7 de octubre de 2020): [Enlace](#)

La colaboración con Taco Bell para aumentar las ventas de ambas compañías a través del sorteo de consolas Xbox Series X. En el vídeo un joven con cada sorbo de su bebida de Taco Bell va materializa el traje del Halo en torno a su cuerpo y permitiéndole vivir la

aventura del videojuego. Mostrándose al final cómo está jugando a la Xbox Series X ya que había sido el ganador del sorteo.



Anuncio de Xbox y Marvel (Xbox, 9 de marzo de 2021): [Enlace](#)

La colaboración con Marvel en 2021 con la nueva serie de Falcon y el Soldado de Invierno, para promocionar la venta de las consolas y el mes gratuito de Disney+ en las plataformas Xbox. La serie pertenece a la saga de películas de superhéroes de Marvel más conocida de la historia. En el vídeo el personaje Falcon cuenta su historia: que fue desmaterializado durante 5 años hasta ese momento y pregunta “¿Qué me he perdido?”, entonces el dependiente le muestra las consolas Xbox Series X y S. Se enseñan varias escenas de los videojuegos Halo, Forza Motorsport y al final del video a ambos jugando a las consolas.

Publicidad Digital de Videojuegos

Las compañías también aprovechan el vínculo de los consumidores con los videojuegos para promocionar a través de ellos sus consolas, en especial con los videojuegos exclusivos para su plataforma. Este fenómeno de venta cruzada es crucial en la industria de videojuegos y se refleja también en la publicidad pagada en los medios de masas.

Nintendo

Nintendo ha utilizado su porfolio de videojuegos exclusivos para atraer a los consumidores a que compren su consola para poder disfrutar de ellos. Es especialmente efectivo cuando los consumidores tienen un vínculo muy fuerte con la marca o con la saga del videojuego. Este es el caso de la saga The Legend of Zelda y el nuevo título Breath of the Wild que se comercializó en conjunto con el lanzamiento de la Switch.



Anuncio The Legend of Zelda (Nintendo UK, 18 de enero de 2017): [Enlace](#)

Es un fenómeno que Nintendo ha repetido con otros títulos icónicos de la marca y que ha obtenido muy buenos resultados incluso tras años desde el lanzamiento de la consola.



Lanzamiento del Animal Crossing (Nintendo UK, 27 de noviembre de 2020): [Enlace](#)

El Animal Crossing: New Horizons es un claro ejemplo de ello, consiguiendo batir récords de venta (Zurita, 2021) aumentando las expectativas de ventas de consolas Switch y su producción (Mochizuki, T. 2020c) incluso habiéndose anunciado ya en la fecha las consolas de los competidores. Una estrategia que se prevé que Nintendo continúe utilizando tanto para la consola Nintendo Switch como para las nuevas versiones de ella como la Nintendo Switch Lite.

PlayStation

En el caso de las PlayStation 5, aprovecharon el lanzamiento de la consola con el videojuego exclusivo continuación de una de las sagas más vendidas, Spider-Man Miles Morales y batiendo récord de ventas (Mercado, 2020).



Anuncio Spider-Man Miles Morales (PlayStation, 5 de noviembre de 2020): [Enlace](#)

Una estrategia que se prevé que se siga con el lanzamiento de otros títulos exclusivos con gran expectación como God of War Ragnarok y Horizon Forbidden West, que aún están en proceso de desarrollo.

Xbox

Hasta el momento Xbox no ha realizado ningún anuncio sobre sus títulos de videojuegos exclusivos, aunque sí enfatiza en sus vídeos la gran variedad de su biblioteca de videojuegos "Game Pass", mostrando fragmentos de ellos. Se prevé que utilicen esta estrategia de publicidad con el lanzamiento de sus títulos de Marca de Halo Infinite o el Forza Motorsports 8 entre otros. De esta manera buscaría la venta cruzada de las consolas con los videojuegos relanzando el producto y su atractivo.

Evaluación de Publicidad Digital - Paid

Evaluando los aspectos generales y tangibles de las campañas publicitarias pagadas de las compañías, según el informe de iSpot.tv, PlayStation ha sido la empresa de videojuegos líder en gasto en anuncios publicitarios en la televisión de Estados Unidos en todo 2020. Ha llegado a gastar más del 40% en comparación con Xbox que apenas ha llegado al 10% del gasto total de las compañías de videojuegos. Por lo que PlayStation ha conseguido generar 4,4 mil millones de impactos, casi cuatro veces más que los 1,2 mil millones conseguidos por Xbox (Semeraro e iSpot.tv, 2021).

Nintendo se ha posicionado como la segunda empresa de videojuegos con mayor gasto en anuncios de televisión en Estados Unidos en 2020 con una cuota de 28,6% (Semeraro e iSpot.tv, 2021). Sin embargo, hay que destacar que Nintendo Switch lleva mucho más tiempo en el mercado y que a finales de 2020 se iban a producir los lanzamientos de PlayStation 5 y Xbox Series X y S como productos rivales. Si se analizan los periodos previos Nintendo acaparaba casi la totalidad del espacio y gasto como en el caso del mes de febrero del mismo año con un 94,8% de cuota (Semeraro e iSpot.tv, 2020).

Publicidad Digital “Below the Line”

Además de los medios de comunicación de masas, en el sector de los videojuegos se ha popularizado y extendido la utilización de medios “Below the Line” entendido como interacción directa con el consumidor. Uno de los motivos es la constante innovación y expectación en el mercado de los videojuegos o el alto grado de fidelización de los consumidores que se crea incluso con las marcas.

Conferencias y eventos

Las conferencias y eventos de la industria de los videojuegos son puntos de encuentro de los desarrolladores de videojuegos con los consumidores interesados por la industria. Los grandes desarrolladores muestran los nuevos títulos o incluso anuncian las consolas que están proceso de creación, revelando fragmentos visuales sobre ellos o incluso fechas estimadas de lanzamiento. Es por tanto un medio de contacto “Below the Line” para las empresas, que pueden captar y retener a sus consumidores fieles.

E3

El E3 diminutivo de “Electronic Entertainment Expo”, es una convención de videojuegos realizada anualmente que es considerada una de las más importantes del mundo. Debido a la crisis del coronavirus, el evento fue suspendido durante el año 2020 y fue sustituido por conferencias online en otras plataformas o de los propios desarrolladores.

Gamescom

Similar al E3, es una feria de videojuegos de Europa que las compañías aprovechan también para realizan revelaciones y anuncios sobre los nuevos títulos de videojuegos y consolas. El evento se digitalizó para adaptarse a la crisis del coronavirus y se consideró como el gran sustituto temporal del E3 durante 2020.

Es importante destacar que estas conferencias se centran en los videojuegos principalmente y que contienen también a grandes productoras de videojuegos externas como Electronic Arts, Ubisoft o Bethesda. Se busca impresionar al consumidor a que compre el videojuego y de esta manera también influya en la compra de la consola si estos son exclusivos o la plataforma dispone de títulos atractivos.

Nintendo Direct

Tras la presentación de la Nintendo Switch en enero de 2017 en el canal oficial de Nintendo, ésta aprovechó el evento del E3 de junio para presentar de nuevo la consola,

así como los videojuegos exclusivos que iban a lanzarse la plataforma. En el Nintendo Direct de 2017 se puede destacar el impacto del Super Mario Odyssey y el Splatoon 2. Unas conferencias que Nintendo ha repetido año tras año con las novedades sobre los títulos en desarrollo y anunciar nuevos para mantener su estrategia de “engagement” para la plataforma. Eventos sobre nuevos títulos como el Super Smash Bros Direct en 2018, el Pokemon Direct de 2019 y el Super Nintendo World Direct en 2020, entre otros (Nintendo, s.f.c).

Conferencias PlayStation 5

PlayStation realizó tres conferencias digitales para el lanzamiento de la PlayStation 5. La primera en marzo de 2020 bajo el nombre “The Road to PS5” dónde desvelaban cuáles iban a ser los componentes utilizados en la nueva consola (PlayStation, 18 de marzo de 2020). En junio del mismo año celebró otra conferencia digital dónde se recopilaban fragmentos de videojuegos que iban a poder jugarse en la plataforma, así como la presentación visual de las consolas. (PlayStation, 11 de junio de 2020b). Meses más tarde culminó con una tercera conferencia dónde se mostró más información sobre videojuegos, destacando que eran exclusivos la mayoría de ellos y la revelación del precio y fecha de lanzamiento (PlayStation, 16 de septiembre de 2020).

Xbox E3 y Games Showcase

Durante la conferencia del E3 de 2019 Microsoft desveló que estaban desarrollando el proyecto Scarlett además de videojuegos de la generación anterior. En 2020 debido a la cancelación del E3 por el coronavirus, Microsoft optó por la realización de un evento digital propio en junio del mismo año. Evento dedicado exclusivamente a revelar contenido y grandes títulos de videojuegos que iban a lanzar o estaban en desarrollo para las consolas Xbox (Xbox, 23 de julio de 2020).

Además de este evento, Microsoft ha efectuado numerosos contenidos para sus seguidores sobre las nuevas funcionalidades de las plataformas de Xbox y anunciado otra gran conferencia de videojuegos programada para el 26 de marzo de 2020 enfocada en mostrar juegos indie de desarrolladores independientes (Escribano, 2021).

Publicidad “Below the Line” - No Convencional

Tras los anuncios oficiales de la consola Xbox Series X y las consolas de PlayStation, hubo revuelo en redes sociales sobre los diseños de ambas consolas. Una agitación que se tradujo en una oleada de ingenio creando chistes y memes sobre las consolas que emparentaron a la PlayStation con una nave espacial y a la Xbox Series X con diseño de un armario o un frigorífico (Alcolea, 2020).



