



Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de
Mercados

Curso 2020/2021

**LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PLAYSTATION Y XBOX:
EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL MARKETING EN EL SECTOR
DE LOS VIDEOJUEGOS**

**PLAYSTATION AND XBOX COMPETITIVE STRATEGIES: THE ROLE
MARKETING PLAYS IN THE VIDEO GAME INDUSTRY**

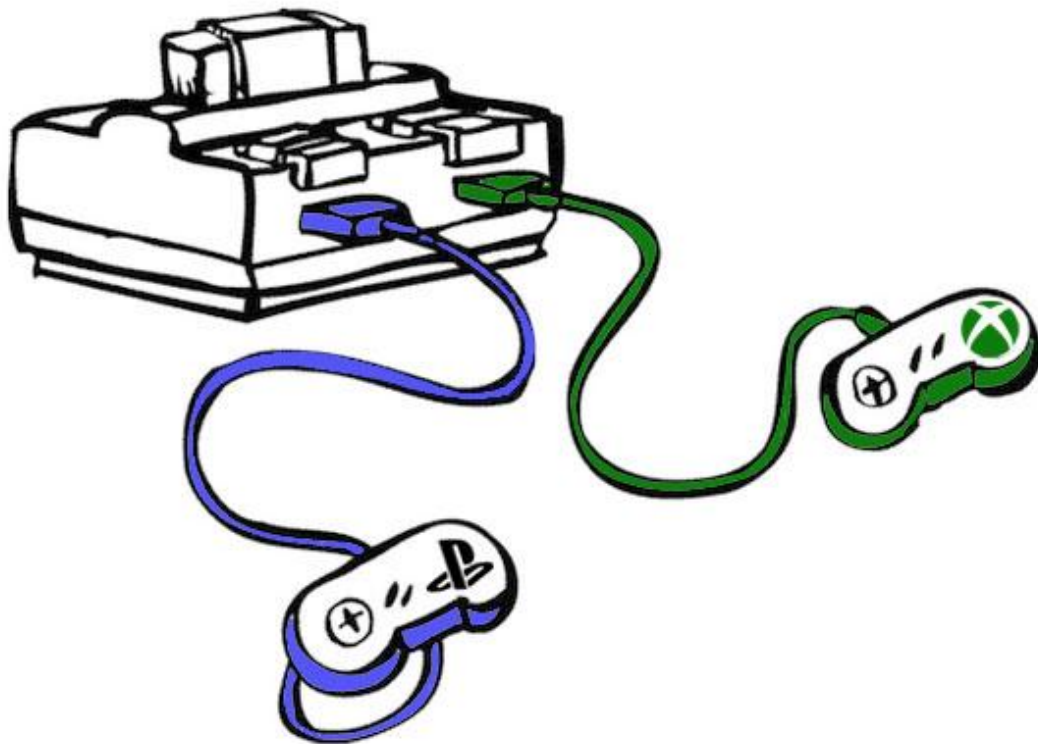
Realizado por el alumno D. Eduardo Burgaleta González

Tutelado por las Profesoras Dra. Dña. Laura Cabeza García y Dra. Beatriz Jiménez Parra

León, 15 de julio de 2021

**LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PLAYSTATION Y XBOX: EL PAPEL QUE
DESEMPEÑA EL MARKETING EN EL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS**

*“La tecnología es creada para hacer
nuestras vidas más simples, no nuestras
decisiones” - Adam Jensen, Deus Ex:
Human Revolution*



Eduardo Burgaleta González

1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen	1
2. Introducción.....	2
3. Metodología empleada	4
4. Decisiones estratégicas y el marketing mix como fuentes de ventaja competitiva.....	5
4.1. Estrategia competitiva: concepto y tipos	6
4.1.1. Ventaja competitiva en costes	9
4.1.2. Ventaja competitiva en diferenciación	11
4.2. Variables del marketing mix y su relación con las estrategias competitivas.....	13
5. Análisis práctico	17
5.1. Introducción.....	17
5.2. Sony	20
5.2.1. Historia y evolución de la consola PlayStation	20
5.2.2. Tipo de estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva.....	23
5.2.3. El papel del marketing en la estrategia competitiva	29
5.3. Microsoft	36
5.3.1. Historia y evolución de la consola Xbox.....	37
5.3.2. Tipo de estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva.....	40
5.3.3. El papel del marketing en la estrategia competitiva	45
5.4. Playstation vs. Xbox	48
5.4.1. Análisis comparativo entre PlayStation y Xbox.....	48
5.4.2. Evolución futura de PlayStation y Xbox	55
6. Conclusiones.....	58
7. Bibliografía.....	62

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Los niveles de estrategia y la jerarquía organizativa	7
Figura 4.2. Las variables del marketing mix y la relación con las estrategias competitivas.....	14
Figura 5.1. Fecha de lanzamiento de cada modelo de PlayStation	22
Figura 5.2. Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación de PlayStation	29
Figura 5.3. Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación de Xbox.....	45
Figura 5.6. Análisis comparativo entre PlayStation y Xbox	54

3. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Número de PlayStation vendidas según modelos (en millones)	23
Gráfico 5.2. Número de seguidores (en millones) en redes sociales de las diferentes compañías	26
Gráfico 5.4. Número de Xbox vendidas según modelos (en millones).....	39
Gráfico 5.5. Evolución de los usuarios (en millones) en el servicio Xbox <i>Game Pass</i> .	42
Gráfico 5.6. Relación entre unidades vendidas (en millones) en todo el mundo desde su lanzamiento y precio por unidad de PlayStation y Xbox	51
Gráfico 5.7. Evolución del número de usuarios (en millones) totales en todo el mundo de PlayStation <i>Plus</i> y Xbox <i>Live Gold</i>	53

4. ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 5.1. Anuncio de PlayStation ‘Riqueza Mental’	31
Imagen 5.2. Anuncio de PS2 ‘ <i>Welcome to the Third Space</i> ’	32
Imagen 5.3. Anuncio PS3 ‘Enemigo Mío’	32
Imagen 5.4. Anuncio de PS4 ‘Es un día perfecto’	33
Imagen 5.5. Sony y Spiderman rinden tributo al movimiento “ <i>Black Lives Matter</i> ”	34
Imagen 5.6. Accesorios para juegos móviles diseñados por Xbox	41
Imagen 5.7. Marcas más importantes para los millenials y generación Z en Estados Unidos.....	49

1. RESUMEN

En la actualidad, el sector de los videojuegos está experimentando un enorme crecimiento en cuanto al número de usuarios se refiere, lo que a su vez repercute en un mayor volumen de ingresos y en un aumento de la importancia de esta industria. En este contexto, en el presente Trabajo Fin de Grado se analizan las estrategias competitivas seguidas por las dos empresas líderes en este sector, Sony (PlayStation) y Microsoft (Xbox) y las fuentes en las que éstas se basan para obtener su ventaja competitiva, así como el papel que desempeña el marketing en dichas estrategias. Así mismo, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del sector y la evolución experimentada por otros modelos previamente comercializados por ambas compañías, se lleva a cabo también una estimación sobre el futuro de los dos últimos modelos de consolas lanzadas al mercado, en noviembre de 2020, por Sony (PlayStation 5) y Xbox (Xbox Series X|S).

Palabras clave: estrategia competitiva, ventaja competitiva, videojuegos, Sony (PlayStation), Microsoft (Xbox)

ABSTRACT

At present, the video game sector is experiencing enormous growth in terms of the number of users, which has had a great impact on revenues and increased the importance of this industry. In this context, this Final Project analyzes the competitive strategies followed by the two leading companies in the sector, Sony (PlayStation) and Microsoft (Xbox) and the sources they rely on to obtain their competitive advantage, as well as the role that marketing plays in these strategies. Likewise, accounting for new trends in the sector and the evolution experienced by previous models marketed by both companies, an estimate is also made on the future of the latest two models of consoles launched on the market, in November 2020, by Sony (PlayStation 5) and Xbox (Xbox Series X|S).

Key words: competitive strategy, competitive advantage, video games, Sony (PlayStation), Microsoft (Xbox)

2. INTRODUCCIÓN

El sector de los videojuegos hoy en día está adquiriendo una gran importancia y es que cada vez son más las oportunidades que esta industria genera. Tal es el crecimiento que, según datos del estudio de SuperData (2021), la industria de los videojuegos y los medios interactivos está creciendo un 12% año tras año. Además, el sector de los videojuegos ha abierto las puertas a numerosas oportunidades de negocio, como es el caso de los *esports* o también denominados deportes electrónicos. De acuerdo con Newzoo (2020), por ejemplo, la economía global de los deportes electrónicos ha crecido un crecimiento interanual del 15,7%, lo que hace suponer que se trata de un sector que ha cobrado una importancia mayúscula en los últimos años y del que, probablemente, queda mucho por explotar.

Los aspectos que se van a analizar a lo largo del presente Trabajo Fin de Grado (TFG en adelante) están relacionados con la estrategia competitiva y el papel que pueden jugar las variables de marketing en el desarrollo e implantación de la misma. La estrategia competitiva implica la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva que contribuya a que una empresa pueda posicionarse ventajosamente frente a sus competidores directos. Si se habla del concepto de estrategia competitiva, de acuerdo con Porter y Bueno Campos (2010), hay que diferenciar claramente entre dos tipos de estrategias: la estrategia competitiva en costes, basada en ofrecer un producto (bien o servicio) similar al de la competencia a un precio menor, y la estrategia de diferenciación, cuando se ofrece un producto parecido o similar pero que los consumidores perciben como algo único.

A su vez, la estrategia competitiva tiene que ir de la mano de decisiones relacionadas con las diferentes variables del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación. Las decisiones en dichas variables tienen que ser unidireccionales para poder conseguir el objetivo común de la empresa. El marketing mix, por tanto, es la herramienta perfecta que permite promocionar o comercializar la marca o producto que se posee y ofrece, para satisfacer las necesidades de los consumidores; aspectos y decisiones claves que marcarán el rumbo y los resultados de las empresas (Munuera y Rodríguez, 2012).

En concreto, en este TFG, el análisis de la estrategia competitiva y sus diferentes fuentes, así como el papel jugado por las variables de marketing, se lleva a cabo a través del estudio de dos compañías del sector de los videojuegos y de sus productos “estrella”: Sony (PlayStation) y Microsoft (Xbox). Ambas empresas fueron elegidas, principalmente, por dos motivos. En primer lugar, se trata de las dos mayores compañías en la industria de videojuegos que llevan, desde sus comienzos, desarrollando una dinámica altamente competitiva. En segundo lugar, porque, aunque ambas ofrecen un producto (consola) muy similar en cuanto a prestaciones y potencia se refiere, a un mismo público objetivo, hay otras muchas características y decisiones estratégicas que las diferencian. En esta situación, se torna realmente interesante analizar la importancia que puede tener el tipo de estrategia competitiva que se lleve a cabo, así como el uso que se hace de las variables de marketing disponibles, para observar de forma clara en qué puntos no concuerdan las dos compañías y cómo afecta a su lucha competitiva las diferentes estrategias adaptadas.

En este contexto, el *propósito principal* de este TFG es poner en práctica algunos de los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años en la titulación de Marketing e Investigación de Mercados. Por un lado, se revisan, desde un punto de vista más teórico, conceptos clave dentro de la rama del marketing como son la estrategia competitiva y la ventaja competitiva (ventaja en costes y ventaja en diferenciación), a través de las cuatro variables del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). Por otro lado, y ya desde un punto de vista más práctico, se aplicarán dichos conceptos a las dos empresas objeto de estudio.

En concreto, se pretenden alcanzar los siguientes *objetivos específicos*:

- Estudiar la evolución de las marcas PlayStation y Xbox en el sector de los videojuegos.
- Analizar la estrategia competitiva y las fuentes de ventaja competitiva llevadas a cabo por cada una de las empresas con sus productos estrella en este sector.
- Analizar las innovaciones que ambas compañías han llevado a cabo de cara la obtención de su ventaja competitiva.
- Estudiar el papel del marketing en la estrategia competitiva de ambas empresas.

- Conocer cómo se han adaptado las dos compañías a las necesidades de los consumidores a través de sus consolas, no sólo ofreciendo una experiencia de juego.
- Estimar la evolución futura de los dos últimos modelos de consolas (PlayStation 5 y Xbox Series X|S), lanzadas al mercado por ambas compañías.

La estructura del presente TFG se organiza de la siguiente manera. A continuación, se describe la metodología empleada en el TFG. En el siguiente apartado, se presentarán los principales aspectos teóricos. Posteriormente, y ya en la parte más práctica del trabajo, se hará un breve resumen de la historia de las empresas analizadas y se presentará la evolución experimentada por los distintos modelos de consolas (PlayStation y Xbox) a lo largo de los años, se estudiará la estrategia competitiva llevada a cabo por ambas compañías y se destacarán cuáles son sus principales fuentes de ventaja competitiva, así como el papel que juega el marketing dentro cada una de dichas estrategias. Dicho apartado, finalizará con una comparativa de ambas empresas y con una estimación de la evolución que pueden experimentar los dos últimos modelos de consolas lanzadas al mercado a finales del pasado año. El último apartado del TFG es el dedicado a las principales conclusiones obtenidas, las limitaciones y las recomendaciones del autor para las empresas.

3. METODOLOGÍA EMPLEADA

Toda investigación tiene como objetivo recabar unos resultados válidos y con rigor científico. Todo ello lo aporta la metodología, para poder así obtener un adecuado análisis.

El presente TFG es un estudio de tipo descriptivo de carácter cualitativo. En concreto, cabe destacar que, para la construcción del marco teórico, se llevó a cabo una revisión de la literatura a través de fuentes de información secundarias. Entre las principales fuentes de información consultadas destacan manuales como el de Grant (2014) “Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones”, Guerras y Navas (2015) “La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones” y el de Munuera y Rodríguez (2012) “Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección”.

Para la aplicación de los contenidos teóricos a la práctica, se realizó un estudio de casos, donde se analizaron dos compañías del sector de los videojuegos (Sony y Xbox),

haciendo uso también de fuentes de información secundarias de diversa índole. En su mayoría, se trataba de información publicada en prensa, en páginas webs, en informes oficiales, en blogs y en las páginas web oficiales de cada una de las empresas y consolas analizadas. Todas estas fuentes permitieron tener un conocimiento más profundo de las compañías objeto de estudio, así como acceder a datos y estadísticas que ayudaron a comprender las estrategias competitivas desarrolladas e implantadas por de cada una de ellas.

También cabe mencionar que el formato utilizado para las referencias bibliográficas (apartado 7), está basado en la última edición (7^a) de las normas de la American Psychological Association (APA).

En conclusión, la metodología utilizada (revisión de la literatura y estudio de casos), mediante el uso de datos secundarios sirvió para la construcción, tanto de una base teórica como para la aplicación práctica, que contribuyó a alcanzar cada uno de los objetivos establecidos previamente. Asimismo, permitió alcanzar un conocimiento más amplio de la materia, y, por ende, estar en condiciones de realizar una estimación sobre la evolución de las dos nuevas consolas de ambas empresas.

4. DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EL MARKETING MIX COMO FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

Las decisiones que se llevan a cabo a lo largo de la vida de una empresa no son simples directrices tomadas en un instante de tiempo. Los encargados de la estrategia competitiva, con el fin de velar por el crecimiento o la supervivencia empresarial, tienen que controlar numerosas variables que afectan de una manera u otra al rumbo de la compañía. A la hora de tomar sus decisiones las empresas deben analizar cuál es el contexto en el que éstas deben tomarse, con qué herramientas cuentan para hacerlo y qué consecuencias pueden tener dichas decisiones en el desarrollo de su actividad normal. Las compañías siguen de esta forma una línea de actuación basada en aspectos conceptuales que nos ayudan a comprender el porqué de ciertas decisiones y cómo ello afecta a sus clientes, competidores y, obviamente, a la propia empresa. Este marco teórico que delimita el contexto que hay detrás de cada movimiento y decisión empresarial a nivel competitivo se expone a continuación.