Microsoft aprovechó este suceso para crear un frigorífico con el diseño de la consola, un vídeo oficial de parodia que consiguió 8 millones de visualizaciones, más incluso que los vídeos anteriores y realizó un sorteo del frigorífico aumentando las interacciones por redes sociales.



Parodia en la cuenta oficial de Xbox (Xbox, 20 de octubre de 2020): [Enlace](#)

Publicidad física

La publicidad física es una publicidad pagada en su mayoría debido a su naturaleza ya que se presenta en lugares públicos externos a la empresa. En este sector la publicidad se diferencia principalmente por el público al que va dirigido el cual está asociado al lugar dónde se expone. En los lugares abiertos y concurridos con un público muy variado la publicidad es más general sobre el producto o la empresa, a diferencia de los puntos estratégico que concurren los consumidores potenciales, dónde se utiliza publicidad más específica.

Publicidad física "Above the Line"

Nintendo

Nintendo ha realizado publicidad física con anuncios en marquesinas, paradas de metro y otros lugares convencionales. En especial en lugares estratégicos dónde se concentran o concurren características demográficas comunes de los consumidores potenciales. Es frecuente encontrarla en marquesinas y otros lugares de transporte público al ser la edad un factor dominante en la utilización de videojuegos.

Imagen de la derecha en una marquesina de Singapur promocionando la Nintendo Switch (GoNintendo, s.f.)



La publicidad física también aprovecha la estrategia de venta cruzada de videojuegos para promocionar la consola. En este caso podemos apreciar el Super Mario Odyssey en la parte derecha de la marquesina.



Parada de autobús en China (Nintendo Soup, 2019)

También se puede destacar la publicidad no convencional que llevó a cabo con la transformación de una calle subterránea completa de Taiwan revistiéndola con la publicidad de la Nintendo Switch y sus videojuegos (Nintenderos, 2018).



Publicidad Nintendo Switch en Taiwan (Nintenderos, 2018)

Otro ejemplo es el stand de Nintendo que habilitó en el aeropuerto internacional de Japón para que los transeúntes pudiesen probar la consola libremente.



Niños probando la nueva consola Nintendo Switch (Mochizuki, 2019)

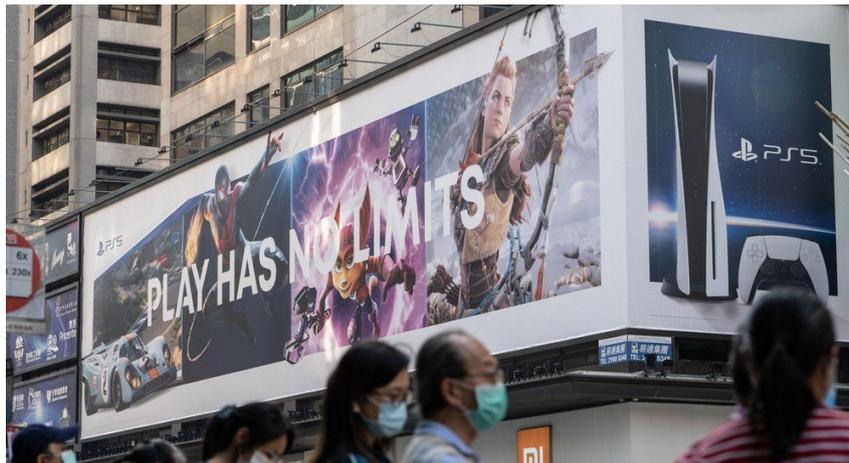
PlayStation

PlayStation ha realizado campañas de publicidad en lugares públicos sobre sus nuevas consolas en vallas publicitarias y otros lugares públicos generales.



Publicidad de PS5 en el centro de Londres (Fluff, 2020)

En otras localizaciones aprovecha el lema de la campaña y los títulos exclusivos de las sagas más famosas para aumentar el atractivo de la consola. Los nuevos títulos de Gran Turismo, Spiderman, Ratchet and Clank y Horizon.



Publicidad de PlayStation 5 (Mochizuki, 2020d)

También fue destacable la campaña de publicidad no convencional que realizó PlayStation en el metro de Londres. Las icónicas señalizaciones redondas de las bocas de metro fueron sustituidas por los iconos corporativos y del mando lo cual generó gran fascinación en redes sociales (García, F; 2020).

Un recurso muy bien adaptado ya que el logo de metro original de Londres corresponde directamente con el círculo de PlayStation.



Imagen del Twitter oficial de PlayStation (PlayStation UK, 18 de noviembre de 2020).

Xbox

Xbox también ha invertido en publicidad física como ha pasado en campañas de consolas anteriores, aunque no se dispone de demasiada información sobre ello.

Ha aprovechado la colaboración con el sorteo de la Xbox Series X con Taco Bell para visibilizar la consola en sus establecimientos a través de la promoción.

(Imagen del autor).



La publicidad física es difícil de cuantificar y varía según la región. Además, Xbox está intentando diferenciarse de su competidor con el “Game Pass”, una característica difícil de plasmar en el público general a través de la publicidad física. Se espera que la publicidad física se aplique a los juegos insignia de la marca Xbox cuando sean lanzados como el Halo Infinite o el Forza Motorsport. A continuación, podemos ver un ejemplo de la campaña de Xbox One con títulos anteriores de las sagas en una valla publicitaria de Nueva York y un mural en Londres.



Publicidad física convencional y no convencional (Rubber, 2014; It's a me, 2016).

Publicidad Física “Below the Line”

Aquellos puntos dónde se concentran consumidores de videojuegos o de productos sustitutivos de las consolas, se utiliza una publicidad más especializada, como es el caso de los puntos de venta de videojuegos con “merchandising” o en eventos relacionados.

Puntos de venta

Las empresas realizan publicidad pagada con los distribuidores físicos para mejorar el posicionamiento, la visibilidad y atractivo de sus productos dentro de la tienda.

Nintendo

Con la comercialización de la Nintendo Switch, han implementado este tipo de publicidad en los centros de venta, desde islas hasta stands de prueba de la consola.



Exposición de la Switch en islas (Ahmad, 9 de diciembre de 2020)

Un formato de publicidad que también ha aprovechado los lanzamientos de grandes títulos videojuegos de la consola como puede ser el caso del lanzamiento inicial del Super Mario Odyssey y los posteriores de Pokemon y Animal Crossing.



Publicidad física en puntos de venta con videojuegos (Nintendo of Canada, 9 de octubre de 2018; Toto, 15 de noviembre de 2019; Nintendo Soup, 2020).

PlayStation

PlayStation también ha dispuesto publicidad física en los puntos de venta de los distribuidores. Una publicidad exhibiendo ambas consolas, así como todos los accesorios de la nueva generación y los videojuegos exclusivos.

Stand PS5 (Fernández, 2020)





Publicidad de Spiderman Miles Morales en Japón (Diario Vasco, 2020)

Xbox

Espacio de Xbox reservado en tiendas de venta de consolas y videojuegos. La imagen de la derecha hace referencia a la tienda de electrónica más grande de Japón, a su derecha una isla de una tienda anglosajona.



(Japan Gemu, 19 de noviembre de 2020; Pernia, 2020a)

Evaluación de publicidad física

Hay que destacar que, al ser un lanzamiento más tardío que en el caso de Nintendo, hay menor información de la publicidad física. Además, tanto PlayStation como en Xbox están teniendo problemas de stock debido a la pandemia y han facilitado la distribución de las consolas a través de canales digitales por lo que la inversión en publicidad física en tienda puede haber disminuido.

Asimismo, la inversión en publicidad física de cada marca varía según la región y los objetivos de la compañía. En el caso de Japón es un mercado dominante de Nintendo y de PlayStation por lo que la inversión de Xbox en publicidad física es mínima (Japan Gemu, 19 de noviembre de 2020), mientras que en otras regiones como en Estados Unidos el fenómeno puede ser el opuesto.

Distribución

Los métodos de distribución históricos de Sony y Microsoft han sido la mayoría a través de distribuidores físicos, tanto para la venta de consolas como de videojuegos. Sin embargo, con el avance de la digitalización y las tendencias de los consumidores, se han abierto nuevos canales de venta directa a través de internet o puramente digitales.

Distribuidores tradicionales

Las consolas y los videojuegos son considerados productos especiales al ser comprados de forma reflexiva y puntual por los consumidores por su utilidad y alto precio. Tradicionalmente la venta de estos productos se ha hecho a través de distribuidores externos debido al alto coste que supondría el establecimiento de puntos de venta físicos de cada fabricante. La distribución física se realiza tanto en puntos de venta especializados como en los multicategoría.

Distribución física especializada

Dedicados exclusivamente a la industria de los videojuegos y consolas o al mercado de productos tecnológicos siendo puntos de venta donde se concentran productos de distintas marcas. En este caso tanto Nintendo, PlayStation como Xbox, así como los diversos desarrolladores de videojuegos; utilizan estos puntos de venta. Los distribuidores especializados varían dependiendo de la localización geográfica, situados en centros estratégicos para los consumidores que tienen claro qué tipo de producto están buscando e incluso lograr una venta cruzada de productos similares.

- Especialistas en videojuegos: *Game* (Europa), *Gamestop* (EE. UU.)
- Especialistas en tecnología: *Fnac*, *Madia Markt* (Europa), *Worten* (Península Ibérica), *Yodobashi* (Japón).

Distribución física multicategoría

Grandes distribuidores de todo tipo de productos con una alta capilarización. Se caracterizan por ofrecer a los consumidores la comodidad de encontrar cualquier tipo de producto que estén buscando. Unas distribuidoras de renombre cuya prioridad es garantizar la disponibilidad de los productos de marca más esperados.

Tradicionalmente la venta se ha hecho con distribuidores físicos externos

Ejemplos de ello, *Taobao* (China), *Carrefour* (Europa), *El Corte Inglés* (España), *Walmart* (América)

Distribuidores online (*ecommerce*)

La importancia de los distribuidores online ha cobrado importancia en las últimas décadas por las tendencias de los consumidores a utilizar medios digitales en su vida cotidiana y como canal de compra de productos. Un canal que confiere beneficios a

ambos, ofreciendo la conveniencia de entrega en la localización que el consumidor desee y la optimización de inventarios sin necesidad de mantener un stock fijo en el caso de los distribuidores.

Distribución online especializada

Empresas especializadas en la venta de videojuegos y consolas a través de internet que surgen como alternativa a las empresas de venta física. Estas empresas además pueden ofrecer la venta tanto de productos físicos como digitales, aunque están principalmente enfocadas en los segundos por las ventajas competitivas que ofrecen con descuentos en el precio. Unas plataformas digitales que han proliferado a raíz de la venta de videojuegos para PC por la autonomía y el frecuente uso de este canal para esta plataforma (Sabán, 2019).

Se pueden destacar *Eneba, CDKeys, G2A, Steam, Instant gaming, PC Componentes, Kinguin, Gamivo.*

Distribución a través de internet por conveniencia y descuentos

Distribución online multicategoría

Las empresas dedicadas al comercio electrónico de todo tipo de productos, conectando muchas veces a fabricantes con los consumidores finales, actuando como intermediarios. Una tendencia al alza que permite la optimización de la cadena de suministro gracias a su capilarización y a la concentración de pedidos.

Destacando *Amazon, AliExpress, Eltecuniverso*; además de los propios servicios online ofrecidos por distribuidores físicos como canal alternativo para su compra.

Distribución directa

Los propios fabricantes de consolas han desarrollado sus páginas web como portales para su venta, aunque solo Nintendo ofrece este servicio integral en su “My Nintendo Store” (Nintendo, s.f.d), mientras que PlayStation y Xbox lo hacen a través de la redirección a terceros distribuidores.

Plataformas digitales oficiales como portales de venta directa

No obstante, debido a las tendencias de los consumidores y la competencia de los videojuegos de PC, las compañías han llevado a cabo un proceso de digitalización con la creación de sus plataformas digitales. En dichas plataformas se permite la compra de videojuegos o de productos similares, siendo estos puramente digitales y a veces a un precio menor que los físicos.

Xbox Live

La plataforma Xbox Network fue la primera plataforma digital de videojuegos de las principales marcas de consolas lanzada en 2002. A través del portal digital Xbox Live, permite la compra de videojuegos además de otras ventajas como la Xbox Live Gold o el Xbox Game Pass.

PlayStation Store

La plataforma digital de PlayStation Network que fue lanzada en 2006 permite la compra a través de la aplicación PlayStation Store de videojuegos digitales. Además, ofrece otros productos de suscripción digitales con otras ventajas además de videojuegos individuales como PlayStation Plus y PlayStation Now.

Nintendo eShop

La tienda digital de Nintendo fue la última en ser creada en 2011. La plataforma no se aleja demasiado de la venta tradicional de videojuegos, ofreciendo descuentos en el precio, descarga de demos y acumulación de puntos entre otras promociones y ventajas (Nintendo, s.f.e).

Distribuidores digitales y el futuro del mercado

El comienzo de la industria al formato digital, tanto en la creación de consolas puramente digitales como de productos asociados, ha abierto la puerta a nuevos modelos de negocio externos a las compañías creadoras del producto. Han surgido distribuidores digitales terceros que ofrecen mayores ventajas en el precio de los productos digitales que el propio precio establecido por las empresas fabricantes en el mismo país. Este es el caso de las plataformas de distribuidores online especializados mencionados anteriormente como *Eneba, CDKeys, G2A, Steam, Instant gaming, Kinguin, Gamivo*.

**Distribuidores
digitales terceros
ofrecen precios más
bajos que los
establecidos por
fabricantes**

La digitalización de los productos ha generado una difuminación de las barreras territoriales tradicionales en la industria de los videojuegos al igual que en otras industrias similares. Los productos digitales se obtienen a través de internet y se canjean a través de códigos, por lo que apenas hay barreras físicas para la transferencia de productos ni costes de inventario. Un suceso que ha sido aprovechado por distribuidores terceros para la venta de los productos por precios inferiores a los habituales en el mercado establecidos por distribuidores tradicionales o fabricantes. Ofreciendo tarjetas de 50€ virtuales por 40€ reales, aproximadamente, o videojuegos con descuentos de hasta un 50% en el precio. Una práctica que en la mayoría de los casos se realiza de forma legal y que está atrayendo a muchos consumidores y poniendo en aprietos a muchos actores en la industria.

**Descuentos de hasta un 50%, atrayendo muchos consumidores
y poniendo en aprietos a muchos actores de la industria**

Para poder ofrecer estos precios reducidos de productos digitales, el negocio se realiza de dos modos. El más común y aceptado consiste en la compra al por mayor de productos digitales a distribuidores oficiales consiguiendo un descuento por el volumen de compra o aprovechando ofertas temporales (García E., 2017). El segundo consiste en la compra de productos digitales en los mercados internacionales para aprovechar la diferencia de cambio de divisas. Una parte del margen entre el precio de compra y el precio de venta del mercado habitual se traslada al precio final ofrecido a los consumidores siendo muy competitivos.

**Difuminación de barreras físicas.
Aprovechan cambios de divisas,
descuentos temporales o de
volumen de compras**

La parte oscura de este tipo de negocios es la obtención de las claves de forma ilegal ya sea a través del hackeo de cuentas de usuarios que no son conscientes de ello (Zlatan9, 2017), el robo de videojuegos (García E., 2017) o la reventa de claves duplicadas de videojuegos físicos a la venta. Unas prácticas a las que ya se están enfrentando los desarrolladores con el bloqueo de claves y la invalidación de juegos que afectó a los consumidores finales y puso en cuestión la fiabilidad de los distribuidores digitales de descuento y sus intermediarios (Gallego, 2017). No obstante, las plataformas de compraventa de claves de prestigio han remarcado que estos son casos aislados respecto a la actividad total de sus negocios (García E., 2017) y que han tomado medidas para compensar a los consumidores finales afectados y a los desarrolladores, a la par que están investigando los sucesos para que no se repitan (Pavón, 2020).

Con el lanzamiento de las consolas puramente digitales estas prácticas se presentan como una incógnita para el futuro del mercado y una complicación para los vendedores oficiales de productos cruzados digitales. Las empresas de videojuegos ya han intervenido estableciendo barreras a estas prácticas como la utilización de claves de un solo uso para evitar la venta un mismo título repetidas veces o seminuevos. También bloqueando el acceso a títulos que no pertenezcan al mismo país de origen del jugador (García E., 2017). Sin embargo, hay un creciente apoyo a estas nuevas plataformas que no hace más que crecer que aboga por una mayor competencia y libertad en el mercado para acabar con el monopolio de precios de las desarrolladoras de videojuegos y otros productos digitales. Unas tendencias que pueden beneficiar a los consumidores si se sorteian o impiden las barreras que puedan imponer las plataformas, pero que también puede generar estragos para los pequeños desarrolladores de videojuegos exprimiendo sus márgenes (Gallego, 2017).

**Estas prácticas se presentan como una
incógnita para el mercado digital. Pueden
beneficiar a los consumidores, pero también
generar estragos a pequeños desarrolladores**

Conclusiones

En este trabajo se ha hecho un acercamiento a la nueva generación de consolas de PlayStation, Xbox y Nintendo bajo el análisis de las cuatro “P”s de marketing: precio, producto, promoción y punto de venta. Una aproximación con la que se han obtenido conclusiones tanto del desarrollo histórico del mercado de consolas, las estrategias de posicionamiento de esta generación, como las nuevas tendencias que han aparecido y parecen consolidarse en el mercado de consolas, videojuegos y productos asociados.

La nueva generación de consolas, la novena, ha inaugurado **una nueva era para la industria digital con el lanzamiento de las primeras consolas puramente digitales de PlayStation 5 y Xbox Series S**. Unas consolas que han sido lanzadas simultáneamente con las versiones físicas tradicionales para comenzar un proceso de transición hacia la digitalización casi o total del sector, al igual que se ha producido en la industria del cine y de la música.

En este contexto, se han podido distinguir **3 estrategias distintas de posicionamiento de productos** con el objetivo de captación y retención de la cuota de mercado. Una disputa por la que las compañías pueden incurrir en pérdidas con la venta de consolas, pero que es un suceso histórico que es habitual ya en la industria. **El objetivo es la obtención de ingresos a través de la venta de productos cruzados para las consolas**, ya sean videojuegos o productos digitales relacionados como suscripciones en la plataforma.