4.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA: CONCEPTO Y TIPOS

En primer lugar y antes de hablar de la estrategia dentro de una empresa, hay que conocer el propio sentido de la palabra y lo que conlleva. Grant (2014) expone que la estrategia es el medio por el que los individuos o las organizaciones alcanzan sus objetivos y que, por tanto, intentan centrarse en el logro de unas metas impuestas previamente. Si se quiere definir una estrategia eficaz se tiene que producir una mejora de la calidad en la toma de decisiones, facilitar la coordinación y, por último, enfocar a las organizaciones hacia la consecución de objetivos con la mirada puesta en el largo plazo. Y es que una estrategia es fundamental para la toma de decisiones de una empresa. Es un mecanismo de coordinación de todas y cada una de las partes de la organización y debe ser coherente con la misión, visión y objetivos de la compañía, así como servir de elemento motivador para que todos los miembros de la organización “remen en la misma dirección” y trabajen de forma conjunta para alcanzar los objetivos propuestos. Al fin y al cabo, las estrategias son los cimientos para conseguir lo que se propone y si, además, dentro de esa estrategia aparecen aspiraciones para la motivación de los miembros de la organización, se logrará establecer una unidireccionalidad por parte de todos. En este punto, aparece el término de propósito estratégico, donde Hamel y Prahalad (2005) mencionan que hay que poner especial atención en la posible desviación entre los recursos reales y las aspiraciones que se proponen. Añaden también que para encontrar una meta hay que crear un espacio que se adapte a las fortalezas de la propia empresa y que el objetivo que se plantee necesita de esfuerzo y compromiso, aparte de una estabilidad continuada en el tiempo. Ahora bien, según Guerras y Navas (2015) desde una perspectiva empresarial podemos encontrar tres tipos de niveles de estrategias que se corresponden con distintos niveles jerárquicos de la organización:

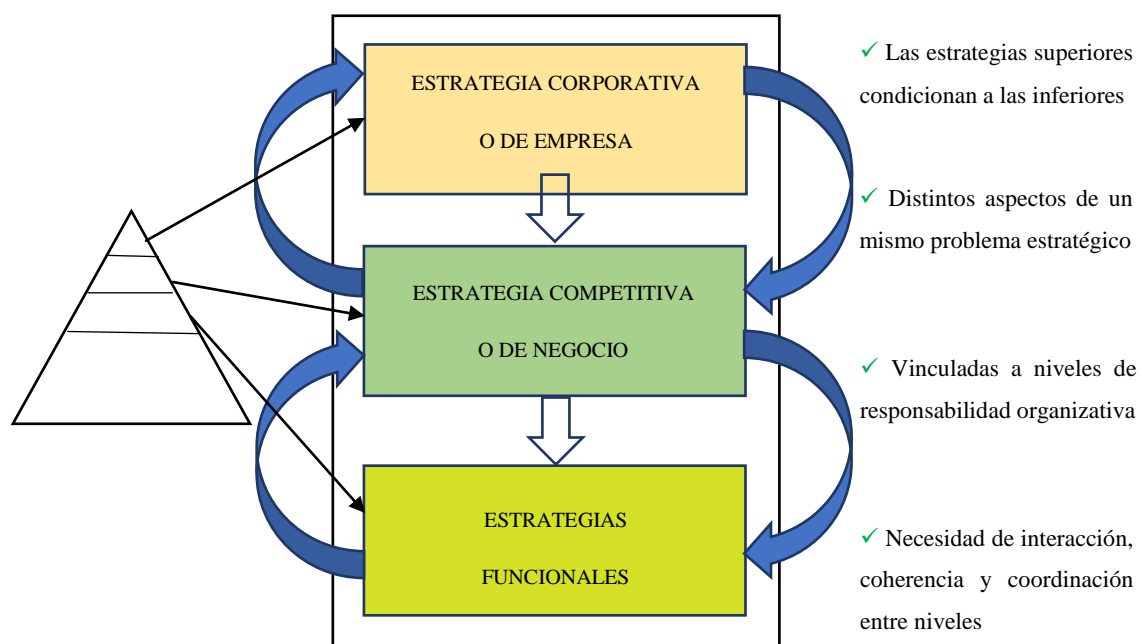
- **Estrategia corporativa o de empresa.** Identifica las actividades o negocios donde la empresa quiere trabajar. Para llevar a cabo esta perspectiva la empresa tiene que establecer una mira hacia el futuro y buscar oportunidades para el crecimiento o desarrollo. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones pueden ser la entrada en nuevos mercados, como la internacionalización, o la adquisición de otra empresa. La clave en este punto es la búsqueda de sinergias entre las distintas actividades de la cartera de negocios.

- **Estrategia competitiva o de negocio.** Se pretende determinar cómo competir en cada uno de los negocios en los que la compañía está involucrada. Aquí reside la importancia absoluta de obtener la mejor posición competitiva gracias a la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva.

- **Estrategias funcionales.** Se centran en cómo se lleva a cabo la utilización y aplicación de los recursos y habilidades dentro de cada área funcional (comercialización, recursos humanos, finanzas, etc.), con el objetivo principal de maximizar la productividad de los recursos.

Siguiendo a Guerras y Navas (2015), los tres niveles de estrategia mencionados anteriormente forman algo parecido a una jerarquía de estrategias en la que las responsabilidades corresponden a diferentes personas dentro de la organización (Cuervo, 1995). Esto plantea la necesidad de una relación estrecha entre los tres niveles de estrategia, en la que las decisiones de los niveles superiores inciden en los inferiores (Figura 4.1). Por ello, Cuervo (1995, p. 48) afirma que *“se hace necesario el intercambio de información y la comunicación entre los responsables de los distintos niveles para la coordinación de las distintas estrategias y asegurar así su coherencia y consistencia con la misión y los objetivos estratégicos”*.

Figura 4.1. Los niveles de estrategia y la jerarquía organizativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Cuervo (1995)

Tal y como se ha mencionado anteriormente, para llevar a cabo una estrategia competitiva, es necesario poseer una ventaja competitiva para obtener así rentabilidad frente a nuestros competidores. El término ventaja se define como la “*superioridad o mejoría de alguien o algo respecto de otra persona o cosa*” (Real Academia Española, 2020). Para Guerras y Navas (2015) la ventaja competitiva es cualquier característica que posee una empresa y que la diferencia, situándola de esta forma en una posición relativa superior a la hora de competir. Llegados a este punto, es necesario también hacer referencia al concepto de rentabilidad o creación de valor. Según Bonmatí (2011), una compañía crea valor cuando la utilidad o riqueza que genera es superior al coste de las fuentes de financiación de los recursos que se invierten en el negocio. En consecuencia, todas las empresas deben tener el objetivo de la creación de valor, sustituyendo en cierta forma la visión clásica de la maximización de los beneficios; ya que, de este modo, dentro de la creación de valor también se recoge la finalidad de generar ese beneficio. Además, dentro de la creación de valor se hace partícipe también al cliente. El motivo de dicha afirmación es que hay empresas que deben hacer lo posible para no ser percibidas idénticas al resto, pues existen numerosas organizaciones que compiten unas con otras y con productos muy homogéneos. El punto clave es llegar a conocer el valor que los clientes asignan al producto; dicho de otra manera, lo máximo que estarían dispuestos a pagar por su obtención (Guerras y Navas, 2015).

Por lo tanto, una vez centrado el foco en la ventaja competitiva, cabe destacar que dicha ventaja se puede obtener de diferentes fuentes a partir tanto de factores externos como internos. Guerras y Navas (2015) mencionan con respecto a los factores externos que hay que tener claro que para la creación de una ventaja competitiva se debe operar en un mercado imperfecto que permita obtener ciertas ventajas. Sin embargo, no sólo basta con que aparezcan esas oportunidades, sino que la empresa debe tener la suficiente capacidad de repuesta para estar al tanto de las mismas y responder de la forma más rápida posible. Así, si se quiere actuar de forma rápida se debe de disponer de fuentes de información para anticiparse a los posibles cambios y con flexibilidad en la respuesta. En cuanto a los factores internos, hay que considerar cómo se relacionan los recursos y capacidades de la compañía con cuatro factores genéricos. De acuerdo con lo indicado por Guerras y Navas (2015) en su libro, estos factores a considerar son la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacción del cliente (Hill y Jones, 2013).

Lo siguiente que hay que tener en cuenta es que hay que mantener una ventaja competitiva prolongada en el tiempo, aunque sea complicado mantenerla intacta a largo plazo. Para poder medir la capacidad de una empresa para mantener una ventaja competitiva hay que fijarse en algunos factores que pueden hacer que haya dificultades o facilidades en la entrada de nuevos competidores al mercado. En primer lugar, las barreras de imitación, que son todos los obstáculos que le impiden a una compañía competidora reproducir la ventaja de la otra. En segundo lugar, la capacidad de los competidores de imitar o introducir innovaciones que eliminen la ventaja competitiva que había. Por último, es necesario mencionar el dinamismo de la industria, es decir, el aumento de cambios que se traducen en ventajas competitivas más cortas y pasajeras (Guerras y Navas, 2015). Una vez presentado el concepto, a continuación, se van a exponer las dos ventajas competitivas genéricas: el liderazgo en costes y la diferenciación.

4.1.1. Ventaja competitiva en costes

La ventaja competitiva en costes se consigue en el momento en el que una empresa tiene unos costes inferiores a los de la competencia ofreciendo un producto (es decir, un bien o un servicio) parecido o con una calidad semejante, pero a un menor precio. Según Grant (2014), se puede conseguir una ventaja competitiva en costes a través de diferentes fuentes:

- **El efecto aprendizaje**, basado en la Ley de Wright. Wright (1936) afirma que la curva de aprendizaje se basa en la simple idea de que el tiempo necesario para realizar una tarea disminuye a medida que el trabajador va obteniendo experiencia. Trasladado esto al mundo empresarial, estaríamos hablando de la reducción del tiempo de fabricación de un producto cada vez que se van produciendo más unidades; en concreto, cada vez que se duplica el volumen de producción. Una generalización en todos los ámbitos, no solo en el productivo, da lugar al llamado efecto experiencia. Además, este efecto experiencia supone una fuerte barrera de entrada para los competidores al carecer de dicha información y experiencia en los mercados en los que pretenden operar.

- **Las economías de escala**. Surgen allí donde los incrementos proporcionales en la cantidad de *inputs* se traducen en menores costes unitarios. Las economías de escala se suelen asociar con el proceso de fabricación. Esta fuente de ventaja competitiva surge

de dos fuentes principales: de las relaciones técnicas *input/output*, o de la especialización.

- **Tecnologías de proceso y diseño del proceso.** Una tecnología de proceso superior puede ser una gran fuente de ventaja competitiva, pero para que se consigan aprovechar todos los beneficios es preciso que se introduzcan cambios globales en el diseño del trabajo, los incentivos de los empleados, el diseño del producto, la estructura organizativa y en los controles de gestión.

- **La reingeniería de procesos.** Es una aproximación al rediseño de los procesos operativos. Dichos procesos evolucionan en el tiempo sin una dirección consistente o una evaluación sistemática. La reingeniería de procesos puede provocar mejoras en la eficiencia, calidad y rapidez.

- **Diseño del producto.** Se diseñan productos que sean fáciles de fabricar y que puedan ofrecer ahorros en costes; especialmente, cuando se unen a la introducción de un nuevo proceso tecnológico.

- **Utilización de la capacidad.** La capacidad de una fábrica es más o menos fija y las variaciones en la producción aumentan o reducen la utilización de la capacidad. Si se infrautiliza dicha capacidad se elevan los costes unitarios pues los costes fijos tienen que ser distribuidos entre un número menor de unidades producidas. Además, una producción más allá de su capacidad provoca ineficiencias. Por tanto, hay que tener la habilidad para ajustar rápidamente la capacidad ante disminuciones de la demanda.

- **El coste de los factores de producción.** Las empresas de un mismo sector no pagan el mismo precio por idénticos *inputs*. Esto es debido a diferencias en el precio en función de la localización, la propiedad de las fuentes de suministro a bajo coste, la mano de obra no sindicada o el poder de negociación.

- **Eficiencia residual.** Tiene que ver con la manera en que la compañía se aproxima a su frontera eficiente de operaciones óptimas, lo que depende de la habilidad de la organización para eliminar la ineficiencia.

Como se ha mencionado anteriormente, es tan importante tener una ventaja competitiva como mantenerla a lo largo del tiempo. De tal forma, hay que conocer y analizar las barreras a la imitación que existen en el mercado y los posibles riesgos que puedan dinamitar la posición de ventaja. Si hablamos de precios, hay que estar pendiente de absolutamente todos los costes y no llegar al punto de rebajarlos de forma excesiva,

para no caer en un deterioro de la calidad de los productos (bienes o servicios). Por otra parte, hay que estar pendiente de la evolución del mercado por la posible aparición de productos sustitutivos, cambios en la demanda o posibles imitaciones por parte de los competidores (Guerras y Navas, 2015).

Un ejemplo de empresa que posee una ventaja competitiva en costes es Ikea, siendo además la compañía líder de su sector. La empresa sueca logra reducir sus costes disminuyendo los servicios ofrecidos al cliente, como el montaje de los muebles. Además, ha logrado que el público asuma esta nueva filosofía de “hazlo tú mismo” (en inglés, “do it yourself” - DIY), por lo que no se percibe en ningún momento un descenso en la calidad del producto. Las tiendas están situadas en zonas a las afueras de las ciudades donde el coste del suelo es más bajo y se produce una optimización en el espacio de las tiendas al combinar la exposición de muebles montados con el almacenamiento de otros sin montar. Esta reducción en los niveles de servicio ha supuesto una reducción del coste en los anteriores eslabones de la cadena de valor, ahorrando en transporte y almacenamiento. Otra forma de lograr su ventaja competitiva son las enormes economías de escala y la fabricación en países con salarios muy bajos (ThePowerMBA, 2021).

4.1.2. Ventaja competitiva en diferenciación

Según Guerras y Navas (2015) una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación cuando ofrece un producto parecido o similar al de la competencia pero que es percibido como único por parte de los clientes. Esta ventaja da lugar a que los clientes estén dispuestos a pagar un poco más por ese producto y para lograr esa ventaja se necesita aportar más valor que los competidores. Además, una de las ventajas que ofrece la ventaja en diferenciación es la lealtad que se puede llegar a lograr de los clientes. Indudablemente, los clientes son esenciales y juegan un papel importante en la consecución de objetivos por parte de una compañía, pero si además se sienten identificados con lo que representa la organización ello puede facilitar aún más las posibilidades de crecimiento (García, 2000). Al fin y al cabo, un cliente satisfecho y leal actúa como si fuera un comercial de la compañía, pues su experiencia se la transmite a su círculo y eso crea una primera aproximación cliente-empresa. Además, una recomendación por parte de un amigo o familiar puede llegar a tener mejor impacto que

si te la recomienda cualquier otra persona, y además de esta forma se consigue hacer una publicidad gratuita gracias al boca a boca. Tal y como Guerras y Navas (2015) indican en su libro, un producto puede crear valor a través de dos formas: reduciendo el coste para el cliente o mejorando el rendimiento del cliente (Porter y Bueno Campos, 2010). Estos autores también mencionan que las fuentes para conseguir una ventaja competitiva en diferenciación son las siguientes:

- **Características del producto.** Puede estar basada en: 1) características observables de un producto, tales como el tamaño, forma, color, peso, diseño, tecnología; 2) el rendimiento del producto en aspectos como la fiabilidad, la seguridad, o la consistencia; y 3) los complementos al producto principal como puede ser el servicio pre-venta y post-venta.
- **Características del mercado.** Viene provocada por la variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores y cómo esto varía cada vez de una forma más rápida. Por lo tanto, las empresas tienen que trabajar en la adaptación a dichos gustos y necesidades si quieren obtener esa diferenciación.
- **Características de la empresa.** La compañía puede diferenciarse en la forma de cómo concibe o realiza sus negocios, la forma de relacionarse con sus clientes, sus valores y prestigio frente a los clientes.
- **Otras variables.** Otros dos factores de diferenciación son el tiempo y atención a criterios de responsabilidad social corporativa (RSC en adelante). Estas variables se pueden vincular de igual forma al producto, mercado o empresa. El tiempo es una variable muy importante en industrias donde sea una variable importante para los clientes, pues éstos estarán dispuestos a pagar un poco más por ese ahorro de tiempo. Si se habla de los criterios de RSC hay que mencionar, entre otras, conductas respetuosas con los derechos humanos y el medio ambiente.

Los riesgos que afectan a la diferenciación pueden venir por parte de los clientes o de los competidores. En el caso de los clientes, puede ocurrir que el factor por el cual una empresa se diferencia pase a ser innecesario o que exista una excesiva diferencia de precio entre esa compañía y otras. Por otro lado, en lo relativo a los competidores, hay que prestar especial atención a la imitación y, en los casos más extremos, a las falsificaciones. Además, los competidores pueden tomar la delantera al seguir una

estrategia de segmentación en la que logran una mayor diferenciación en una parte de la industria, lo que puede hacer que la compañía pierda algunos de sus clientes debido a una visión y sentimiento de exclusividad en ciertos clientes al comprar marcas menos conocidas (Guerras y Navas, 2015).

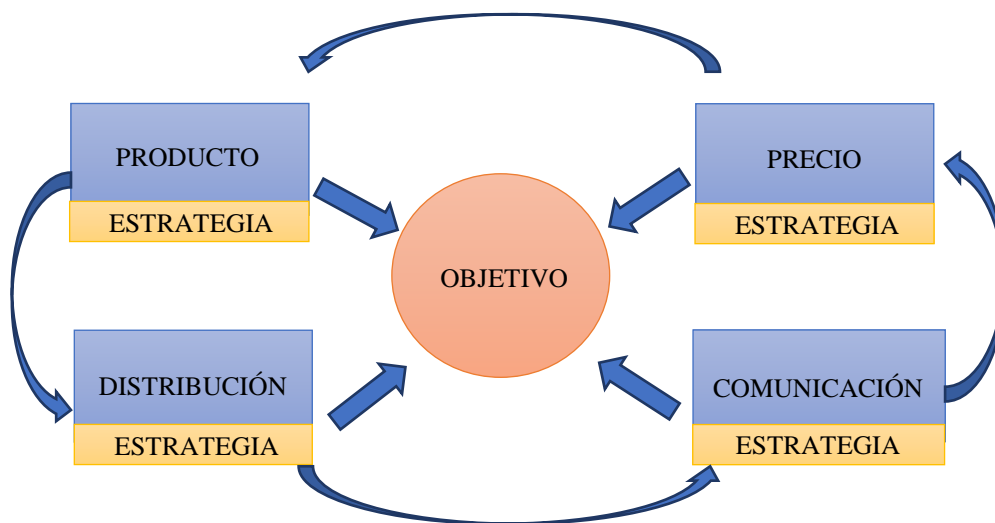
En este caso, Zara es un claro ejemplo de compañía que sigue una ventaja competitiva en diferenciación. Varias de sus fuentes de ventaja están asociadas a su producto. Así, destaca por sus productos de calidad y un diseño exclusivo y novedoso. Además, últimamente ha incluido una forma de pagar más rápida a través de unas cajas en las que se paga con tarjeta y evita colas. Por otro lado, Zara, a pesar de que opera en multitud de países, es capaz de modificar aspectos de su demanda para adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes, logrando así otra fuente de ventaja competitiva al adaptarse a las características del mercado. Si algo destaca dentro de las características de esta empresa es su alta capacidad de innovación. Zara lleva un control exhaustivo del proceso de creación de prendas, una alta rotación de las mismas y no abusa del almacenamiento, pues ofrece nuevas colecciones durante todo el año. Es también relevante su compromiso con la RSC. Entre sus principales acciones en esta materia están la limpieza exhaustiva y controlada en las áreas más productivas, la formación de los empleados para cumplir su propósito, así como el diseño de un plan para minimizar los residuos y fomentar el reciclaje (Nieves, 2019).

4.2. VARIABLES DEL MARKETING MIX Y SU RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Cuando hablamos de marketing mix nos referimos al conjunto de actividades que lleva a cabo una empresa con el fin de promocionar o comercializar su marca o producto. Todo ello tiene como fin el poder atraer y fidelizar a los clientes gracias a la satisfacción de sus necesidades. Es necesario que las cuatro variables del marketing mix, es decir, producto, precio, distribución y promoción, estén totalmente combinadas para trabajar en conjunto y llegar así al objetivo propuesto. Todas las acciones tienen que estar dirigidas y centradas hacia el mismo protagonista, el cliente. Al fin y al cabo, ellos son quienes compran, por lo que es necesario ofrecer una compra lo más cercana posible a sus preferencias. Para Munuera y Rodríguez (2012), a la hora de utilizar las distintas variables hay que tener en cuenta el tamaño de la compañía ya que, si hablamos de una

empresa grande que opera en multitud de países, algunas de las estrategias de las variables pueden verse afectadas, al no obtener los mismos resultados. De tal forma, es necesario plantearse un objetivo claro y llevar a cabo estrategias competitivas que vayan de la mano con la definición de esas variables (Figura 4.2). A continuación, se va a estudiar cada una de estas variables y se analizará su relación con las estrategias competitivas (Escuela Marketing and Web, 2019; Munuera y Rodríguez, 2012).

Figura 4.2. Las variables del marketing mix y la relación con las estrategias competitivas



Fuente: Elaboración propia

- **Producto.** Esta variable engloba las características intrínsecas y extrínsecas de éste, incluyendo aspectos como su composición, calidad, diseño, marca, envase, así como otros aspectos muy relevantes tales como la garantía o el servicio post-venta (Munuera y Rodríguez, 2012).

Dentro de las variables del marketing mix, el producto es el que va a determinar la estrategia a seguir con respecto a las demás variables. Se puede hablar de una ventaja competitiva en costes si se analiza la cartera de productos de la empresa observando qué productos son rentables y en relación a aquellos que no lo sean tomar las decisiones pertinentes. Por el contrario, si la empresa opta por una estrategia de diferenciación como ventaja competitiva podría innovar en el producto (bien o servicio) para diferenciarse respecto a la competencia, bien sea mediante la innovación en cuanto a los propios atributos, tales como el envase o el etiquetado, así como en los servicios que apoyen al producto principal. Otra manera para lograr la diferenciación sería ofreciendo

una nueva línea de productos relacionada o no con los productos actuales y comercializarse o no bajo la misma marca (Escuela Marketing and Web, 2019).

- **Precio.** Es una de las variables más importantes al tener un poder esencial sobre el consumidor. Los determinantes que afectan a la fijación del precio son aquellos que están relacionados con el coste, la demanda y la competencia (Munuera y Rodríguez, 2012).

A la hora de tomar decisiones respecto a esta variable también hay que tener en cuenta qué tipo de ventaja competitiva posee la empresa, para poder establecer una estrategia de precios u otra. Si la compañía sigue una ventaja competitiva basada en costes, puede optar por una estrategia de precios descontados, es decir, fijar un precio menor que el de la competencia. Al tener unos costes menores y fijar también un precio más bajo, se podría captar una mayor cuota de mercado y, por tanto, conseguir unos mayores beneficios (mayores ingresos por ventas) que el resto de competidores. Esto puede llegar a suponer un aumento en el volumen de ventas ya que, si los consumidores tienen a su disposición dos productos muy similares, podrían optar por el más barato (Economía3, 2015).

Por el contrario, si la compañía lo que quiere es lograr la diferenciación a través del precio podría seguir alguna de las siguientes estrategias. Una primera opción es utilizar una estrategia de precios de prestigio, en la que sólo un pequeño porcentaje de personas puede acceder al producto, logrando de esta forma una sensación de exclusividad. Seguir una estrategia de precios primados también puede ser una buena opción, pues si se cuenta con una ventaja competitiva basada en el producto los consumidores estarán dispuestos a pagar un poco más por recibir un producto con mejores atributos. Por último, si la fuente de ventaja competitiva en diferenciación está asociada a la realización de acciones de RSC, la empresa podría utilizar una estrategia de precios éticos. Esta estrategia consiste en tener en cuenta ciertos aspectos sociales en las fases de fabricación y/o comercialización del producto e informar acerca de ellos al consumidor, por ejemplo, si un determinado producto ha sido elaborado con materiales reutilizados o con materias primas que provienen de fuentes sostenibles. De esta forma, esta diferenciación puede repercutir en el precio final, pues el gasto de la compañía aumenta al incurrir en este tipo de tareas que consumen recursos y tiempo de los

empleados. Así, los clientes más concienciados con este tipo de causas podrían llegar a mostrar una mayor disposición a comprar estos productos en lugar de otros que no cumplan con estos criterios sociales y/o medioambientales (Economía3, 2015).

- **Distribución.** Incluye todos los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega al comprador final. La distribución se refiere a aspectos como el almacenaje, los puntos de venta, intermediarios, etc. (Munuera y Rodríguez, 2012).

La estrategia de distribución está basada principalmente en la decisión de a cuántos intermediarios se les va a vender los productos (Munuera y Rodríguez, 2012). Si la empresa opta por una distribución intensiva, implica que va a necesitar un gran número de intermediarios para poder llegar al público objetivo. Otra opción sería utilizar una distribución selectiva, en la que la compañía optaría por pocos intermediarios para llevar a cabo la distribución de sus productos. Por último, cabe otra opción, que la empresa use una distribución exclusiva, en la que existe un único intermediario. Este último tipo de distribución puede ser una opción bastante interesante a la hora de lograr una ventaja competitiva en diferenciación pues si la empresa elige una distribución exclusiva puede ser percibida como única dentro del mercado y diferenciarse así respecto a la competencia. Por otra parte, utilizar un canal corto de distribución, en el que no existen intermediarios, pues el propio fabricante es el que distribuye el producto al consumidor final, podría ser una fuente de ventaja competitiva en costes. De esta forma, se podrían ahorrar numerosos costes en el proceso de distribución (Martínez, 2021a).

- **Comunicación.** Es la forma en la que la empresa da a conocer a sus clientes su producto. A una compañía no le sirve absolutamente de nada tener el mejor producto del mercado si no sabe comunicarlo a sus clientes (Munuera y Rodríguez, 2012).

La comunicación es un proceso que hace partícipe al cliente porque va dirigido hacia él. Además, es bastante visual y notorio, por lo que la forma de comunicar por parte de una empresa puede llegar a suponer una diferenciación. Esa diferenciación en la comunicación puede venir dada, en gran medida, a través de la publicidad digital gracias al *mailing* o la publicidad en redes sociales. En todo caso, una compañía no sólo tiene que centrarse en un entorno online, sino que también puede hacer uso de

herramientas de comunicación offline para lograr su diferenciación (Escuela Marketing and Web, 2019). Algunas estrategias de marketing digital como el marketing experiencial se pueden utilizar para llegar al cliente de una forma diferente y única y lograr vínculos emocionales (De la Peña, 2019). También se puede utilizar el marketing para *influencers* si se quiere dar una cierta imagen de exclusividad del producto, siendo necesario para lograrlo elegir a la persona adecuada, es decir, que comulgue con la empresa y tengan una audiencia en común (Titular.com, 2020). Una forma de comunicar creativa e impactante y, sobre todo, capaz de impactar en el público objetivo puede hacer que la compañía destaque respecto a la competencia. Una empresa innovadora en comunicación puede llegar a crear vínculos más estrechos con sus potenciales clientes (Avance Comunicación, 2019).

Por el contrario, para que la estrategia de comunicación ayude a lograr una ventaja en costes, la alternativa sería reducir lo máximo posible este gasto. En todo caso, es cierto que existen muy pocas empresas que no gasten absolutamente nada en comunicación, porque, aunque no hagan uso de la publicidad, por ejemplo, insertando anuncios en distintos medios de comunicación, probablemente, utilicen otras herramientas tales como las relaciones públicas, a través de la figura de un *community manager* que gestione las redes sociales de la compañía, dando a conocer a la empresa, su cartera de productos, etc. Este tipo de estrategia puede resultar interesante para aquellas compañías que no quieran gastar tanto en comunicación, porque el coste de un *community manager* es inferior al de la publicidad. Por tanto, al ser menos costoso para la empresa, le deja un mayor margen para poder ofrecer precios más competitivos (APD, 2018).

5. ANÁLISIS PRÁCTICO

5.1. INTRODUCCIÓN

El sector elegido para el análisis a realizar en el presente TFG es el de los videojuegos, en concreto, las consolas. La elección de este sector viene motivada por el gran crecimiento que se está produciendo en los últimos años en los videojuegos y, en general, en todo lo asociado a la tecnología (SuperData, 2021). Se trata de una industria relativamente joven, pues la primera consola nació en 1972, con el nombre de Magnavox Odyssey (Aragón, 2019). Además, lo que es indudable es que este sector con

el paso de los años se hará aún más fuerte, pues el hecho de que las personas cada vez estamos más rodeadas de tecnologías e Internet ha hecho que explote este fenómeno. El nacimiento de millones de personas en la era digital ha supuesto un crecimiento del público potencial de los videojuegos, pues se elimina la barrera de entrada que ahora mismo existe para personas mayores que no tienen tanto vínculo con las tecnologías y, mucho menos, con los videojuegos (SuperData, 2021).

Además, la pandemia mundial provocada por el Covid-19 ha contribuido al incremento de este tipo de actividades. La gente se ha visto obligada a permanecer mucho tiempo en casa y uno de los métodos de entretenimiento más comunes en ese entorno han sido las consolas. De hecho, se considera una actividad de ocio tan común que se prevé que, en 2023, de seguir con este ritmo de crecimiento, superará en nivel de facturación a la “joya de la corona” de la cultura española, el sector editorial (Sucasas, 2019). Esto ha reforzado el vínculo en aquellas personas que ya jugaban a videojuegos y en el caso de aquellas que no jugaban ha supuesto la primera toma de contacto con este tipo de actividades. Según datos del estudio de SuperData (2021) la industria de los videojuegos y los medios interactivos ha crecido un 12% año tras año. De esta forma, la industria ha facturado \$139,9 billones en el año 2020, de los cuales, \$19,7 billones se atribuyen a las consolas. Además, gracias a los videojuegos, muchas de las plataformas de este tipo de contenido, como, por ejemplo, Youtube o Twitch, han generado más de \$9 billones y una audiencia de 1,2 billones de personas. El estudio también pone de manifiesto la previsión de un crecimiento del 2% para el 2021, lo que refuerza, una vez más, la importancia del sector en la actualidad y el potencial que tiene por delante.