La primera estrategia identificada ha sido la lucha por **la diferenciación y valor añadido, ofreciendo el mejor rendimiento en el mercado y títulos exclusivos atractivos para los consumidores**. Es la base histórica de la competición entre Xbox y PlayStation durante las anteriores generaciones y ha seguido siéndolo con el lanzamiento de las consolas físicas **PlayStation 5 y Xbox Series X**. Ambas consolas a un mismo precio de 499€, ofreciendo características similares como gráficos 4K, 120fps y videojuegos exclusivos con una pequeña ventaja de PlayStation en la cantidad y popularidad de estos últimos. El valor decisorio de estas consolas, al establecerse un mismo precio y características técnicas similares, dependerá principalmente de la lealtad a la marca o en los productos cruzados, ya sean videojuegos o modelos de suscripción.

La segunda estrategia identificada ha sido la de **Xbox con su consola digital Xbox Series S**, compitiendo contra la PlayStation 5 digital, pero centrándose en **ofrecer el mayor rendimiento y comodidad al menor precio por 299€**, en vez de mantener la estrategia de diferenciación y valor añadido. A diferencia de su homóloga, ofrece por 100€ menos una consola cuyo punto fuerte son sus dimensiones, ocupando un 80% menos de espacio y pesando la mitad. No obstante, ofrece un nivel menos de resolución Quad HD (1440p) respecto a los 4K (2160p) de PlayStation y una memoria de almacenamiento más reducida.

La tercera estrategia disruptiva en el mercado es **la de Nintendo, conocida como “Blue Ocean”, combinando la estrategia de costes con la diferenciación en otros atributos**

abarcando un nicho más amplio de consumidores. Una estrategia que irrumpió en el mercado dos generaciones antes con la consola Wii y que han conseguido replicar con el éxito de **la Nintendo Switch. Una consola que por 325€ ofrece 3 funcionalidades:** una consola portable con mandos integrados, una consola híbrida con mandos libres y una de sobremesa conectada a un monitor. Aunque ofrece un rendimiento inferior en gráficos y sonido que las consolas de Xbox y PlayStation, el éxito de la consola reside en su versatilidad y en la exclusividad total de los videojuegos de Nintendo de gran atractivo para los fans y el público general.

A su vez, se han analizado **los productos digitales para las consolas** de las tres compañías, identificando **videojuegos digitales, productos de suscripción y de prepago;** fruto de la digitalización de la industria. Unos productos que se presentan como complementarios o incluso sustitutos de los videojuegos físicos y como base de las consolas puramente digitales. Destaca **Xbox ofreciendo un menor precio en sus productos de suscripción respecto a PlayStation y su apuesta por el Game Pass Ultimate como un “todo incluido”** para atraer y retener a los consumidores en sus consolas. Nintendo por otro lado, ofrece una única suscripción para el modo multijugador online, la más barata de todas, pero sin ofrecer ningún acceso gratuito a videojuegos, en concordancia con su estrategia de exclusividad total.

Una vez analizadas las consolas y productos asociados, se ha examinado la publicidad de los productos para comprender cuál es el mensaje que quieren transmitir las marcas a los consumidores. En el caso de **PlayStation, se centra en transmitir el hiperrealismo que son capaces de producir sus consolas** con realidad aumentada y la utilización de otros efectos además de los visuales como el audio y el tacto. Además, refuerza la promoción de las consolas con **la publicidad de los grandes títulos exclusivos de PlayStation** como los nuevos videojuegos de las sagas Spiderman, Horizon, Ratchet and Clank o Gran Turismo.

El posicionamiento de Xbox es diferente al de PlayStation, **centrándose en el rendimiento y cualidades técnicas de las consolas, tanto de potencia como en comodidad de la Xbox Series X y S respectivamente.** También hace uso de los videojuegos icónicos de la marca y exclusivos como Halo o Forza Motorsport, sin embargo, lo hace con el objetivo de **promocionar sus productos de suscripción** Game Pass y Game Pass Ultimate como biblioteca de videojuegos y todo incluido.

Nintendo por otro lado, transmite en su publicidad **la versatilidad de su consola, el diseño específico para ser jugado con otras personas y sus videojuegos totalmente exclusivos.** Se dirige a un público más amplio, abarcando desde a niños, jóvenes, hasta a familiares adultos; pudiendo disfrutar juntos de los videojuegos conectando incluso varias consolas simultáneamente. Hace énfasis en los **tres modos de juego de la consola, portátil, híbrida y de sobremesa;** intercalando grandes títulos de videojuegos como Zelda o Mario Bros. Además, debido a su lanzamiento anticipado respecto a las consolas de Xbox y PlayStation, hace uso de los nuevos títulos exclusivos de Nintendo para relanzar la venta de las consolas de manera efectiva.

Por último, se han analizado los canales de distribución de las consolas y videojuegos, haciendo especial énfasis en los **nuevos distribuidores digitales** que están transformando el mercado. La aparición de productos digitales y la difuminación de las barreras físicas ha posibilitado la creación de **terceros distribuidores digitales que son capaces ofrecer precios más bajos de productos digitales que los habituales establecidos por los fabricantes**. Una reducción de precio que consiguen a través de la venta de productos de otros países, aprovechando los tipos de cambio, o a través de descuentos temporales o por volumen de compra. Unas prácticas que aumentan la competencia en el mercado, **amenazando el monopolio aparente de los grandes** de la industria que intentan ya intentan crear barreras para ello. **Unas prácticas que benefician a los consumidores finales, pero que puede afectar negativamente a los pequeños desarrolladores.**

Recomendaciones

La industria de los videojuegos sigue en desarrollo constante buscando nuevas formas de innovar y captar el interés de los consumidores. En esta generación, PlayStation ha querido consolidarse como marca líder en ofrecer la mejor experiencia para los videojuegos tanto por las mejoras sensoriales, como por la exclusividad de títulos. Xbox en cambio ha tomado una perspectiva más amplia, ofreciendo una consola igual de potente que PlayStation y una opción de comodidad y mejor precio en el caso de la digital; centrándose en los planes de suscripción para ambas consolas. Nintendo ha vuelto a dar con la fórmula para crear un producto singular que junta los mundos de las consolas portátiles y de sobremesa, a la par que transicionar de manera efectiva y moderada hacia la digitalización de productos.

Al margen de los posibles vínculos de lealtad entre los consumidores y las marcas, creo que las tres compañías han triunfado en el mercado, aunque en distintas áreas y con reservas en cada una de ellas tanto en el medio como en el largo plazo.

PlayStation

Ha sido vencedora en la gama de consolas físicas de alto rendimiento con la PlayStation 5 frente a la Xbox Series X. **Ha conseguido ofrecer por el mismo precio, una experiencia superior a los consumidores tanto por la innovación en los sentidos, el mando háptico, como por el repertorio de grandes títulos de videojuegos (AAA).** Una victoria que ha marcado el camino a seguir por el mercado desarrollando la experiencia de juego en otras áreas diferentes a los gráficos, como el sonido, tacto o realidad virtual o avanzada. Para seguir liderando la industria de las consolas de alta gama considero que debe:

- Títulos exclusivos: seguir ofreciendo grandes títulos que generen expectación en los consumidores a semejanza de la ventaja que tiene Nintendo con sus videojuegos. Es un punto fuerte de PlayStation que posee grandes títulos AAA de sus propias desarrolladoras, pero que debe seguir potenciando y siendo al menos la primera plataforma en ofrecerlos.
- Mejoras asequibles: innovar en prestaciones y experiencias que puedan ofrecer para la siguiente generación de consolas y videojuegos, pero con atención a la estructura de costes de los futuros productos, para que sean asequibles y puedan competir contra la gama alta rival, seguramente de Xbox.

No obstante, considero que **la PlayStation 5 digital va a ser un fracaso frente a la opción física y de Xbox Series S.** La consola digital de PlayStation es idéntica al formato físico sin lector de discos y con unos precios de 399€ y 499€ respectivamente. Además, no hay diferencias de precio entre los productos digitales y los físicos establecidos oficialmente, por lo que no influye en el atractivo de las consolas digitales frente a las físicas. Por otro lado, la opción Xbox Series S a 299€ es más barata que la PlayStation 5 digital, menos aparatosa, pero ofreciendo una menor calidad de gráficos. Analizando a los consumidores según su decisión de compra se pueden distinguir:

1º Aquellos consumidores que quieren el mejor rendimiento en el mercado hasta el momento no suelen escatimar en gastos y probablemente se decanten por la opción física con todas las funcionalidades por 100€ más, ya sea PlayStation 5 o Xbox Series X.

2º Los consumidores que vacilen entre la compra de una consola digital y una física sopesando la diferencia en el precio con la pérdida del lector de discos, lo hacen siendo el precio el motivo inicial por el que se hace la evaluación y por tanto el factor decisorio. En este caso, la PlayStation 5 digital ofrece una diferencia de 100€ mientras que en la Xbox Series S es de 200€ respecto a las consolas físicas, una diferencia abismal del 40% del precio.

Ante el pronóstico del **fracaso de ventas de PlayStation 5 digitales, se originarían dos problemas potenciales: no lograría una transición progresiva de consumidores de consolas físicas a digitales**, pudiendo repercutir en las demandas de las nuevas generaciones; y se **puede producir una fuga de consumidores potenciales hacia su mayor competidor Xbox**. Por tanto, mis recomendaciones habrían sido:

- **Sacrificar en precio: PlayStation fue la última en anunciar el precio de sus consolas y podrían haber hecho una pequeña rebaja adicional en el precio de la PlayStation digital para hacerla más atractiva que la Xbox Series S**. Incluso si incurren en mayores pérdidas de venta de las consolas, la retención de consumidores lo cubriría a través de suscripciones y venta de videojuegos. Una rebaja de 50€ se amortizaría en 5 o 6 meses de una sola suscripción por consola, un periodo de tiempo muy reducido teniendo en cuenta que el ciclo de una nueva generación de consolas es de 7 años.
- **Videojuegos digitales a menor precio**: una medida que diferenciaría a las consolas de la de su competidor y se ajustaría a la percepción de los consumidores. **El precio de los videojuegos digitales debería ser más bajo que los físicos** por la propuesta de valor que se entrega a los consumidores y siguiendo la tendencia del mercado con los nuevos distribuidores digitales de descuento. No obstante, **es una medida que puede ser anticipada y generar estragos en los ingresos** reduciendo los márgenes de beneficio.