Adicionalmente, el fenómeno de los deportes electrónicos o *esports* está suponiendo también un cambio en el mundo de los videojuegos y generando nuevas oportunidades de negocio antes desconocidas. Cuando se habla de *esports* nos referimos a las competiciones organizadas a nivel profesional en las que participan jugadores de videojuegos, que se enfrentan para medir sus habilidades. Los videojuegos ya no son una cosa de niños y mucha gente se ha percatado. La mayoría se ha dado cuenta que es un sector muy potente, tal y como mencionábamos anteriormente, y por eso hay personas y compañías que han apostado muy fuerte por él (Galiana, 2020). Empresas como Movistar, Orange, Red Bull, Banco Santander, San Miguel y muchas más ya están dentro de los *esports* al ser un sector que genera dinero, sobre todo, a través de

patrocinios, publicidad y *merchandising*, pues atrae a mucha audiencia a partir de las redes sociales, los medios de comunicación y de Youtube. Según datos del informe de Newzoo (2020) los ingresos globales en los deportes electrónicos crecieron un \$1,1 billones en 2020, un crecimiento interanual del 15,7%, frente a \$950,6 millones en 2019, junto con una audiencia total que llegará a 495 millones de personas en 2020, un crecimiento interanual del 11,7%.

Una vez analizada la importancia del sector objeto de estudio, también es necesario analizar algunos datos relativos al perfil del consumidor de este tipo de productos. Así, los datos arrojados por Entertainment Software Association (2020) muestran que el rango de edad entre 18-34 años comprende la mayor parte de jugadores de videojuegos. Además, el estudio muestra que el 59% de los consumidores son hombres frente a un 41% de mujeres; también, revela que la mayoría de las personas (65%) juegan a videojuegos con alguien. Esto supone una importancia vital a la hora de desarrollar una consola, pues cuanto mayor es la percepción de cercanía entre jugadores, más posibilidades de éxito tiene.

En el presente TFG, en concreto, nos vamos a centrar en dos empresas de este sector, Sony y Microsoft, puesto que, a pesar de que existen otras consolas fabricadas por otras compañías (por ejemplo, Nintendo DS o Wii, fabricadas por Nintendo), éstas no atienden al mismo público objetivo. Ambas empresas, con un claro perfil tecnológico, mantienen una dura competencia por el liderazgo de la consola más vendida. PlayStation pertenece a Sony, mientras que Xbox es propiedad de Microsoft. Sony cuenta con una amplia trayectoria en el mundo de la tecnología y de los videojuegos con respecto a la compañía competidora. La empresa japonesa Sony fue fundada en 1946 y su primera consola salió a la luz en 1994, mientras que Microsoft se creó en 1975, en Estados Unidos, y salió al mercado en 2001 con la primera Xbox.

Este apartado estará estructurado de la siguiente manera. Se presentará la historia de ambas compañías y su relación con el mundo de los videojuegos. Además, se aplicarán los conceptos previamente explicados en el marco teórico a las dos empresas elegidas. Se analizará, por tanto, que estrategia competitiva siguen y en qué fuentes está basada, así como el papel desempeñado por el marketing en de dichas estrategias. Por último, a

partir de los resultados obtenidos de dicho análisis, y desde un punto de vista personal, se llevará a cabo también una aproximación de la evolución futura de ambas empresas.

5.2. SONY

Sony es una compañía de origen japonés fundada en 1946 por Masaru Ibuka y Akio Morita. En un principio, la empresa estaba orientada al sector de los electrodomésticos, pero tras el fracaso en las ventas de este tipo de productos y la recuperación de la economía japonesa en los años cincuenta se adentró en el sector de la tecnología. El primer dispositivo que se creó fue una grabadora de casetes. A partir de 1955, comenzó su expansión por el mercado estadounidense gracias a sus diseños sobrios, prácticos e innovadores, como la televisión de tamaño compacto, su primera grabadora de vídeos, su primera televisión a color o el *walkman*. Sony dio un paso muy importante en la industria tecnológica al crear en 1994 la primera PlayStation, consola que marcó sus inicios en el mundo de los videojuegos (Montoya, 2019). En los últimos años, ha continuado expandiéndose en el sector de los videojuegos, así como en el de las comunicaciones y las cámaras. Es uno de los mayores productores de cámaras digitales, detrás de Canon y Nikon, una de las marcas líderes del segmento de los teléfonos móviles y una de las compañías más respetadas del mercado de los videojuegos (Montoya, 2019). En todo caso, es cierto, que a día de hoy, y desde hace ya unos años, PlayStation es uno de los pilares fundamentales para la empresa, en cuanto a ingresos se refiere. Así, los ingresos del primer trimestre de 2020 para Sony aumentaron un 2,2%, con un incremento del 32,5% de la facturación del negocio de videojuegos, mientras que en el resto de unidades de negocio registraron una caída de sus ventas (CincoDías, 2020).

Es por ello que, teniendo en todo lo anterior, el presente TFG se centrará en el análisis de su producto “estrella”: PlayStation. En concreto, a continuación, se analizará la estrategia competitiva llevada a cabo por Sony para dicho producto, así como las acciones de marketing relativas al mismo.

5.2.1. Historia y evolución de la consola PlayStation

El 3 de diciembre de 1994 hizo su debut mundial la primera PlayStation en Japón. Se caracterizó por unos inicios humildes como un departamento de Sony, en el que Ken

Kutaragi, considerado el padre de la primera PlayStation (Pérez, 2020), y su equipo, ofrecieron una nueva visión para transformar los videojuegos en una forma de entretenimiento que todo el mundo pudiera disfrutar. Además, nació con el fin de crear una plataforma para que los desarrolladores de juegos pudieran expresar su creatividad. PlayStation revolucionó por completo la comunidad de jugadores porque ofrecía experiencias que, hasta ese momento, eran imposibles de imaginar con una consola doméstica. Se les proporcionó a los desarrolladores todo tipo de herramientas y tecnología para experimentar con nuevas ideas. Este enfoque dio lugar a una diversidad de juegos y a una verdadera distinción de su marca, que en esa época rompía con todo lo establecido (Ryan, 2019).

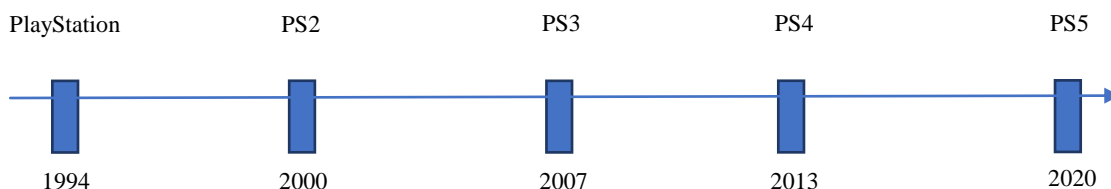
En todo caso, el nacimiento de PlayStation fue fruto de una casualidad. Ken Kutaragi, trabajador de Sony en ese momento, estaba elaborando un chip a escondidas para una empresa de la competencia, Nintendo. Los directivos de Sony se percataron de lo que estaba llevando a cabo Kutaragi y si no hubiera sido por la elevada reputación y confianza que tenían en él, habría sido despedido. Es más, logró convencer a los máximos mandatarios de la empresa de que el mundo de los videojuegos era un sector que había que explotar. Sony, por tanto, comenzó a desarrollar un sistema de almacenamiento de videojuegos como era el CD-ROM. El motivo era que los cartuchos, el sistema de almacenamiento de videojuegos de Nintendo, tenían un gran problema en cuanto a los costes de fabricación y distribución al ser muy elevados, lo que acababa impactando en el bolsillo del consumidor (Reyes, 2016). Sorprendentemente, Sony y Nintendo llegaron a un acuerdo por el cual Sony diseñaría una consola capaz de leer los cartuchos de Nintendo y CDs. Casualmente, esta consola se llamaría PlayStation. Sin embargo, el acuerdo resultó fallido cuando en el Consumer Electronic Show de 1991 Nintendo anunció que trabajaría con Phillips. Este suceso provocó una enorme indignación en Sony, que decidió entonces crear una consola propia, la PlayStation (Reyes, 2016). Tal fue su impacto, que el primer día vendió cien mil unidades en Japón y se convirtió en la primera consola doméstica en sobrepasar los cien millones de unidades vendidas en todo el mundo (Ryan, 2019).

Tras el enorme éxito de la primera PlayStation, en el año 2000 salió al mercado la PlayStation 2 (PS2). Una consola que presentaba una tecnología innovadora y que llegó al mercado con la idea de cambiar el paradigma de los videojuegos. Esa tecnología

supuso una gran ayuda a los desarrolladores de videojuegos, pues contaban con más y mejores recursos para desarrollar sus videojuegos. Como consecuencia, el catálogo de la PS2 fue más amplio que el de su competencia (Infobae, 2020). En noviembre de 2006 llegó al mercado japonés y una semana más tarde al norteamericano, la PlayStation 3 (PS3). A Europa llegó en marzo de 2007, decisión que causó mucha controversia entre los fans que se sintieron jugadores de segundo nivel. La PS3 pasará a la historia como una de las consolas claves en la transición hacia Internet. Esto fue gracias a la plataforma PlayStation Network (PSN), que permitía descargar juegos, demos, jugar en línea y estar conectados con amigos que tuvieran la misma consola (Araujo, 2013).

Sony lanzó al mercado la PlayStation 4 (PS4) en 2013 y, con ello, consiguió ponerse en cabeza frente a su principal competidor gracias a una inteligente campaña de marketing, además de ofrecer una consola más potente. Una consola que por sus características era más fácil de programar y permitía una mayor compatibilidad al crear juegos multiplataforma. Otro punto a favor, y que nunca había sido visto hasta la fecha, fue el integrar las redes sociales en la consola, pues así se puede grabar una partida y subirla al instante a las redes sociales (Pascual, 2014). La salida de PlayStation 5 (PS5) a finales del año 2020 ha estado marcada por su escasez de stock. Esta sensación de escasez ha provocado un sentimiento de exclusividad entre los jugadores que ha provocado que nadie quiera perder la oportunidad de comprarla. De hecho, la PS5 ha superado en ventas a su antecesora, convirtiéndola de esta forma en el mayor lanzamiento de PlayStation y de consola de todos los tiempos (Batchelor, 2020). En general, se puede ver una clara tendencia por parte de PlayStation a la hora de sacar a la venta nuevas consolas, pues cada seis o siete años lanza al mercado un nuevo modelo (Figura 5.1).

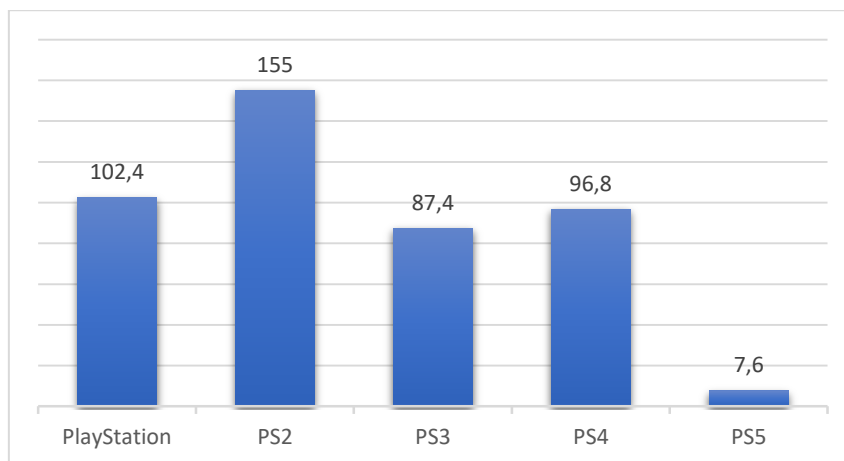
Figura 5.1. Fecha de lanzamiento de cada modelo de PlayStation



Fuente: Elaboración propia a partir de Arroyo (2019)

Según Molina (2019) los datos de ventas totales muestran que la PS2 es la consola más vendida de Sony con 155 millones de unidades vendidas. En segundo lugar, se sitúa la primera consola de la saga, la PlayStation, con 102,4 millones de unidades vendidas. Tras ella, se sitúa la PS4 con 96,8 millones y, en último lugar, la PS3 con 87,4 millones de unidades vendidas. Por su parte, la PS5, pese a su problema de stock, en tan sólo tres meses de bagaje en el mercado llevaba vendidas 5,21 millones de unidades en febrero de 2021 (Varela, 2021) (Gráfico 5.2). Sony ha anunciado el 31 de marzo de 2021 que esperaba vender 7,6 millones de unidades a finales del año fiscal, objetivo que estaría camino de lograrse según palabras del jefe financiero de la compañía, Hiroki Totoki (Martínez, 2021b).

Gráfico 5.1. Número de PlayStation vendidas según modelos (en millones)



Fuente: Elaboración propia a partir de Molina (2019)

5.2.2. Tipo de estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva

En este apartado se presentará la estrategia competitiva que lleva la primera de las empresas analizadas y cuáles son sus fuentes de su ventaja competitiva en lo relativo al producto que se analiza en este TFG (las consolas). Sony, con la PlayStation, sigue una estrategia de diferenciación a la hora de vender sus productos. Esto quiere decir que ofrece una consola relativamente similar a la de su competencia pero que, tiene ciertos atributos que la hacen parecer única y, por lo que, la gente la compra antes que otras consolas. Tal y como se mencionó en la parte teórica (capítulo 4), una compañía puede obtener una ventaja competitiva en diferenciación a través de las siguientes fuentes: características del producto, características del mercado, características de la empresa y

otras variables como pueden ser el tiempo o los criterios de responsabilidad social. En este caso, PlayStation destaca por las fuentes que se van a explicar a continuación.

En cuanto a las *características del producto* se refiere, PlayStation siempre ha destacado por su capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles en cada momento lo que deseaban. A lo largo de los años, la compañía ha ido implementando diferentes atributos y funcionalidades al producto, lo que ha contribuido a fortalecer su relación con sus clientes. Así, si se habla de las características del producto nos encontramos con la PS2 como una de las consolas más revolucionarias de la historia a partir de tres pilares (Ortega, 2019): 1) combinación de dos sistemas de entretenimiento en uno solo, que permitía reproducir películas, lo que supuso ver a la PS2 como algo diferente y no como una mera consola; 2) fue la primera consola de sobremesa que permitía la retrocompatibilidad, es decir, se podía jugar con videojuegos de la consola anterior en la nueva; 3) permitía insertar una amplia gama de periféricos gracias a los puertos USB. Gracias a la posibilidad de implementar periféricos, PlayStation desarrolló videojuegos exclusivos en los que era necesaria la compra de dichos complementos para poder jugar. Esto supuso que, si a la gente le gustaba ese videojuego, no tenía otra opción que comprarse esos periféricos y, por ende, la consola. Los ejemplos más exitosos son los *buzzers*, un periférico que servía para jugar a una especie de Trivial y que permitía elegir la respuesta correcta a través de su pulsador y botones. Tal fue el éxito que, según datos facilitados por Sony, las ventas del periférico alcanzaron el millón de unidades (Economiza, 2010). Por otro lado, están los micrófonos para jugar al karaoke *Singstar*, los cuales reconocían la voz y permitían cantar lo más parecido a las canciones.

Otra forma de diferenciarse es también gracias a los complementos proporcionados. Así, uno de los complementos oficiales de la consola son los mandos, que han pasado de estar conectados a la consola a ser inalámbricos, y que funcionan a través de una batería que se puede recargar gracias a otro complemento como es la estación de recarga, la cual permite cargar hasta dos mandos. Además, para los jugadores profesionales y centrados en los *esports* han diseñado un mando que incluye controles y perfiles de jugador completamente personalizables. Por otro lado, para maximizar la experiencia a la hora de jugar a todos los videojuegos han creado unos cascos con sonido virtual envolvente y un audio 3D que permite sentir la acción en todos los

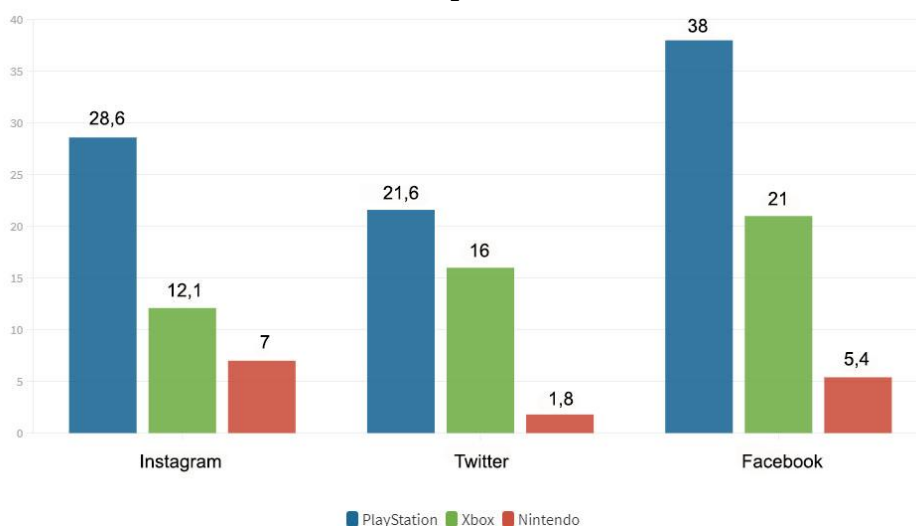
ángulos (PlayStation, s.f.a). Uno de los grandes éxitos con más de 5 millones de unidades vendidas ha sido la PlayStation VR, un dispositivo de realidad virtual que permite adentrarte en un mundo interactivo en el que todo a tu alrededor cobra vida (Pavón, 2020). Además, la PlayStation VR incluye audio para conocer la procedencia y los sonidos que se oyen y un micrófono para hablar con los amigos online, mientras se juega. Tal ha sido el éxito, que han desarrollado nuevos accesorios para la propia PlayStation VR, con el fin de mejorar la experiencia de juego. Es el caso de la PlayStation *Camera* para hacer un preciso seguimiento, el PlayStation *Move* para interactuar con el entorno de la realidad virtual y el mando pistola de VR diseñado en especial para apuntar con precisión en los videojuegos de *shooters* (PlayStation, s.f.b).

También es importante señalar que PlayStation destaca por su calidad, no tanto de la consola en sí sino de sus videojuegos. Uno de los aspectos que distingue a PlayStation de la competencia es apostar por los juegos exclusivos, a los cuales, les otorga una máxima calidad y un ritmo de salida al mercado más constante. Para lograr esa calidad la compañía está desarrollando mejoras en cuanto a velocidad y sonido, además de un análisis de datos para saber qué motiva a los jugadores y en función de esto, ser capaz de crear experiencias más grandiosas y espectaculares. De acuerdo con Robinson (2020) el videojuego exclusivo de PlayStation, *The Last of Us 2*, es el tercer juego más vendido de la historia de la empresa en Estados Unidos.

Otra fuente de ventaja competitiva es la capacidad que tiene PlayStation para adaptarse a las *características del mercado*. Desde los comienzos, donde Sega y Nintendo estaban acostumbrados a enfocarse a un público infantil, Sony supo ver la oportunidad. La compañía apostó por un catálogo de videojuegos más orientado a un público más adulto donde no contaba con ningún tipo de competidor (Sólvez, 2020). Otro de los factores determinantes ha sido la exclusividad de algunos videojuegos en esta plataforma. PlayStation, ha sabido aprovecharse de segmentos específicos, por ejemplo, los amantes de superhéroes en el caso del videojuego *Spiderman*, o la continuación de sagas de videojuegos a lo largo de todas sus consolas, lo que hace tener que comprar la consola más nueva para poder seguir disfrutando de la saga. *God of War*, *The Last of Us* o *Uncharted* son algunos de los ejemplos más populares (Sólvez, 2020).

Otra fuente de ventaja competitiva relevante, relativa a las *características de la empresa*, es la forma de relacionarse con sus clientes. A PlayStation no solo le gusta innovar en sus productos, sino que también apuesta por un toque transgresor e innovador en lo que a la comunicación se refiere. Esto se puede ver claramente en sus campañas de publicidad y marketing, que se desarrollarán más adelante en mayor detalle, como un aspecto clave en la estrategia competitiva de la empresa. Desde un primer momento, se quiso dirigir al público de una forma única y con una personalidad propia, y parece que lo ha logrado (Laporte, 2018) gracias a las redes sociales donde el contacto con los fans es distinto y más cercano (Laporte, 2018). En este sentido, a fecha de 11 de abril de 2021, PlayStation es el líder en seguidores en todas las redes sociales, al contar con 28,6 millones de seguidores en Instagram, 21,6 millones en Twitter y 38 millones en Facebook (Gráfico 5.3).

Gráfico 5.2. Número de seguidores (en millones) en redes sociales de las diferentes compañías



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de PlayStation (s.f.c, s.f.d, s.f.e), Xbox (s.f.a, s.f.b, s.f.c) y Nintendo (s.f.a, s.f.b, s.f.c)

Además, otra fuente de ventaja competitiva asociada a las características de la empresa que hay tener en cuenta es la imagen, más que consolidada, con la que cuenta Sony y PlayStation en el mundo de los videojuegos y de las consolas. El ser uno de los pioneros en la industria y haber logrado, siguiendo datos de VGChartz (s.f.a.), colocar cuatro de sus consolas en el *top* cinco consolas de sobremesa más vendidas de la historia, le aporta un prestigio y reconocimiento muy por encima de sus competidores (Pastor, 2019). Además, cuando se habla de PlayStation hay que ligarlo siempre con su

fabricante, Sony. Tal y como se ha comentado anteriormente, Sony es una compañía reconocida internacionalmente en el sector de la tecnología, basada en su calidad e innovación. Esto supone un refuerzo en la imagen que la gente tiene sobre PlayStation, al ser inevitable separar dicha relación.

Finalmente, otra fuente de ventaja competitiva de PlayStation es la realización de acciones de RSC. La compañía lleva a cabo diferentes actividades bajo lo que ellos denominan sus áreas de compromiso. Todas estas acciones se basan en el manifiesto de compromiso PlayStation que dice lo siguiente: “*Jugar es lo primero que aprendemos. Y debería ser lo último que olvidáramos. Porque jugar nos otorga un poder que nada más nos da. Nos hace felices. Nos hace fuertes. Nos une cuando buscamos compañeros. Por eso no hay que dejar nunca de hacerlo. Porque jugar es capaz de mejorar nuestra vida. Y si jugamos siempre, al final ganaremos todos*” (PlayStation, s.f.f). Bajo este manifiesto se desarrollan las cuatro grandes áreas de compromiso de la compañía en esta materia (PlayStation, s.f.f):

- **Emprendimiento.** Se impulsa y se fortalece la industria nacional del videojuego en sus diferentes niveles profesionales. Con esto nace PlayStation Talents, una iniciativa global creada por Sony y que lleva más de una década en marcha con la finalidad de desarrollar el talento y los contenidos locales de cara a “venderlos” por todo el mundo. Es una plataforma que nace para asesorar y dar soporte a los diferentes estudios de videojuegos españoles para desarrollar sus respectivos juegos de PlayStation (PlayStation.Talents, s.f.).
- **Educación.** Se fomenta el videojuego como herramienta para transmitir conocimiento y generar cultura. De esta forma, apoya a videojuegos relacionados con la divulgación científica, que enseñan a reciclar o con herramientas para que la gente haga sus propias creaciones, dando rienda suelta a la imaginación.
- **Autorresponsabilidad.** Se fomenta el juego responsable y los buenos hábitos a través de videojuegos en familia en los que se tiene como fin comunicar y fomentar los valores educativos y didácticos, el consumo responsable y la sociabilización y comunicación interpersonal de los mismos.
- **Inclusión.** Se tiene el objetivo de que a la hora de jugar todos somos iguales, sin importar la edad, el sexo, la procedencia o las capacidades. Esto se logra gracias a la

incorporación de personajes con diferentes rasgos, características, condiciones o habilidades, transmitiendo así el valor de la igualdad. Además, PlayStation ha apoyado estrechamente desde 2011 a Juegaterapia a través de diferentes acciones, destacando “La máquina de los sueños” en el Hospital 12 de octubre en Madrid.

Es relevante también hablar del ambicioso compromiso que PlayStation tiene con el medio ambiente y las acciones que lleva a cabo. La compañía se ha comprometido con una serie de iniciativas en materia de política gubernamental relacionadas con preocupaciones medioambientales a nivel mundial. Así, intenta reducir las emisiones en su cadena de suministro al transportar la mercancía en grandes lotes por agua y ferrocarril, evitando de tal manera formas de transporte más contaminantes como la carretera o la aérea. Además, la mayoría de sus periféricos se envían en grandes lotes desde China y se empaquetan de forma local para reducir el número de contenedores para su almacenamiento. Así mismo, ha desarrollado objetivos y actividades específicas para cada sede con el fin de reducir el impacto ambiental de sus operaciones de oficina. Caben destacar otras iniciativas de eficiencia energética con el fin de utilizar energía renovable, reducir los residuos suprimiendo todas las botellas de agua y tetrabriks de sus cafeterías e identificar y asignar flujos de desecho para poder eliminar plásticos de un solo uso de sus áreas de servicio (PlayStation, s.f.g).

En la Figura 5.2, a modo de resumen, aparecen las distintas fuentes de ventaja competitiva de PlayStation que se han ido comentado a lo largo de este sub-apartado.

Figura 5.2. Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación de PlayStation

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. El papel del marketing en la estrategia competitiva

A lo largo del apartado teórico se comentaba la importancia que puede tener el marketing a la hora de definir la estrategia competitiva de una empresa. En concreto, en el presente TFG se va a hacer especial hincapié en la capacidad de las compañías para promocionar y comercializar su marca o producto con el fin de atraer y/o retener al público objetivo. Es importante señalar, que no se puede hablar de una única estrategia o acciones de marketing adoptadas por la empresa para comercializar su producto (PlayStation), pues con cada modelo se pretenden alcanzar unos objetivos distintos, dependiendo de la situación del mercado y de la competencia. Por tanto, se va a analizar qué papel desempeñan las distintas herramientas de marketing en la estrategia competitiva de cada una de las consolas. Además, en primer lugar, se proporcionará una visión general de las cuatro variables principales de marketing y de cómo PlayStation hace uso de las mismas, y posteriormente, se analizarán más a fondo dichas variables para cada uno de los modelos de esta consola que Sony ha ido lanzando al mercado. En todo caso, cabe señalar la importancia que tienen las variables de producto y de comunicación en la estrategia competitiva de la empresa en comparación con el resto, tal y como se mostrará a lo largo de este sub-apartado.

En primer lugar, cabe destacar el papel del producto como elemento diferenciador a lo largo de todo este tiempo. La estrategia se ha centrado en hacer ver que la PlayStation no es una simple consola sino algo más; es decir, un dispositivo que permite jugar a videojuegos al tiempo que proporciona experiencias únicas en el sector. En segundo lugar, respecto a la variable precio, en general, Sony en el caso de PlayStation suele establecer precios inferiores con respecto a los fijados por su principal competidor. Sin embargo, en ningún caso, esa diferencia de precio ha sido tan significativa como para que los consumidores hayan apreciado una falta de calidad o disminución del prestigio de la marca.

En tercer lugar, Sony distribuye su consola PlayStation a través de tiendas propias, pero también a través de tiendas de videojuegos y empresas de *retail*. Además, la compañía selecciona en qué empresas y locales se distribuye su producto, por lo que podemos decir que se trata de una distribución selectiva. La única diferencia en cuanto a cómo Sony utiliza esta variable de marketing respecto a cómo lo hace su competencia es que Sony posee tiendas físicas, donde vende los distintos modelos de PlayStation, así como el resto de productos de la compañía, lo que no ocurre con su competidora más directa. En último lugar, la comunicación, y, en concreto, la publicidad, ha ayudado a transmitir al público lo que quería Sony para su consola. Las piezas publicitarias destacan por una creatividad mayúscula, en donde predominan las imágenes impactantes (Morán, 2015). Es tal la importancia que Sony otorga a esta herramienta de marketing en el caso de PlayStation que, según datos muy recientes, esta consola en solitario iguala prácticamente a todo el resto de la industria en gastos por publicidad en los meses de octubre y noviembre de 2020 (Morán, 2020). PlayStation ha cambiado el paradigma de los videojuegos y, en gran parte, ha sido gracias a su potente publicidad, a la que finalmente todos sus competidores se han tenido que adaptar. Las consolas han dejado de ser promocionadas como si fueran juguetes para empezar a ser una auténtica fuente de sensaciones para todo el mundo (Campos, 2020).

Tras esta panorámica general, comenzando con la estrategia de marketing llevada a cabo para comercializar la primera PlayStation, ésta iba dirigida principalmente a adolescentes, un nicho que en esa época la competencia no había sido capaz de captar. PlayStation ofrecía experiencias que en ese momento eran imposibles de imaginar para una consola doméstica. Su precio de 360€, inferior al de la competencia en esa época, y

su diseño enfocado hacia los juegos 3D fueron los principales causantes que decantaron la balanza (García, 2019). La compañía adoptó una actitud “rebelde y gamberra” en sus primeros momentos para poder acercarse más a ese público objetivo. Esta actitud se puede reflejar en una de sus revolucionarias campañas de comunicación, donde aparecía una alienígena que transmitía un mensaje sobre la experiencia que proponen los videojuegos frente a las cosas mundanas de la vida real (Imagen 5.1) (Toledano, 2020).

Imagen 5.1. Anuncio de PlayStation ‘Riqueza Mental’



Fuente: Toledano (2020)

La estrategia de marketing llevada a cabo para comercializar la PS2 fue muy acertada, puesto que la compañía supo ver las necesidades del mercado y satisfacerlas como ninguna otra empresa. En esos años, las ventas de videojuegos tanto en CD como en DVD estaban viéndose eclipsadas por la irrupción de las películas en DVD, hecho que aprovechó Sony para lanzar al mercado la única consola (PS2) que aunaba varias posibilidades de ocio interactivo en un mismo dispositivo. Al fin y al cabo, la PS2 era un reproductor de vídeo barato que permitía ‘matar dos pájaros de un tiro’ (Márquez, 2013). Siguiendo datos de Accenture, un 48% de los norteamericanos tenían un DVD y lo que más valoraban era la sencillez y la relación calidad/precio, pudiendo encontrar muchos DVD alrededor de los 180€ (Díaz, 2002). Por lo tanto, la PS2 combinaba una consola fácil de utilizar con un precio de 450€, un precio bastante razonable para los servicios que ofrecía en ese momento. La idea de hacer ver a la PS2 como una máquina para el salón fue una de las ideas más brillantes de la compañía. En cuanto a la comunicación, Sony en el debut de esta consola produjo un anuncio que bien podría haber salido directamente de una película y que pasó a ser uno de los anuncios más icónicos junto con el anterior (Imagen 5.2) (Toledano, 2020). Se puede observar así una cierta conexión entre lo que ofrecía la propia consola y lo que transmite el anuncio, en referencia a las películas.