Xbox

Ha conseguido ganar dos batallas importantes con la Xbox Series S y los productos de suscripción, en concreto el Game Pass Ultimate.

La Xbox Series S ha captado una de las oportunidades en el cambio entre el formato físico y el digital, la comodidad. Uno de los obstáculos que se han encontrado a lo largo de las últimas generaciones con las consolas de sobremesa. La digitalización de las consolas impulsa una mayor comodidad con el almacenamiento de videojuegos y datos en la nube o en el almacenamiento interno de la consola sin necesidad de tener videojuegos en formato físico. Por tanto, ofrece no solo **una consola con casi toda la**

potencia de esta nueva generación, sino también una consola **compacta y fácil para ser transportada**, adquiriendo una característica que solo las consolas portátiles parecían ofrecer.

En la gama alta de consolas físicas ha cumplido las expectativas con la Xbox Series X igualando la potencia de gráficos y sonido de las PlayStation 5 e incluso ofreciendo prestaciones mejores en otros aspectos. No obstante, uno de los grandes **escollos de Xbox esta generación ha sido el escaso porfolio de videojuegos exclusivos AAA** comparado con PlayStation, siendo la mayoría de ellos los clásicos de producción propia. **Una debilidad que intenta suplir con una estrategia enfocada en los modelos de suscripción** tanto Gold Live como Game Pass Ultimate todo incluido. Tiene **una visión más amplia de las consolas como unas plataformas no solo de videojuegos, sino también de entretenimiento en general**, ofreciendo otros beneficios como un mes gratis de suscripción para Netflix o Disney+.

Es una estrategia acertada por parte de la compañía ofreciendo algo más que una consola de videojuegos, sin embargo, considero que deben seguir reforzando los siguientes aspectos:

- **Mejorar el porfolio de videojuegos**: ya sea con exclusivos de PlayStation, **aunque no sean en su fecha de lanzamiento** (los de terceros desarrolladores son más accesibles); **o potenciando su propio porfolio de títulos AAA**. Es una necesidad para mantener la consola y los productos de suscripción digital atractivos ya que son el eje central de los ingresos de la empresa. Es cierto que en los últimos meses Microsoft ha movido ficha comprando al gigante desarrollador Bethesda y hay rumores de que también quiere a Konami y a Sega.
- **Innovar en la experiencia de juego**: una vez descubiertas las cartas de PlayStation con su mando háptico, **Xbox debe continuar innovando en sus productos para alcanzar unas características al menos similares**, aunque lo haga de forma rezagada.
- **Gama confort**: asimismo puede continuar manteniendo su posición de Xbox Series S con **una segunda gama de consolas basada en ofrecer el mayor rendimiento y comodidad al mejor precio**. Una consola que podría tener competencia de Nintendo, pero esta última tiene un repertorio de videojuegos exclusivos totalmente diferente a Xbox y sus consolas se centran en la funcionalidad y no tanto en el rendimiento.

Nintendo

Es el mayor vencedor de esta generación de consolas hasta el momento ya que con su temprano lanzamiento ha dominado el mercado sin ningún otro producto que le haga la competencia. La **Nintendo Switch une el mundo de las consolas portátiles**, que ya dominaba Nintendo, **con las de sobremesa** de Xbox y PlayStation siendo atractivo para los dos grupos de consumidores. Una consola polivalente que ofrece incluso una tercera

forma de jugar (híbrida), que mantiene la esencia de Nintendo y la funcionalidad motriz, similar a la Wii con la que irrumpieron y dominaron el mercado de sobremesa.

El encanto de la consola reside en el “tres en uno” de sus funcionalidades, su bajo precio y en especial, la estrategia de exclusividad total de videojuegos. Una estrategia que consigue la venta cruzada de las consolas solo por el interés de los consumidores de poder jugar a los videojuegos de Nintendo. Unos videojuegos tan valorados que el lanzamiento de nuevos títulos destacados relanza la venta de la consola incluso con la competencia de Xbox y PlayStation. Sus funcionalidades y su bajo precio también contribuyen a que sea vista como **una consola distinta a las de sobremesa y por tanto sea un producto añadido para la compra de los consumidores y no sustitutivo** en el mercado.

Nintendo ha seguido su estrategia de esta generación con el lanzamiento de la Nintendo Switch Lite como consola únicamente portátil por 219€ con el objetivo de relanzar la marca Switch y crear un producto específico para este nicho de mercado. Examinando esta trayectoria, hay rumores de que Nintendo vaya a hacer lo propio con una gama alta de Switch ofreciendo un mayor rendimiento. No obstante, considero que Nintendo debe enfocarse y reforzar los siguientes aspectos de cara al futuro:

- Exclusividad de videojuegos: la estrategia de exclusividad total de Nintendo ha probado ser una ventaja competitiva sostenible que mantiene a los consumidores enganchados a Nintendo, a pesar de ello **debe velar por su buena gestión**. Esto requiere **la producción de secuelas de sagas, remasterizaciones de calidad o incluso nuevos títulos Nintendo** para reinventar el universo y no ser repetitivos.
- Rendimiento esperado: Nintendo siempre va rezagado respecto a Xbox y PlayStation en cuando a gráficos y rendimiento, atributos con el que no tiene por qué competir directamente con ellos, pero debe cuidar por su **mejora constante para cumplir las expectativas de los consumidores**. Esto incluye no solo **la mejora en las consolas** en caso de ofrecer una gama alta de Switch o una nueva generación; sino **también en los videojuegos**. Deben mejorar las texturas, mecánicas y entornos, entre otros aspectos visuales para que se traduzcan a través de las consolas en una mejor experiencia para el jugador. Una cuestión que está siendo muy criticada por las pobres mejoras visuales que ofrecen las secuelas de Pokemon en 3D o las remasterizaciones de videojuegos antiguos dada la no retrocompatibilidad.
- Esencia Blue Ocean: la compañía debe **seguir innovando con productos que no compitan puramente en rendimiento sino en funcionalidad**. El lanzamiento de la Nintendo Switch Lite como consola integrada únicamente portátil tiene éxito por su bajo precio, la falta de una consola portátil alternativa y la trayectoria de Nintendo en este nicho para niños. En contraste, no recomiendo que se desarrolle una consola Switch de gama alta únicamente de sobremesa ya que la mejora en los videojuegos sería prácticamente nula y ya hay una alta competitividad en este nicho de mercado. Sería como una analogía inversa del fracaso de la Wii U de la anterior generación.

Bibliografía

- Ahmad, D. (9 de diciembre de 2020). *Some pictures of China Nintendo Switch in stock at a store in the Beijing Wanda Plaza. Launch Day*. Twitter. Recuperado en: <https://twitter.com/ZhugeEX/status/1204142849354346498?s=20>
- Alex, CD (2018). *Formato físico vs formato digital: ¿con cuál nos quedamos y por qué?*. Vida Extra. Recuperado en: <https://www.vidaextra.com/vidaextra/formato-fisico-vs-formato-digital-cual-nos-quedamos-que>
- Alcolea, A. (2020). *Los mejores memes con el diseño de PS5: de la torre de Sauron a un precioso router o un taco mexicano*. 3D Hobby Consolas. Recuperado en: <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/mejores-memes-diseno-ps5-torre-sauron-precioso-router-658299>
- Alonso, R. (2020). *El Sistema de audio 3D de la PS5, ¿Funciona de verdad o es solo marketing?*. HardZone. Recuperado en: <https://hardzone.es/tutoriales/rendimiento/tempest-3d-audiotech-audio-3d-ps5/>
- Andrade, A.M. et al. (2009). Firm's Innovation Expectation, Potential and Actions: impressions on the Japanese Videogame Console Market. *Journal of Technology Management & Innovation*. 4. 69-81. Recuperado en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v4n4/art06.pdf>
- Arroyo, D. (2019). *Precio y catálogo de salida de todas las consolas hasta la fecha; ¿Qué sería "atractivo" para PS5?*. MeriStation. Recuperado en: https://as.com/meristation/2019/04/21/noticias/1555855056_688829.html
- Bangeman, E. (2005) *Xbox 360 day 2: component costs and crashes*. Arstechnica. Recuperado en: <https://arstechnica.com/uncategorized/2005/11/5621-2/>
- (2006). *Sony taking big hit on each PS3 sold; Xbox 360 in the black*. Arstechnica. Recuperado en: <https://arstechnica.com/gaming/2006/11/8239/>
- Benito, J.M. (2006). El mercado del videojuego: Unas cifras. *Icono 14*, 4. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2043889.pdf>
- Binken, J.L.G. y Stremersch, S. (2009). The Effect of Superstar Software on Hardware Sales in System Markets. *Journal of Marketing*. 73. 88-104. Recuperado en: [https://personal.eur.nl/stremersch/artikels/2009%20-%20JM%20-%20The%20Effect%20of%20Superstar%20Software%20on%20Hardware%20Sales%20in%20System%20Markets\(JM%20Version\).pdf](https://personal.eur.nl/stremersch/artikels/2009%20-%20JM%20-%20The%20Effect%20of%20Superstar%20Software%20on%20Hardware%20Sales%20in%20System%20Markets(JM%20Version).pdf)
- Bradshaw, T. y Lewis, L. (2019). Sony and Microsoft join forces in battle for videogames market. *Financial Times*. Recuperado en: <https://www.ft.com/content/c8b3b27a-789d-11e9-be7d-6d846537acab>