Imagen 5.2. Anuncio de PS2 ‘Welcome to the Third Space’

Fuente: Toledano (2020)

Tal y como se pudo observar anteriormente (Gráfico 5.1), la PS3 llegaba con un hándicap y es que la consola que la precedía había logrado un éxito rotundo en ventas. Si a esto se le añade una consola con unas especificaciones técnicas muy parecidas a la competencia y un precio de salida muy elevado en comparación (599€), en conjunto todo supuso un gran escollo (Castaño, 2016). A ello hay que añadirle una fecha de lanzamiento tardía de hasta un año de diferencia con respecto a la competencia, lo que produjo un gran trasvase de público de una empresa a otra, pues un año de diferencia puede ser lo que marque el éxito o el fracaso (Cabacas, 2013). En este contexto, a priori no favorable a nivel competitivo, Sony en esta ocasión apostó por recurrir a figuras del deporte para patrocinar tanto su consola con Pau Gasol o el mando con la figura de Fernando Alonso (Imagen 5.3). Se trata de una estrategia quizá dirigida a conectar con el público más pasional a través de la afición hacia esos deportistas, los cuales en esos momentos estaban en la cúspide del deporte (Toledano, 2020). Es una comunicación que parecía dirigirse a aquellos padres e hijos sin ninguna experiencia previa en el sector, a través de sus ídolos deportivos, con el fin de ‘rascar’ clientes después de la mala estrategia mencionada anteriormente.

Imagen 5.3. Anuncio PS3 ‘Enemigo Mío’

Fuente: Toledano (2020)

En cuanto a la estrategia de marketing de Sony para la PS4 se observó que la empresa había aprendido de errores anteriores y esto se hizo ver desde el primer momento al establecer un precio razonable y accesible para la consola (399€). Sony puso en el mercado la PS4 como una consola más potente que su competidora, más barata y con un *hardware* relativamente sencillo, permitiéndole así reducir costes en cuanto comenzasen a funcionar las economías de escala. Además, no cayó de nuevo en el exceso de confianza previa y la fecha de lanzamiento de ambas consolas se produjo en la misma semana. Aparte de esto, dio la posibilidad por primera vez de financiarla en plazos sin ningún interés, decisión que miraba por el bolsillo de aquellos jugadores que no se podían permitir pagarla íntegramente en el momento de la compra (Medina, 2014). Esto ayudó a mejorar mucho la imagen de la consola, pues de acuerdo con el estudio de Sony Computer Entertainment America, el 31% de los compradores de PS4 no tenían una PS3 y el 17% no tenía siquiera una consola de la anterior generación (Rubio, 2014). Desde el minuto uno, Sony dejó muy claro que la PS4 era una máquina para jugar pero que, además, podía hacer otras cosas. Algunos ejemplos son la posibilidad de hacer capturas de pantalla, compartir en vídeo las partidas o la posibilidad de jugar a videojuegos exclusivos lanzados en Japón o Estados Unidos (Cabacas, 2013). Además, con el lanzamiento de esta consola, Sony empezó a apostar por la idea de que haya un estilo de vida asociado a su producto, tal y como se puede observar en el anuncio ‘Es un día perfecto’ (Imagen 5.4) (Toledano, 2020).

Imagen 5.4. Anuncio de PS4 ‘Es un día perfecto’



Fuente: Toledano (2020)

La estrategia de marketing de Sony para la PS5 se ha basado en la generación de incertidumbre, manteniendo la incógnita acerca de aspectos como el precio, el diseño de la consola, o la fecha de salida, todo ello con el fin de generar conversaciones en las redes sociales. Tal fue la expectativa creada sobre la consola que se convirtió en el

evento de videojuegos más visto en la historia de Youtube, con 7,32 millones de personas en directo (Escribano, 2020). Una de las cosas más llamativas respecto al lanzamiento al mercado de este modelo de consola y un aspecto en el que la compañía ha sido pionera es el hecho de comercializar dos ediciones diferentes de PS5. La edición normal, que permite tanto comprar juegos físicos como comprarlos de forma online, y la edición digital que solo permite adquirir juegos de manera online. Llama la atención el precio de la edición digital, pues al costar 100€ menos puede ser una posible apuesta de la marca por la digitalización, con el objetivo de ahorrar costes de almacenamiento y distribución de los juegos físicos.

La distribución de la última consola de PlayStation ha sido un poco caótica. Desde la fecha de su lanzamiento hasta el día de hoy, la compañía está teniendo problemas de escasez de componentes para poder fabricar la consola y, por ende, ello ha provocado problemas de stock y abastecimiento en tiendas. Esto ha supuesto tener que llevar a cabo, por fuerza mayor, una distribución selectiva en la que sólo se puede comprar la PS5 en unidades limitadas, tanto en el canal *online* como en tiendas físicas (Morán, 2021). Pese a esta situación, han sabido transformar el problema en algo positivo, pues ha generado una sensación de exclusividad el poseer dicha consola. Cada vez que se reponen las unidades en las tiendas, se agotan rápidamente, por lo que son ventas que la empresa tiene aseguradas. Además, durante el tráiler de la PS5 la compañía ha querido tratar aspectos sociales que afectan a gran parte de su comunidad, la afroamericana, dando apoyo y soporte al movimiento “*Black Lives Matter*” con uno de sus videojuegos más icónicos, Spiderman (Imagen 5.5) (Priego, 2021).

Imagen 5.5. Sony y Spiderman rinden tributo al movimiento “*Black Lives Matter*”



Fuente: Herrero (2020)

Además, Sony ha dado un giro innovador en la campaña de comunicación de la nueva PS5 en España. Ha apostado por un corto en el que aparecen personas muy reconocidas de distintos ámbitos, *streamers* como Ibai o El Rubius, deportistas como Carolina Marín y periodistas como Josep Pedrerol. Además, unió las redes sociales, Twitch y Netflix, por lo que parece querer acercarse más al público convencional, tomando así camino hacia una nueva generación de entretenimiento (Marca, 2020). PlayStation está desarrollando una estrategia dirigida hacia la creación de una comunidad más amplia. Desde hace unos años, muchos de los videojuegos se han convertido en multiplataforma y Sony quiere aunar a todos esos jugadores en un mismo ecosistema. Para ello Sony, en 2022, va a integrar en sus consolas Discord, una plataforma referencia a la hora de emitir videojuegos y comunicarse a la hora de jugar, teniendo actualmente unos 140 millones de usuarios. Esta integración implicará la comunicación entre los jugadores de PC, móvil y PlayStation (Sanmartín, 2021). Esta decisión dejará fuera de la escena a su competidor más directo a la vez que se intenta crear una comunidad más grande.

Si por otra cosa destaca también PlayStation en cuanto a comunicación se refiere es por su patrocinio con la UEFA Champions League, la competición de clubes de fútbol más prestigiosa de Europa. Esta competición batió su récord de espectadores en la final de 2019 con una audiencia de 380 millones de espectadores (Encabo, 2020). Se trata de un acuerdo clave, pues muchos de los jugadores de la consola comparten el sentimiento por el fútbol. Tal es así que FIFA, el videojuego de fútbol por excelencia, entre sus juegos anuales suma 325 millones de unidades vendidas (VGChartz, s.f.b.). Una relación de 20 años más que consolidada que ha logrado crear un vínculo entre dicha competición, los fans del fútbol y la consola. Además, recientemente, PlayStation ha firmado una alianza estratégica con el Real Madrid. Gracias a esta alianza PlayStation se convierte en el patrocinador oficial del Real Madrid en España. Un acuerdo que incluye a los primeros equipos de fútbol masculino y femenino y de baloncesto, convirtiéndose así la PS4 y PS5 en las consolas oficiales del club. Una unión con la que ambas partes quieren elevar a otro nivel el deporte y el entretenimiento. El acuerdo permitirá crear sinergias entre las dos marcas y hacer más grande si cabe el mundo del fútbol y del baloncesto, tanto en la vida real como a través de la consola (Real Madrid, 2020). Cabe destacar la gran importancia de este acuerdo, pues el Real Madrid según el último informe *Football*

Money League 2021 es el club con más seguidores en el mundo en las redes sociales, con 251,5 millones de seguidores (Real Madrid, 2021).

5.3. MICROSOFT

La historia de Microsoft comienza en 1975 cuando dos jóvenes, Paul Allen y Bill Gates, toman la decisión de dejar sus estudios universitarios y deciden crear esta empresa. La compañía tuvo una única premisa desde el primer momento, querían cambiar la forma de trabajar y que en cada hogar, oficina o escuela estuviera presente un equipo informático. Una de las cosas que ha hecho que Microsoft se convierta en el gigante que es a día de hoy es su sistema operativo propio, mundialmente conocido como Windows. En los años 90, la compañía contaba ya con el 90% de la cuota de mercado de ordenadores personales (Gil, 2020). Caben destacar otros aspectos que, a lo largo del tiempo, han contribuido a que la empresa tenga la buena posición competitiva en la que se encuentra, tales como su versión de programas ofimáticos (Microsoft Office con Word y Excel), algunos de sus juegos como “el solitario” y “el buscaminas”, la conocida herramienta de bases de datos Microsoft *Access*, el navegador Internet *Explorer* y el servicio de mensajería online MSN. Además, uno de los mayores aciertos de la compañía fue introducirse, en 2001, en el mundo de los videojuegos con la consola Xbox, con el objetivo de competir con Sony y Nintendo. Esto supuso grandes beneficios para la empresa en un momento en el que las compañías vinculadas a Internet estaban pasando por un mal momento, debido al estallido de la burbuja puntocom. Microsoft, a día de hoy, continúa expandiendo su horizonte y con la premisa de mejorar la vida de la gente a través de la tecnología (Gil, 2020).

El mercado de los videojuegos es una parte importante para Microsoft, pues el segmento de computación personal, que incluye Windows, Surface y Gaming, ha experimentado un crecimiento del 6% en el año 2020, llegando a facturar \$48,25 millones. En concreto, destacar que, durante el año 2020, los ingresos y contenidos del servicio Xbox aumentaron un 64% y los del hardware de Xbox un 49% (ABC, 2020; Valdeolmillos, 2020). Tal es la magnitud de lo que genera el sector de los videojuegos en el caso de esta compañía que, tal y como se mencionó anteriormente en el caso de Sony, a continuación, se analizará la estrategia competitiva y las acciones de marketing correspondientes a su producto “estrella”: Xbox.

5.3.1. Historia y evolución de la consola Xbox

La idea de que Microsoft, la gran compañía tecnológica multinacional fundada por el empresario Bill Gates, debía desarrollar su propia consola comenzó a ganar fuerza en 1998. La idea original era la creación de una consola que fuera básicamente un ordenador más barato. El plan se basaba en que esta consola usaría la versión Windows, lo que facilitaría a los desarrolladores de software para ordenador trabajar dentro de la arquitectura de la consola, además de tener doble capacidad de almacenamiento con respecto a su competencia (Estrada, 2021). Lo cierto es que Bill Gates fue engañado en este planteamiento por el máximo responsable de la primera Xbox, Seamus Blackley. Blackley, pese a saber que era imposible crear una consola que funcionase con Windows, fue la idea que le planteó a Gates, con el único fin de que diese su visto bueno a la creación de una consola. Esta imposibilidad supuso un gran revés para Bill Gates, debido a que Windows era una parte muy importante del negocio de Microsoft. Con el paso del tiempo y ya con la idea de Microsoft de sacar su propia consola, la idea de utilizar el sistema Windows se desvaneció (Raya, 2020). Tras un par de años de desarrollo, Bill Gates, con la ayuda del actor Dwayne “The Rock” Johnson, reveló el diseño final de la Xbox y la fecha de lanzamiento oficial, el 14 de noviembre de 2001. Así mismo, la consola salió al mercado con un precio de venta de \$299. Un precio asequible, una potencia superior y videojuegos exclusivos, siendo el mayor exponente Halo, un videojuego innovador en el género de disparos en primera persona, que hizo que Xbox vendiera más de un millón de consolas en sus tres primeras semanas de vida (Estrada, 2021). Pese a los buenos datos, Xbox no fue capaz de obtener la misma popularidad en mercados tan importantes como el japonés y el europeo, ya que, al ser un sistema nuevo, las expectativas eran excesivamente altas (Estrada, 2021). Como consecuencia, Microsoft recortó el precio de la Xbox a \$199, una cantidad más que significativa que provocó que la compañía no obtuviera ningún beneficio por la venta de la consola.

Debido a que la primera Xbox salió tarde con respecto a la competencia, se quiso adelantar en la salida de Xbox 360 en 2005 para poder así ganar un poco de terreno y demostrar sus virtudes. El hecho de que llegase antes al mercado que su competidora, junto a sus videojuegos exclusivos, el mando rediseñado y la novedad del servicio multijugador, Xbox Live, provocó que muchos usuarios se decantaran por esta consola.

Aparte de todo esto, la nueva Xbox era un ‘monstruo tecnológico’ para esa época que permitía jugar a una calidad y una fluidez nunca vista anteriormente. La apuesta continuista de parecerse a un ordenador permitió a los desarrolladores de videojuegos trabajar más fácil y esto provocaba que algunos videojuegos salieran directamente para Xbox 360 y ya posteriormente en las demás consolas (Areabox, 2020a). Debido al gran éxito de la Wii en esta época, Microsoft se quiso ‘subir al carro’ del sensor de movimiento, creando en este caso su *Kinect*. Se trataba de un periférico que presentaba atributos interesantes en accesibilidad sin la necesidad de usar un mando. Se vendió muy bien, hasta tal punto de ser el periférico de Xbox más vendido en su historia (Areabox, 2020a), e incluso el videojuego adaptado a este periférico, el *Kinect Adventures*, fue el más vendido de esta consola con 24 millones de unidades (Matas, 2021a). Sin embargo, salir al mercado un año antes que su competidora, lo que parecía una auténtica ventaja, hizo que no se llevase a cabo todo el control de calidad necesario en la consola. En concreto, un error de la fabricación provocaba un sobrecalentamiento y hacía que el sistema colapsara. Tras este suceso, la compañía perdió mucho dinero al ampliar la garantía de la consola y por pensar en volver a fabricar nuevos modelos que solucionasen el grave problema. Aunque lo peor de todo fue la confianza de la gente en la marca, la cual se vio muy reducida (Estrada, 2021).

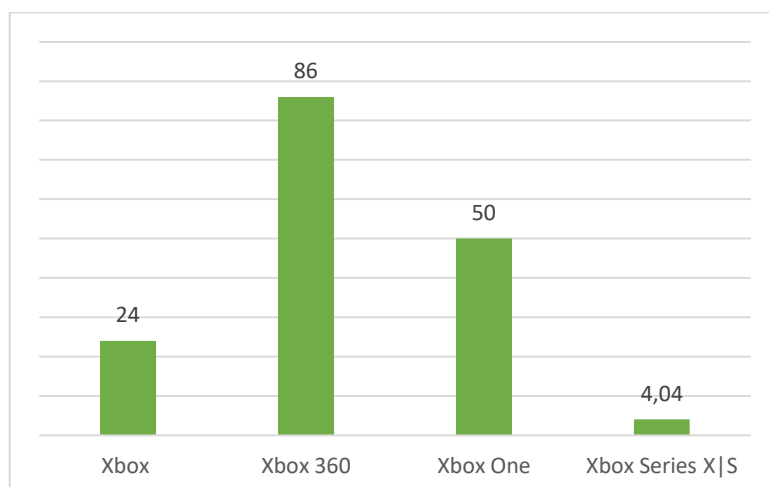
En 2013, salió a la venta la Xbox *One* en Estados Unidos y Europa, y, posteriormente, en 2014 en Japón y en los países latinoamericanos. La presentación desde un principio con esta consola fue un claro ejemplo de cómo no se tienen que hacer las cosas (Areabox, 2020a). El problema llegó con varias decisiones a nivel de comunicación y funcionamiento de la consola. La conexión permanente a Internet, la imposibilidad de jugar a los juegos de la anterior consola en esta y un precio de la consola 100€ superior debido a la decisión de incluir el periférico *Kinect* en todas sus cajas, supuso que mucha gente se decantase por la competencia (Estrada, 2021). Una situación que tardó seis meses en ser rectificada, al tardar en darse cuenta de que el precio estaba totalmente condicionado por un periférico que la mayoría de los usuarios no querían. En todo caso es necesario mencionar que no todo fueron malas decisiones y es que el modelo de negocio de Microsoft con respecto a su consola cambió con el lanzamiento de su *Game Pass*. Un increíble catálogo de videojuegos de calidad que se puede disfrutar a cambio de una suscripción mensual. Además, permite jugar a los títulos propios de Microsoft

Studios desde el mismo día de su salida sin tener que pagar por ellos. Un servicio que la empresa explotará en las siguientes consolas (Areabox, 2020a).