- Carpenter, M. *et al.* (2014). Game Console Manufacturers: the End of Sustainable Competitive Advantage? *Communications & Strategies* 1(94) 39-60.
Recuperado en:
http://repec.idate.org/RePEc/idt/journal/CS9402/CS94_CARPENTER_et_al.pdf
- Carrasco, R. (2012). Propuesta de tipología básica de los videojuegos de PC y consola. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 4(1), 77-88. Recuperado en: <https://doi.org/10.7195/ri14.v4i1.398>
- Chandler, J.D. y Kim, Y. (2018). How Social Community and Social Publishing Influence New Product Launch: The Case of Twitter During The Playstation 4 And Xbox One Launches. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 26. 144-157.
Recuperado en:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10696679.2017.1389238>
- Chung, J. (2008). Hacking the Nintendo Wii Remote. *IEEE Pervasive Computing*. 7. 39-45. Recuperado en:
<https://acceso.comillas.edu/https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4563908>
- Costa, C. y Sousa, C. (2018). Videogames as a learning tool: is game-based learning more effective? *Revista Lusofona de Educacao*. 40. 199-2010. Recuperado en:
<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6449/3918>
- Cremin, C. (2012). The Formal Qualities of the Video Game: An Exploration of *Super Mario Galaxy* With Gilles Deleuze. *Games and Culture* 7(1). Recuperado en:
https://www.researchgate.net/publication/254092777_The_Formal_Qualities_of_the_Video_Game_An_Exploration_of_Super_Mario_Galaxy_With_Gilles_Deleuze
- Da Gama, A. *et al.* (2015). Motor Rehabilitation Using Kinect: A Systematic Review. *Games for Health Journal*. 4. Recuperado en:
<https://www.liebertpub.com/doi/10.1089/g4h.2014.0047>
- Diario Vasco (2020). *Sony pondrá a la venta la PlayStation 5 el próximo día 19*.
Recuperado en: <https://www.diariovasco.com/tecnologia/sony-pondra-venta-20201112001543-ntvo.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Dietz, T. L. (1998). An examination of violence and gender role portrayals in video games: implications for gender socialization and aggressive behavior. *Sex Roles: A Journal of Research*. 38. 5-6. Recuperado en:
https://www.academia.edu/830776/An_examination_of_violence_and_gender_role_portrayals_in_video_games_Implications_for_gender_socialization_and_aggressive_behavior
- Dolan, R.J. y Gourville, J.T. (2014). Pricing Strategy. *Harvard Business Publishing*.
Recuperado en: <https://hbsp.harvard.edu/product/8203-PDF-ENG>

- Escribano, J. (2020). *God of War de PS4 ha vendido cerca de 20 millones de unidades*. 3D Hobby Consolas. Recuperado en: <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/god-war-ps4-ha-vendido-cerca-20-millones-unidades-754473#:~:text=God%20of%20War%20de%20PS4%20ha%20vendido%20cerca%20de%2020%20millones%20de%20unidades,-Por%20Javier%20Escribano&text=La%20saga%20God%20of%20War,PlayStation%20son%20sus%20juegos%20exclusivos>
- (2021). *Anunciado un evento de Xbox centrado en juegos indie para el viernes 26 de marzo*. 3D Hobby Consolas. Recuperado en: <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/anunciado-evento-xbox-centrado-juegos-indie-viernes-26-marzo-832387>
- Espeso, P. (2013). *Sony PS4, precio y fecha de lanzamiento*. Xataka. Recuperado en: <https://www.xataka.com/videojuegos/sony-ps4-precio-y-fecha-de-lanzamiento>
- Faber, T. (2020). *Have the console wars ended in a truce?* *Financial Times*. Recuperado en: <https://www.ft.com/content/432e01c7-5bfb-4eca-8e6e-20d2939fcad0>
- Farhoomand, A. (2009). *Nintendo's Disruptive Strategy: Implications for the video game industry*. *The Asia Case Research Centre*. The University of Hong Kong. Recuperado en: <https://www.sobtell.com/images/questions/1497557337-20140908205321nintendo.pdf>
- Fernández, E. (2020). *La PS5 vuelve a estar disponible en PcComponentes: haz la compra antes de que se agote de nuevo el stock*. Business Insider. Recuperado en: <https://www.businessinsider.es/ps5-vuelve-estar-disponible-venta-pccomponentes-774351>
- Frankie, M.B. (2017). *Fabricar una Switch le cuesta a Nintendo casi 230 euros según Nikkei*. Vida Extra. Recuperado en: <https://www.vidaextra.com/nintendo-switch/fabricar-una-switch-le-cuesta-a-nintendo-casi-230-euros-segun-nikkei#:~:text=Seg%C3%BAn%20reporta%20el%20medio%20Nikkei,al%20cambio%20actual%20de%20divisa>
- (2020). *PS5 vs Xbox Series X: los nuevos mandos frente a frente*. Vida Extra. Recuperado en: <https://www.vidaextra.com/hardware/ps5-vs-xbox-series-x-nuevos-mandos-frente-a-frente>
- Gallego (2017). *Por qué hay páginas que vender claves para juegos de PC más baratas que en Steam*. Vida Extra. Recuperado en: <https://www.vidaextra.com/industria/por-que-hay-paginas-que-venden-claves-para-juegos-de-pc-mas-baratas-que-en-steam>
- Gamespot (2000). *Sony announces PS2 launch date and price*. Recuperado en: <https://www.gamespot.com/articles/sony-announces-ps2-launch-date-and-price/1100-2568701/>

- García, E. (2017). *El turbio negocio de los videojuegos baratos*. MeriStation. Recuperado en: https://as.com/meristation/2015/01/28/noticias/1422437160_141164.html
- García, F. (2020). *Sony lanza una genial campaña publicitaria para PS5 en el metro de Londres*. Dexerto. Recuperado en: <https://www.dexerto.es/videojuegos/sony-lanza-una-genial-campana-publicitaria-para-ps5-en-el-metro-de-londres-1206976/>
- García, J. (2020). *La Xbox Series X ya tiene precio y fecha de lanzamiento oficial: 499 euros a partir del 10 de noviembre*. Xataka. Recuperado en: <https://www.xataka.com/videojuegos/xbox-series-x-tiene-precio-fecha-lanzamiento-oficial-499-euros-a-partir-10-noviembre#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20ha%20confirmado%20que,septiembre%2C%20dentro%20de%20dos%20semanas.>
- Garfias, J.A. (2011) La industria del videojuego a través de las consolas. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 52(209), 161-179. Recuperado en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182010000200010
- GoNintendo (s.f.). *Switch advertising pop up at bus stop in Sigapore*. Recuperado en: <https://gonintendo.com/stories/318350-switch-advertising-pops-up-at-bus-stop-in-singapore>
- Gurriz, S. (2012). *El Videojuego: el paso de un producto de entretenimiento social a un nuevo producto de marketing social*. (Tesis de grado). Univesitat Abat Oliba CEU. Barcelona. Recuperado en: <https://repositorioinstitucional.ceu.es/handle/10637/11433>
- Hesseldahl, A. (2013) *Microsoft's Xbox One Costs \$90 More to Build Than Sony's PS4, Teardown Shows*. AllThingsD. Recuperado en: <http://allthingsd.com/20131126/microsofts-xbox-one-cost-90-more-to-build-than-sonys-ps4-teardown-shows/#:~:text=The%20verdict%20from%20a%20report,Sony's%20PS4%2C%20which%20debuted%20last>
- Hollensen, S. (2013). *The Blue Ocean that disappeared – the case of Nintendo Wii*. *Journal of Business Strategy* 35(5). 25-35. Recuperado en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-02-2013-0012/full/html>
- Hulst. H. (2019) *Horizon Zero Dawn Celebrates Second Anniversary, 10 Million Copies Sold Worldwide*. [Blog]. PlayStationBlog. Recuperado en: <https://blog.playstation.com/2019/02/28/horizon-zero-dawn-celebrates-second-anniversary-10-million-copies-sold-worldwide/>

- ID@Xbox (5 de diciembre de 2020). *Xbox Series X/S Launch Trailer – Us Dreamers – Power Your Dreams*. [Video]. Youtube. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=dBbk4Wo01fo&ab_channel=ID%40Xbox
- Inagaki, K. y Lewis, L. (2020) Sony and Microsoft look to match the hype with PS5 and Xbox launches. *Financial Times*. Recuperado en: <https://www.ft.com/content/ece4563e-7970-45ab-8272-751927dc353a>
- Inagaki, K. et al. (2020) *Sony goes into battle against Xbox with new PlayStations*. *Financial Times*. Recuperado en: <https://www.ft.com/content/9ef0122c-3357-4b3f-a035-8a7438cb7932>
- Iqbal, F. et al. (2016) Forensic analysis of xbox one and playstation 4 gaming consoles. *IEEE International Workshop on Information Forensics and Security (WIFS)*. 12. 81-89. Recuperado en: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7823917>
- It's a me (2016). *New Halo 5 Street Mural in London – xpost from Xboxone*. [Foro Online]. Reddit. Recuperado en: https://www.reddit.com/r/gaming/comments/3mq858/new_halo_5_street_mural_in_london_xpost_from/
- Japan Gemu (19 de noviembre de 2020). *PLAYSTATION 5 Y XBOX SERIES X EN TIENDAS DE JAPÓN! AUSENCIA Y REVENDADORES? PRECIOS*. [Video]. Youtube. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=pxyenY-PRGw&ab_channel=JapanGemu
- JesusPlaza. (15 de diciembre de 2020). *Nintendo Switch Animal Crossing Spot*. [Video]. Youtube. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=WtJVrwC0w4g&ab_channel=JesusPlaza
- Lê, Patrick & Masse, David & Paris, Thomas. (2013). Technological Change at the Heart of the Creative Process: Insights From the Videogame Industry. *International Journal of Arts Management*. 15. 45-59. Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/252322671_Technological_Change_at_the_Heart_of_the_Creative_Process_Insights_From_the_Videogame_Industry
- Liu, H. (2010). Dynamics of Pricing in the Video Game Consoles Market: Skimming or Penetration? *Journal of Marketing Research* 47. 428-443. Recuperado en: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2813269_code694927.pdf?abstractid=2813269&mirid=1
- López, L. (2017). *Nintendo Switch – Costará 329,95€ en territorio europeo*. 3D Hobbyconsolas. Recuperado en: <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/nintendo-switch-game-fija-su-precio-32995-eu-86656>
- López, J.C. (2020a). *El procesador Cell utilizado por Sony en PlayStation 3 es un pequeño prodigio de la tecnología que aún hoy asombra por su potencia*.

Xataka. Recuperado en: <https://www.xataka.com/videojuegos/procesador-cell-utilizado-sony-playstation-3-pequeno-prodigio-tecnologia-que-hoy-asombra-su-potencia#:~:text=PRO-El%20procesador%20Cell%20utilizado%20por%20Sony%20en%20PlayStation%203%20es,hoy%20asombra%20por%20su%20potencia&text=A%20Ken%20Kutaragi%20no%20le,deb%C3%ADa%20tomar%20decisiones%20poco%20ortodoxas.&text=de%20forma%20nativa-Kutaragi%20opt%C3%B3%20por%20incluir%20en%20el%20dise%C3%B1o%20original%20de,los%20chips%20esenciales%20de%20PS2>.

López, J.C. (2020b). *PS5 y Xbox Series X necesitan algo más que gráficos: así funcionan Tempest Engine y Project Acoustics, su sonido por 'ray tracing'*. Xataka.

Recuperado en: <https://www.xataka.com/videojuegos/ps5-xbox-series-x-necesitan-algo-que-graficos-asi-funcionan-tempest-engine-project-acoustics-su-sonido-ray-tracing>

Maruyama, M. y Ohkita, K. (2011). Platform Strategy of Video Game Software in Japan, 1984-1994: Theory and Evidence. *Managerial and Decision Economics*, 34. 105-118. Recuperado en:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mde.1521>

McGee, P. (2020). Is it game over for the console? *Financial Times*. Recuperado en:

<https://www.ft.com/content/ed5aba41-c174-4b1f-8f14-8637f2da0af0>

Mercado, R. (2020). Los juegos más vendidos de PS5 y Xbox Series X/S en su lanzamiento en España. *Vandal*. Recuperado en:

<https://vandal.lespanol.com/noticia/1350740175/los-juegos-mas-vendidos-de-ps5-y-xbox-series-xs-en-su-lanzamiento-en-espana/>

Michaud, L. (2013). General Overview of Home Console Market. *Communications & Strategies*. 94. Recuperado en:

https://www.researchgate.net/publication/337258297_World_video_games_market

Mochizuki, T. (2019). *Nintendo to Launch Two New Switch Models*. The Wall Street Journal. Recuperado en: <https://www.wsj.com/articles/nintendo-to-launch-two-new-switch-models-11553494773>

(2020a). *Sony Is Struggling With PlayStation 5 Price Due to Costly Parts*.

Bloomberg. Recuperado en: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-02-14/sony-is-struggling-with-playstation-5-price-due-to-costly-parts>

(2020b). *Nintendo Boosts Switch Production by Another 20%*. Bloomberg.

Recuperado en: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-09/nintendo-said-to-boost-switch-production-by-another-20>

(2020c). *Nintendo Is Said to hike Switch Target Again to State Gaming boom*. Bloomberg. Recuperado en: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-06/nintendo-is-said-to-hike-switch-target-again-to-sate-gaming-boom>

(2020d). *PlayStation 5 Scalpers Use Bots to Hunt Down Scarce Consoles*. Bloomberg. Recuperado en: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-16/playstation-5-scalpers-use-bots-to-hunt-down-scarce-consoles>

Nair, H. (2007). Intertemporal price discrimination with forward-looking consumers: Application to the US market for console video-games. *Quantitative Marketing and Economics*. 5. 239-292. Recuperado en: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11129-007-9026-4>

Nintenderos (2018). *Nintendo Switch invade una calle subterránea de Taiwan*. Recuperado en: <https://www.nintenderos.com/2018/11/nintendo-switch-invade-una-calle-subterranea-de-taiwan/>

Nintendo (20 de octubre de 2016). *Primer vistazo a Nintendo Switch*. [Video]. Youtube. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=f5uik5fglal&ab_channel=Nintendo

(1 de febrero de 2017). *Nintendo Switch Super Bowl LI Commercial – Extended Cut*. [Video]. Youtube. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=CdWd8fUC71g&ab_channel=Nintendo

(2 de noviembre de 2017). *Nintendo Switch – Get Together with Great Games. Anytime. Anywhere*. [Video]. Youtube. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=MAnWBiyITzE&ab_channel=Nintendo

(s.f. a). *Nintendo Switch*. Recuperado en: <https://www.nintendo.es/Familia-Nintendo-Switch/Nintendo-Switch/Nintendo-Switch-1148779.html>

(s.f. b). *¿Puedo transferir juegos de antiguas consolas a mi consola Nintendo Switch?* Recuperado en: <https://www.nintendo.es/Atencion-al-cliente/Nintendo-Switch/-Puedo-transferir-juegos-de-antiguas-consolas-a-mi-consola-Nintendo-Switch--1496748.html#:~:text=No%20es%20posible%20jugar%20con,ni%20f%C3%ADscos%20de%20otras%20consolas>.

(s.f.c). *Archivo de Nintendo Direct*. Recuperado en: <https://www.nintendo.es/Noticias/Nintendo-Direct/Presentaciones-Nintendo-Direct-anteriores/Presentaciones-Nintendo-Direct-anteriores--698688.html>

(s.f.d). *My Nintendo Store*. Recuperado en: <https://www.nintendo.es/My-Nintendo-Store/Consolas/Consolas-1886994.html?f=152904-2431-56906>

(s.f.e). *Nintendo eShop*. Recuperado en: <https://www.nintendo.es/My-Nintendo-Store/Nintendo-eShop/Nintendo-eShop-1806894.html?redirect=true>

- (s.f.d). *Nintendo Switch Online*. Recuperado en:
<https://www.nintendo.es/Familia-Nintendo-Switch/Nintendo-Switch-Online/Nintendo-Switch-Online-1183143.html>
- Nintendo of Canada [@NintendoCanada] (9 de octubre de 2018). *Thanks to all the Nintendo fans that have visited the Nintendo Kiosk in Crossiron Mills over the past year!* Twitter. Recuperado en:
<https://twitter.com/nintendocanada/status/1049709828141080576>
- Nintendo Soup (2019). *Nintendo Switch Advertisement appears at bus stop in China*. Recuperado en: <https://nintendosoup.com/nintendo-switch-advertisement-appears-at-bus-stop-in-china/>
- (2020). *Animal Crossing: New Horizons Advertisement Pops Up in Canada*. Recuperado en: <https://nintendosoup.com/animal-crossing-new-horizons-advertisement-pops-up-in-canada/>
- Nintendo UK (18 de enero de 2017). *The Legend of Zelda: Breath of the Wild – UK TV Ad (Nintendo Switch)*. [Video]. Youtube. Recuperado en:
https://www.youtube.com/watch?v=j3XmVt27RI4&ab_channel=NintendoUK
- (27 de noviembre de 2020). *Take your Friends along for the ride with Animal Crossing: New Horizons*. [Video]. Youtube. Recuperado en:
https://www.youtube.com/watch?v=uxbUogjiaJo&ab_channel=NintendoUK
- Ollero, D. J. (2020). El ridículo beneficio que saca PlayStation por cada consola que vende. *El Mundo*. Recuperado en:
<https://www.elmundo.es/tecnologia/2020/02/21/5e501914fc6c8398718b45bc.html>
- Pavón, B. (2020). *G2A reconoce haber vendido claves robadas*. Eurogamer. Recuperado en: <https://www.eurogamer.es/articles/2020-05-21-g2a-reconoce-haber-vendido-claves-robadas>
- Pérez, C.M. (2020). *Switch podría ser la primera consola de Nintendo “que dura para siempre”*. Vandal. Recuperado en:
<https://vandal.lespanol.com/noticia/1350738572/switch-podria-ser-la-primera-consola-de-nintendo-que-dura-para-siempre/>
- Pernia, M. (2020a). *Así es el stand para Xbox Series C que preparan en las tiendas*. Somos Xbox. Recuperado en: <https://www.somosxbox.com/asi-es-el-stand-para-xbox-series-x-que-preparan-en-las-tiendas/881181>
- (2020b). *Así funciona Project Acoustics, el audio ray tracing que usará Xbox Series X*. Somos Xbox. Recuperado en: <https://www.somosxbox.com/project-acoustics-el-audio-ray-tracing-que-usara-xbox-series-x/856751>
- Picard, M. y Therrien, C. (2015). Enter the bit wars: A study of video game marketing and platform crafting in the wake of the TurboGrafx-16 launch. *New media &*

society 19 (10) 2323-2339. Recuperado en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5709762>

Pinedo, E. (2019). *El fin de una generación: cómo PlayStation 4 dominó un mercado que parecía favorecer a Xbox One*. Hipertextual. Recuperado en:

<https://hipertextual.com/2019/12/fin-generacion-playstation-4-vs-xbox-one>

PlayStation (18 de marzo de 2020). *The Road to PS5*. [Video]. Youtube. Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=ph8LyNIT9sg&ab_channel=PlayStation

(11 de junio de 2020 a). *PS5 Hardware Reveal Trailer*. [Video]. Youtube.