A finales del 2020 salió al mercado la última consola de Microsoft bajo el nombre de Xbox Series. En esta ocasión, la compañía optó por diseñar dos consolas, la Xbox Series X y la Xbox Series S. La principal diferencia es que la primera de ellas tiene un precio superior (499€) al ser una consola más potente, mientras que la Xbox Series S, con un precio de 299€, aparte de tener menor potencia, cuenta con una menor capacidad de almacenamiento y es una consola completamente digital al carecer de sistema de lector de discos. Una de las características más positivas de esta nueva generación es la compatibilidad del nuevo mando en ambas consolas, en el ordenador, en los dispositivos móviles y en la gama de consolas de Xbox *One*. Y, lo nunca visto, los mandos de las antiguas consolas se podrán utilizar en la nueva (Delgado, 2020). Tanto Xbox Series X como S han logrado un récord y es que han sido el mejor lanzamiento de la historia de empresa en 24 horas (Areabox, 2020b).

Según Matas (2021a), la Xbox 360 ha sido la consola más vendida de la compañía con 86 millones de unidades vendidas y la Xbox *One* le sigue por detrás con 50 millones de unidades. En siguiente lugar se encuentra la primera Xbox que salió a la venta con 24 millones de consolas vendidas. En cuanto a la última consola de la compañía, la Xbox Series X|S, ha vendido hasta la fecha 4,04 millones de unidades en todo el mundo (Gráfico 5.4) (Montiel, 2021).

Gráfico 5.4. Número de Xbox vendidas según modelos (en millones)



Fuente: Elaboración propia a partir de Matas (2021a) y Montiel (2021)

5.3.2. Tipo de estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva

Microsoft con su consola Xbox también sigue una estrategia competitiva de diferenciación. Tal y como se ha comentado previamente, la estrategia de diferenciación se basa en vender un producto similar al de la competencia pero que, sin embargo, posee ciertos atributos o características únicas por los cuales la gente lo compra y está dispuesta a pagar un precio más elevado. La diferenciación de Xbox se llevará a cabo a través de las siguientes variables mencionadas a continuación.

En lo relativo a las *características del producto* de Xbox, cabe destacar principalmente la potencia de sus consolas. Las consolas de Microsoft han poseído siempre unas características y unas especificaciones mejores con respecto a su competencia en todas las generaciones, excepto en el caso de la Xbox *One*, que se tradujo en un claro fracaso en la compañía (Ros, 2021). Otro aspecto en el que se diferencia Xbox es la posibilidad de jugar en dispositivos móviles gracias a sus accesorios y al sistema Microsoft *xCloud*. Este sistema permite jugar a los videojuegos del *Game Pass*, servicio que se comentará en profundidad más adelante, a través de la nube en cualquier dispositivo Android. Estos accesorios se conectan al dispositivo gracias a la conexión *Bluetooth* y ofrecen una experiencia similar a la de estar jugando en un mando de Xbox. Por tanto, es como si se estuviera jugando en una consola portátil, pero con la diferencia de que el juego no está instalado en el móvil, sino que está en los servidores de Microsoft. Este sistema puede venir a suplir la carencia de la compañía de no haber sacado ninguna consola portátil en su historia, al contrario que su principal competidora, PlayStation, que cuenta con dos consolas portátiles. Los modelos de accesorios existentes hasta la fecha están bajo el nombre de Razer Kishi Versión Xbox, PowerA y el 8BitDo, oscilando los precios de dichos accesorios entre los 30€ y los 90€ (Bustamante, 2020) (Imagen 5.6).

Imagen 5.6. Accesorios para juegos móviles diseñados por Xbox

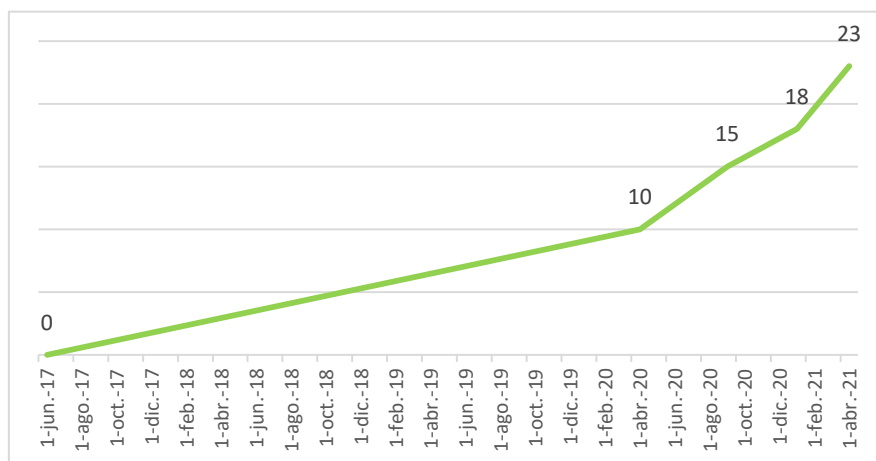
Fuente: Bustamante (2020)

Aparte de todos estos accesorios, Xbox tiene a la venta discos duros y tarjetas de expansión con los que se puede contrarrestar la falta de espacio a la hora de almacenar videojuegos, fruto del amplio catálogo de los mismos que ofrece la empresa. Tener a la venta sus propios accesorios provoca conseguir unas ventas adicionales que, de otra manera, no obtendría. Existen varios modelos de accesorios, que se diferencian en cuanto a capacidad y diseño, encaminados a ofrecer un producto más personalizado al cliente (Xbox, s.f.d).

En cuanto a las *características del mercado* es necesario comentar cómo se comportan los consumidores en la actualidad. Vivimos en la cultura de la inmediatez y del disfrute rápido y la tecnología es una de las causantes de este fenómeno. Lo queremos ‘todo y ya’ (Llopis, 2019). Las personas tienen a su disposición miles de opciones para acabar con el aburrimiento y en cuanto una cosa deja de ser la novedad, se pasa a la siguiente. Han tenido lugar una serie de cambios en nuestros hábitos y comportamientos que, inevitablemente, también han llegado al sector de los videojuegos y Xbox quiere aprovecharlo. Xbox creó en 2017 el Xbox *Game Pass*, queriéndose convertir en el “*Netflix*” de los videojuegos. Xbox *Game Pass* es un servicio de suscripción de juegos, a través del cual los usuarios de Xbox, mediante un pago mensual, pueden obtener un acceso especial a multitud de videojuegos. Cada mes el catálogo puede cambiar, incluyendo o retirando alguno de los videojuegos. Es una especie de pase libre que permite probar y disfrutar de los juegos del catálogo en el momento que se quiera, sin importar la época de lanzamiento ni el precio (Matas, 2021b).

Además, existen tres tipos de suscripciones de este servicio: 1) Xbox *Game Pass* para Consola, en la que sólo se pueden encontrar juegos en el catálogo que se puedan disfrutar en la consola; 2) Xbox *Game Pass* para PC, donde solo se pueden encontrar videojuegos de ordenador y 3) Xbox *Game Pass Ultimate*, que incluye los dos tipos anteriores (SomosXbox, s.f). Microsoft facilitó por primera vez el número de usuarios del servicio *Game Pass* al alcanzar los 10 millones de usuarios en abril del año pasado (Gonzálvez, 2020). Los siguientes datos fueron en septiembre de ese mismo año, con 15 millones de suscriptores, 18 millones a principios de este nuevo año 2021 y los últimos datos reportan que en abril de 2021 habrían alcanzado los 23 millones de usuarios (Matas, 2021c). Parece una decisión acertada, tal y como está evolucionando, pues los usuarios conseguidos en los tres primeros años son incluso menos que los conseguidos en solamente este último año (Gráfico 5.5).

Gráfico 5.5. Evolución de los usuarios (en millones) en el servicio Xbox *Game Pass*



Fuente: Elaboración propia a partir de Gonzálvez (2020) y Matas (2021c)

Otra fuente de ventaja competitiva, en cuanto a *características de la empresa*, es la forma en la que concibe los negocios Microsoft y, por tanto, Xbox. En 2020, tomaron la decisión de cerrar todas las tiendas físicas que tenían repartidas por todo el mundo, centrándose completamente en la tienda digital. El Covid-19 ha servido a la empresa para confirmar que podía vivir sin las tiendas físicas. Esto trajo consigo un cambio de aires en la tienda digital pues al convertirse en el único canal de venta lleva implícito una mejora del lugar, para aprender, comprar y recibir soporte (Pastor, 2020). Así, se ha reforzado con nuevos servicios que incluyen videochat personalizado cliente a cliente, videotutoriales en línea y talleres virtuales con más soluciones digitales (La Vanguardia,

2020). Se trata de una forma diferente de interactuar con sus clientes en el momento de la compra y que la diferencia totalmente del resto de competidores.

También cabe destacar la importancia que tiene el hecho de que la consola Xbox esté respaldada por una empresa tan importante y con tanto bagaje en esta industria como es Microsoft que, en 2020, ocupó el puesto número trece en cuanto a las compañías tecnológicas más grandes del mundo se refiere. Además, el valor de mercado de Microsoft, para ese mismo año, fue el más grande en Estados Unidos y el segundo en el mundo con \$1.400 billones (Forbes, 2020). Aparte de eso, según la revista *Fortune*, Microsoft ha logrado ser la tercera compañía más admirada del mundo en términos de reputación corporativa (PuroMarketing, 2021).

La realización de *acciones de RSC* es otra de las fuentes de ventaja competitiva que se deben mencionar en este caso. Los compromisos de Microsoft se enfocan en cuatro áreas clave, en las que la tecnología puede y debe beneficiar el futuro de la humanidad y el planeta (Microsoft, s.f.a), tal y como se comenta a continuación:

- **Apoyar las oportunidades económicas inclusivas.** La compañía se asegura de que las oportunidades económicas sean inclusivas en todos los países, tanto desarrollados como en desarrollo; en cada comunidad, urbana y rural; en todas las empresas, pequeñas y grandes; y cada persona, en la que incluyen a los más de mil millones de personas con discapacidad. Algunos ejemplos son el programa *AI for Health* en el que Microsoft ha invertido \$ 40 millones para apoyar a quienes se enfrentan problemas de salud global, y \$ 20 millones para avanzar la investigación de la COVID-19. También empodera a las organizaciones sin fines de lucro pues gracias a la tecnología los emprendedores sociales pueden ser más productivos, más innovadores y generar un mayor impacto social. Destaca el trabajo de la empresa dando apoyo a las minorías, fortaleciendo el apoyo en las universidades históricamente negras o ampliando las oportunidades económicas a aquellas personas con discapacidad (Microsoft, s.f.b).

- **Proteger los derechos fundamentales.** Apoyan los derechos fundamentales de las personas, desde la defensa de la democracia hasta abordar la injusticia y desigualdad racial sistémica y la protección de los derechos humanos. Destaca el programa *Defending Democracy*, que trabaja para proteger las campañas de piratería,

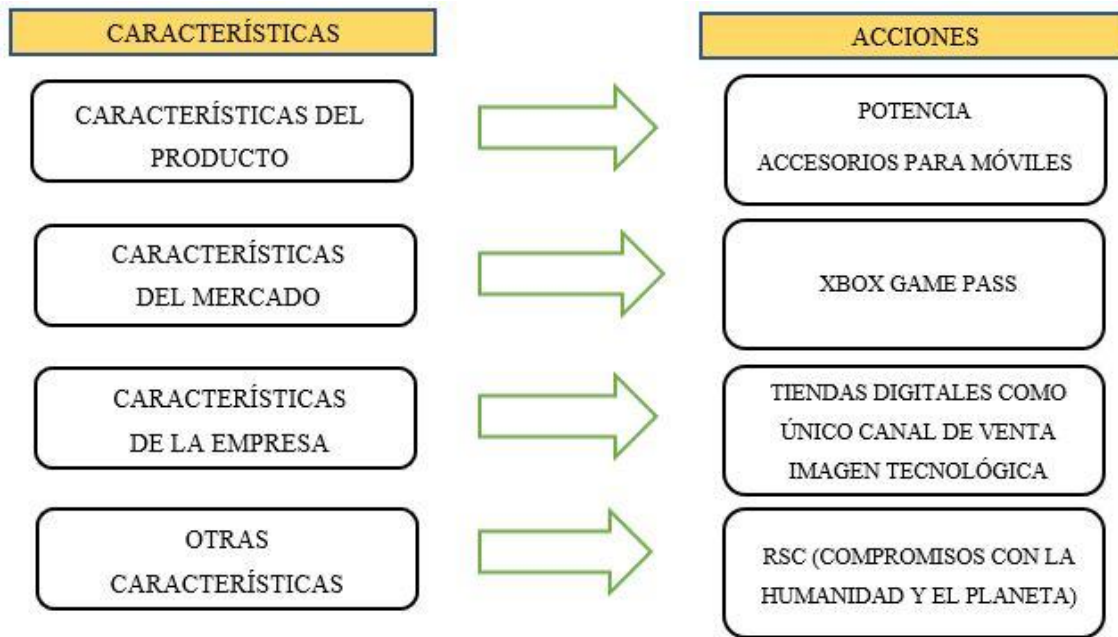
aumentar la transparencia de la publicidad política y defenderse de la desinformación. Se aborda la injusticia racial a través de una inversión de \$ 150 millones en la cultura de inclusión de la empresa. También apoyan a las organizaciones humanitarias y de primeros auxilios para mejorar la capacidad de respuesta ante futuras emergencias (Microsoft, s.f.c).

- **Comprometerse con un futuro sostenible.** Han establecido objetivos climáticos ambiciosos y planes detallados para lograrlos. La compañía se ha comprometido a: ser carbono negativo para el año 2030, proteger y restaurar permanentemente más tierra de la que usamos en 2025, reducir el consumo y reponer agua en las regiones en las que opera y reducir y eliminar los desechos mediante la reutilización de materiales, la reducción de fuentes y el reciclaje (Microsoft, s.f.d).

- **Gana confianza.** La compañía trabaja día a día para ganarse la confianza de clientes, empleados y socios comprometiéndose en temas de privacidad, creando servicios en los que los clientes son dueños de sus datos, la ciberseguridad a partir de su Unidad de Delitos Digitales que investiga ciberdelitos y toma medidas para mantener seguros a los clientes y desarrollando una inteligencia artificial responsable (Microsoft, s.f.e).

En el único aspecto en que entra directamente Xbox en referencia a la RSC es en la creencia de que los juegos deberían ser accesibles para todos. Para ello, han diseñado el *Xbox Adaptive Controller*, un mando creado principalmente para satisfacer las necesidades de los jugadores con movilidad limitada y que está a la venta por 89,99€. Se conectan dispositivos externos, como interruptores, botones, montajes y *joysticks*, para crear un mando personalizado, exclusivo para las necesidades de cada persona. Además, se puede usar la *app* Accesorios de Xbox en *Xbox One* o *Windows 10* para personalizar aún más la experiencia a través de la reasignación de botones y perfiles (Xbox, s.f.e).