Recuperado en <https://youtu.be/RkC0L4iekYo>

(11 de junio de 2020 b). *[ENGLISH] PS5 – THE FUTURE OF GAMING SHOW*.

[Video]. Youtube. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=RuLci-IsCo&ab_channel=PlayStation

(20 de agosto de 2020). *PlayStation 5 – Play Has No Limits*. [Video]. Youtube.

Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=Cj6AUuRs1A4&ab_channel=PlayStation

(14 de septiembre de 2020). *The Edge – Play Has No Limits / PlayStation*.

[Video]. Youtube. Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=SvVNJSxkcmw&ab_channel=PlayStation

(16 de septiembre de 2020). *PLAYSTATION 5 SHOWCASE [ENGLISH]*. [Video].

Youtube. Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=tjii8NEW9lo&ab_channel=PlayStation

(5 de noviembre de 2020). *Marvel's Spider-Man: Miles Morales – Be Yourself TV Commercial / PS5, PS4*. [Video]. Youtube. Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=JsNgEBb4ZD0&ab_channel=PlayStation

(s.f.) *PlayStation Store*. Recuperado en: [https://store.playstation.com/es-](https://store.playstation.com/es-es/latest?smcid=cdc%3Aes-es%3Aps-now%3Aprimary%20nav%3Amsg-shop%3Aps-store)

[es/latest?smcid=cdc%3Aes-es%3Aps-now%3Aprimary%20nav%3Amsg-shop%3Aps-store](https://store.playstation.com/es-es/latest?smcid=cdc%3Aes-es%3Aps-now%3Aprimary%20nav%3Amsg-shop%3Aps-store)

PlayStation España (19 de noviembre de 2020). *PlayStation 5 presenta: ACCESO*

ILIMITADO con Rubius, Marc Gasol, Broncano, Michelle Jenner. [Video].

Youtube. Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=PXlqAZeamOg&t=1s&ab_channel=PlayStationEspana%C3%B1a

PlayStation UK [@PlayStationUK] (18 de noviembre de 2020). *From one iconic shape to four. We've given the Oxford Circus Tube signs a #PS5 upgrade*. Twitter.

Recuperado en:

<https://twitter.com/PlayStationUK/status/1329010412948508672?s=20>

- Fluff (2020). *PS5 at Piccadilly Circus, London*. [Foro Online]. Reddit. Recuperado en: https://www.reddit.com/r/PS5/comments/iy01bj/ps5_at_piccadilly_circus_london/
- Rubber, C. (2014). *Xbox One billboard NYC*. [Foro Online]. Reddit. Recuperado en: https://www.reddit.com/r/xboxone/comments/1musxx/xbox_one_billboard_nyc/
- Rubin, P. (2019). Exclusive: what to expect from Sony's Next-Gen Playstation. Recuperado en: <https://web.archive.org/web/20190421080115/https://www.wired.com/story/exclusive-sony-next-gen-console/>
- Sabán, A. (2019). *Porque no todo es Steam: nueve plataformas donde también puedes comprar juegos para PC digitales*. Xataka. Recuperado en: <https://www.xataka.com/videojuegos/porque-no-todo-steam-nueve-plataformas-donde-tambien-puedes-comprar-juegos-para-pc-digitales>
- Sansonía, M. (2019). *Analyst Reveals How Much Xbox Series X Cost to Make*. GameRant. Recuperado en: <https://gamerant.com/xbox-series-x-cost-manufacture/#:~:text=In%20a%20series%20of%20tweets,ballpark%20of%20%24500%20to%20manufacture.>
- Semeraro, E. e iSpot.tv (2020). *Nintendo dominates gaming industry TV advertising in February*. VentureBeat. Recuperado en: <https://venturebeat.com/2020/03/08/nintendo-dominates-gaming-industry-tv-advertising-in-february/>
- (2021). *PlayStation accounts for over 40% of TV ad spent from gaming brands in 2020*. VentureBeat. Recuperado en: <https://venturebeat.com/2021/01/09/playstation-accounts-for-over-40-of-tv-ad-spend-from-gaming-brands-in-2020/>
- Sempere, J.M. (2015). *Nintendo anuncia Project NX, una consola con "un nuevo concepto"*. Eurogamer. Recuperado en: <https://www.eurogamer.es/articles/2015-03-17-nintendo-nx-nueva-consola-nuevo-concepto>
- Statista (2021a). *Lifetime unit sales of the Nintendo Switch consoles worldwide from March 2017 to November 2020*. Recuperado en: <https://www.statista.com/statistics/687059/nintendo-switch-unit-sales-worldwide/>
- (2021 b). *Nintendo Company advertising expenses worldwide in fiscal years 2015-2019*. Recuperado en: <https://www.statista.com/statistics/708011/nintendo-advertising-expenses/>
- Sung, K. (2011). *Instead of faster and more exotic systems, the latest videogame console technologies focus on human-computer interfaces that target a wider*

- audience. *IEEE Computer Society*. Recuperado en:
<https://www.semanticscholar.org/paper/Recent-Videogame-Console-Technologies-Sung/f2d727c3312224b41bc77fd9dded288e54bf3e6d#paper-header>
- Tobin, S. (2012). Time and Space in Play: Saving and Pausing with the Nintendo DS. *Games and Culture* 7(2). 127-141. Recuperado en:
<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1177%2F1555412012440313>
- Totilo, S. (2012). *I asked Sony: "Why Did You Wind Up In Third Place?"*. Kotaku. Recuperado en: <https://kotaku.com/i-asked-sony-why-did-you-wind-up-in-third-place-5917483>
- Toto, S. (15 de noviembre de 2019). *9:45am on Friday in Japan, launch day for Pokemon Sword and Shield. Japan's biggest electronics store Yodobashi*. Twitter. Recuperado en:
<https://twitter.com/serkantoto/status/1195141638449856512?s=20>
- Tuttle, W. (2020). *Xbox Series X y Xbox Series S: Cómo diseñamos las consolas de próxima generación*. Xbox Wire. Recuperado en: <https://news.xbox.com/es-latam/2020/09/23/xbox-series-x-y-xbox-series-s-como-disenamos-las-consolas-de-proxima-generacion/>
- Wagner, E. (2019). A Strategic Audit of Nintendo Co., Ltd. *University of Nebraska-Lincoln*. 144. Recuperado en:
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=horstheses>
- Xbox (10 de junio de 2019). *Xbox E3 Briefing 2019* [Video]. Youtube. Recuperado en:
https://www.youtube.com/watch?v=zeYQ-kPF0iQ&ab_channel=Xbox
- (13 de diciembre de 2019). *Xbox Series X – World Premier – 4K Trailer*. [Video]. Youtube. Recuperado en
https://www.youtube.com/watch?v=0tUqIHwHDEc&ab_channel=Xbox
- (10 de junio de 2020). *Xbox Series X – Power Your Dreams*. [Video]. Youtube. Recuperado en: https://www.youtube.com/watch?v=qzx-yaU_Sog&ab_channel=Xbox
- (8 de septiembre de 2020). *Xbox Series S – World Premier Reveal Trailer*. [Video]. Youtube. Recuperado en
https://www.youtube.com/watch?v=KHLfCFMKxPg&ab_channel=Xbox
- (7 de octubre de 2020). *XBOX SERIES X x TACO BELL – Official Commercial*. [Video]. Youtube. Recuperado en:
https://www.youtube.com/watch?v=cAnu5HXEoQI&ab_channel=Xbox

(20 de octubre de 2020). *Xbox Series X Fridge – World Premiere – 4K Trailer*. [Video]. Youtube. Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=W78jqH6skjI&ab_channel=Xbox

(23 de julio de 2020). *4K 60 FPS – Official Xbox Games Showcase – Full Show [English]*. [Video]. Youtube. Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=F7nkg_5ZfrM&ab_channel=Xbox

(9 de marzo de 2021). *Xbox / The Falcon and The Winter Soldier / What Did I Miss?* [Video]. Youtube. Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=A1nDdHRBYMM&ab_channel=MarvelEntertainment

(s.f) *Xbox Game Pass Plans*. Recuperado en: <https://www.xbox.com/en-US/xbox-game-pass?xr=shellnav#join>

Zlatan9(2017). *Cómo hacen el negocio de los juegos digitales?* [Foro Online]. 3djuegos.

Recuperado en: <https://www.3djuegos.com/foros/tema/43759977/0/como-hacen-negocio-de-los-juegos-digitales/>

Zurita, I. M. (2021). *Animal Crossing: New Horizons rompe el récord de ventas de Nintendo en Europa*. Gamereactor. Recuperado en:

<https://www.gamereactor.es/animal-crossing-new-horizons-rompe-el-record-de-ventas-de-nintendo-en-europa/>