Figura 5.3. Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación de Xbox



Fuente: Elaboración propia

5.3.3. El papel del marketing en la estrategia competitiva

Para analizar el papel que juegan las distintas variables de marketing en el caso de esta empresa a diferencia del caso anterior de Sony con la consola PlayStation, se van a ir explicando las distintas acciones llevadas a cabo por Microsoft, sin hacer ningún tipo de distinción entre las diferentes consolas. Esto es así, por la compañía siempre ha seguido una línea muy definida en este sentido y las estrategias no han variado conforme han ido lanzándose las nuevas consolas al mercado con el paso de los años.

Hay que destacar que, a lo largo de todos estos años, la compañía no ha conseguido afianzar ningún tipo de periférico que pueda motivar la compra de la consola. Si a esto le sumamos la poca o casi nula comunicación que Microsoft lleva a cabo, la consola Xbox es un producto que pasa totalmente desapercibido para los fans de los videojuegos y más aún para el resto de consumidores (Generación Xbox, 2020a). Por ello, para Microsoft es importante desarrollar productos que sean los más potentes del mercado. En el caso de Xbox, si no es capaz de crear una consola con esa característica, es consciente de que no tiene como atraer desde el primer momento a los consumidores indecisos.

En concreto, la estrategia de producto que sigue la compañía para el caso de Xbox en centra en ofrecer distintas versiones de consolas en función del tipo de consumidor y sus necesidades del mismo, pues las prestaciones y potencia cambian de una versión a otra. Con esta estrategia quieren abarcar el máximo mercado posible. A día de hoy, en su cartera de productos, cuenta con la Xbox *One*, para todos aquellos jugadores que quieran disfrutar de unos buenos servicios y prestaciones de la consola y del ecosistema Xbox, pero sin tener la consola de última generación. Por otro lado, también se oferta la Xbox Series S, una consola de nueva generación perfecta para disfrutar de todos los lanzamientos de la industria de la mejor manera posible, aunque sacrificando algo de potencia. En último lugar, destaca la Xbox Series X, “la joya de la corona”, pensada para los usuarios que quieren estar a la última en tecnología y contar con todas las funciones y el máximo de potencia. Un amplio abanico de posibilidades con el que Xbox no quiere dejar pasar ningún tipo de perfil de cliente (Generación Xbox, 2020b).

En cuanto al precio se refiere y, por lo general, exceptuando el caso de la Xbox 360, Microsoft suele fijar unos precios de venta al público para sus consolas superiores, con respecto a los establecidos por su principal competidor (Sony) para los diferentes modelos de PlayStation. Ese precio está totalmente justificado, pues son consolas más potentes, pero también a la hora de establecer la política de precios hay que tener en cuenta los precios de la competencia. Está bien intentar posicionarse con un precio superior, pero hay que tener cuidado con que esa diferencia no sea excesivamente grande pues los clientes pueden no llegar a entender la causa de esa diferencia de precio sino está justificada. La estrategia de venta a pérdida es algo generalizado en el sector de los videojuegos, tal y como menciona la jefa de desarrollo de negocio de Microsoft en Xbox. Pese a ello, Xbox establece un precio superior que su máximo competidor, al poseer una consola de potencia superior. Además, la rentabilidad en el negocio de los videojuegos no pasa por la venta de consolas, sino que los beneficios se obtienen de la venta de accesorios y suscripciones. La consola es lo que atrae y los demás elementos son los que hacen que la gente se quede (Teknófilo, 2021).

Si hablamos de distribución, Microsoft sigue una distribución selectiva para su Xbox, lo que quiere decir que la consola sólo se puede adquirir en determinadas tiendas, es decir, distribuidores autorizados. En sí, sería una forma de diferenciación, pero la competencia realiza el mismo tipo de distribución, por lo que en último término no es algo que

marque significativamente la diferencia. Adicionalmente, la consola Xbox se puede encontrar tanto en su tienda oficial online como en el segmento *retail* o de centros comerciales. Algunos ejemplos son Media Markt, El Corte Inglés, FNAC, entre otros (Alonso, 2021). Es necesario mencionar que Microsoft ha desarrollado una estrategia de distribución ambiciosa con su última consola, pues se ha empezado a vender en 37 países, casi tres veces más que su predecesora. Esta estrategia tiene como fin poder abarcar un mercado más amplio y poder llegar a todos los fans de la consola, aunque el resultado hasta ahora ha sido un problema de stock generalizado (Brugat, 2020).

En cuanto a comunicación, la compañía destaca por no dedicar a esta variable de marketing un presupuesto muy elevado. Es muy difícil ver algún tipo de publicidad por parte de Microsoft en la que se promoció su consola, sus juegos o sus servicios (Areabox, 2020b). Desde hace siete años y hasta el día de hoy, la idea que se quiere transmitir con Xbox a través de su comunicación es la de crear un ecosistema que esté allí donde se encuentren los jugadores, dando prioridad, por tanto, al número de jugadores activos en vez del número de consolas vendidas (González, 2021). Aun así, se puede tener el mejor servicio, en este caso el *Game Pass*, pero si no lo das a conocer a la gente, es muy difícil conseguir ventas. Microsoft siempre ha tenido el complejo de “segundón” con respecto a Sony y esto ha derivado en que la percepción de los clientes por la marca sea menor. Este problema lo ha padecido Microsoft muchos años, donde parecía que daban igual las avances técnicos y mejoras que llevase a cabo, pues Sony siempre estaba por delante. Sin embargo, parece que Microsoft ha cambiado de actitud y de estrategia en el último año y está dispuesto a quitarle a Sony esa posición de liderazgo. Una de estas estrategias la ha basado en la comunicación, y en concreto, en la generación continua de noticias sobre su plataforma. Es una estrategia poco llamativa, pero a la larga es muy efectiva, porque poco a poco, estás creando el *insight* y la imagen en los usuarios de que Microsoft ofrece mucho contenido (Content Marketing Castellón, 2020).

Por el contrario, Xbox sí utiliza el *merchandising* como herramienta de comunicación, algo que lo diferencia con respecto a la competencia. A través de la página web oficial de Xbox se pueden adquirir diferentes prendas textiles que hacen referencia tanto a la consola como a uno de sus videojuegos más icónicos, *Halo* (Xbox Gear Shop, s.f). En este caso, es una herramienta de comunicación que permite aumentar la visibilidad,

popularidad e imagen de la empresa a través de la fidelización de los clientes actuales (Moloon, 2020). Otro aspecto que cabe mencionar es la herramienta de relaciones públicas. Para ello, desde 2018, Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación es la nueva agencia de comunicación de Xbox España. Dicha agencia se encarga de gestionar la información y los contenidos de la marca en nuestro país, al igual que sus relaciones con los medios de comunicación y otras audiencias. Su objetivo principal es potenciar la visibilidad de la marca Xbox en el sector de los videojuegos y mantener la cohesión de la comunicación corporativa con la información de Xbox. Se trata de una estrategia de comunicación que puede ayudar así a la consola a abrir nuevos canales de comunicación y afrontar algunos de los retos a los que se enfrenta el sector de los videojuegos, como la nube o la inteligencia artificial (La Publicidad, 2018).

5.4. PLAYSTATION VS. XBOX

5.4.1. Análisis comparativo entre PlayStation y Xbox

A lo largo de este TFG se ha estudiado de manera individualizada la historia y evolución de las consolas desarrolladas y comercializadas por las dos compañías objeto de estudio, el tipo de estrategia competitiva llevada a cabo, sus principales fuentes de ventaja competitiva y, finalmente el papel desempeñado por el marketing en su estrategia. A continuación, en este apartado se va a llevar a cabo una comparativa de los aspectos más destacados en cuanto a las estrategias llevadas a cabo por ambas compañías, con vistas a obtener una serie de conclusiones que permitan entender mejor el funcionamiento y resultados de su lucha competitiva. En primer lugar, se mencionarán las similitudes y diferencias más importantes en cuanto a sus fuentes de ventajas competitivas y en las variables del marketing. En segundo lugar, se realizarán comparaciones en algunos aspectos que, para gusto del autor, son importantes de analizar y aportan mayor valor a la comparativa.

Para comenzar, y partiendo de la base de que ambas siguen una estrategia competitiva de diferenciación, se van a analizar las similitudes más evidentes entre ambas empresas, relativas a las fuentes de ventaja competitiva. Existe una clara semejanza en cuanto a la imagen consolidada que tienen tanto Microsoft como Sony. Si bien es cierto que Sony tiene más experiencia en el sector de los videojuegos, en la industria de la tecnología

son dos de las compañías más potentes, por lo que no tiene nada que envidiar una a la otra. Se trata de una imagen consolidada basada en el reconocimiento y posicionamiento de las marcas. La popularidad de los videojuegos está aumentando con el paso de los años. Desde mi punto de vista, los atributos que pueden tener un papel destacado a la hora de ocupar la mente del consumidor son la antigüedad o el tamaño de la marca, la calidad, el precio o el hecho de posicionarse como líder de alguna categoría de productos dentro del sector. El estudio MBLM (2020), publicado en el Brand Intimacy 2020, reveló el reconocimiento y preferencia de marcas de *millennials* (28-40 años) y generación Z (11-27 años) en Estados Unidos. Así, la marca más importante para el grupo de los *millennials* es PlayStation. Al fin y al cabo, es una marca que lleva muchos años en la industria y ha creado innumerables productos que han acompañado desde la infancia a la mayoría de estas personas. El factor nostalgia puede ser considerado uno de los condicionantes en la compra de estos consumidores. Por otro lado, Xbox se colocó en el noveno puesto, aunque para la generación Z se trata de la marca más importante de videojuegos. Se trata de un dato muy interesante que puede reflejar un relevo generacional dentro de los próximos años, pues ese público más joven puede no conocer el gran bagaje de PlayStation en el mundo de los videojuegos y, por tanto, una elección de compra diferente al eliminar dicha variable (Imagen 5.7) (Rosas, 2020).

Imagen 5.7. Marcas más importantes para los *millennials* y generación Z en Estados Unidos



Fuente: Lindell (2020)

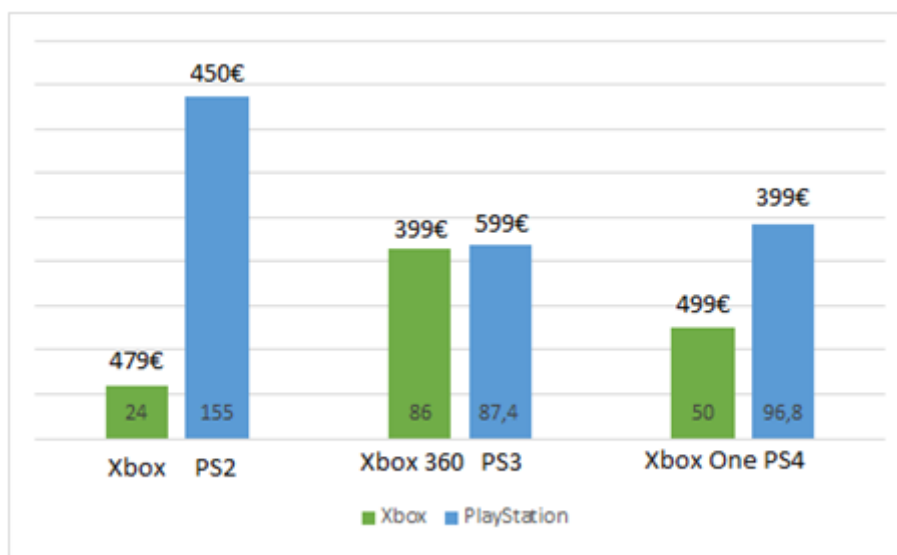
Otro de los puntos en común entre ambas empresas, son las acciones de RSC que llevan a cabo. Ambas abogan por un mundo con menos contaminación y dan gran importancia a la inclusión de todas las personas y al futuro laboral de las mismas. En cuanto a las variables del marketing se refiere, se han podido apreciar similitudes evidentes en la distribución que llevan a cabo. Ambas compañías tienen una distribución selectiva, pues las consolas solo se pueden adquirir en sus tiendas oficiales o en cualquier tienda autorizada por ellos mismos.

En lo que respecta a los puntos más diferenciadores en las fuentes de ventaja competitiva y, en concreto en lo relativo a las características del producto, señalar que PlayStation se centra en una consola de calidad, dando una especial importancia a los complementos y a una innovación constante en los mismos. La consola, junto con sus complementos, crea una experiencia única que permite disfrutar al máximo de los videojuegos. Por el contrario, Xbox se basa en ofrecer una consola de máxima potencia que saque el máximo rendimiento a los videojuegos. En cuanto a las características del mercado se puede observar una clara diferencia a la hora de ofrecer videojuegos. PlayStation apuesta por un catálogo de videojuegos que pretende atraer al público por la exclusividad de alguno de sus títulos mientras que Xbox posee el servicio *Game Pass*, caracterizado por la enorme variedad de videojuegos, que se pueden disfrutar a cambio del pago de una suscripción mensual. Por último, hay que mencionar las diferencias encontradas en las características de la empresa a la hora de relacionarse con sus clientes. Microsoft cuenta con una relación offline con sus clientes a la hora de la compra, pues no dispone de tiendas físicas. Todo lo contrario que su competidor que posee tiendas oficiales repartidas por las ciudades más importantes.

Las primeras diferencias en las variables del marketing se pueden encontrar en el producto. Tal y como hemos mencionado previamente, cada consola está centrada en un aspecto principalmente, PlayStation en la calidad y Xbox en la potencia. Otra diferencia en este apartado es que Xbox cuenta con diferentes consolas con distintas potencias, y precio, para adaptarse mejor a la necesidad del consumidor. En PlayStation solo encontramos dos modelos, los cuales se diferencian en la posibilidad de jugar a videojuegos físicos u online. La segunda variable que cabe mencionar es el precio y, en general, los precios de las Xbox son superiores con respecto a las diferentes PlayStation. En cuanto al precio se refiere, también me parece conveniente realizar un análisis

comparativo de los precios de salida de los modelos de consolas lanzados al mercado por ambas compañías a lo largo del tiempo y cómo se relacionan con las ventas de dichas consolas (Gráfico 5.6). En el Gráfico 5.6 no se incluyen datos de la primera PlayStation, pues en ese momento Microsoft todavía no había lanzado su consola Xbox. Además, se obviarán los datos de la última generación de consolas, pues han salido a la venta hace relativamente poco tiempo y no se puede establecer una conclusión clara al respecto. La evolución que se prevé para de estas dos consolas se comentará en el siguiente apartado.

Gráfico 5.6. Relación entre unidades vendidas (en millones) en todo el mundo desde su lanzamiento y precio por unidad de PlayStation y Xbox



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Arroyo (2019), Matas (2021a) y Molina (2019)

En el gráfico anterior, se puede observar que la única ocasión en la que Xbox ha podido competir de tú a tú con PlayStation fue en el momento que establecieron un precio más bajo. En la aparición de la primera Xbox, pese a ser un precio similar, se puede ver una diferencia grande, aunque pudo estar justificada por el hecho de ser la primera consola de la marca. Los inicios suelen ser complicados y más aún cuando la PlayStation tenía ya una trayectoria consolidada en el sector. En la segunda comparativa, pese a que Xbox no logra superar en el número de ventas a PlayStation, se queda a las puertas. Aunque observando el Gráfico 5.6 se puede ver que, con esta decisión, PlayStation perdió casi la mitad de ventas mientras que Xbox logró obtener más del triple. Se produjo un intercambio muy grande de jugadores de una plataforma a otra motivada por el precio y muchos de los que se quedaron en la consola japonesa eran sus clientes más fieles, para

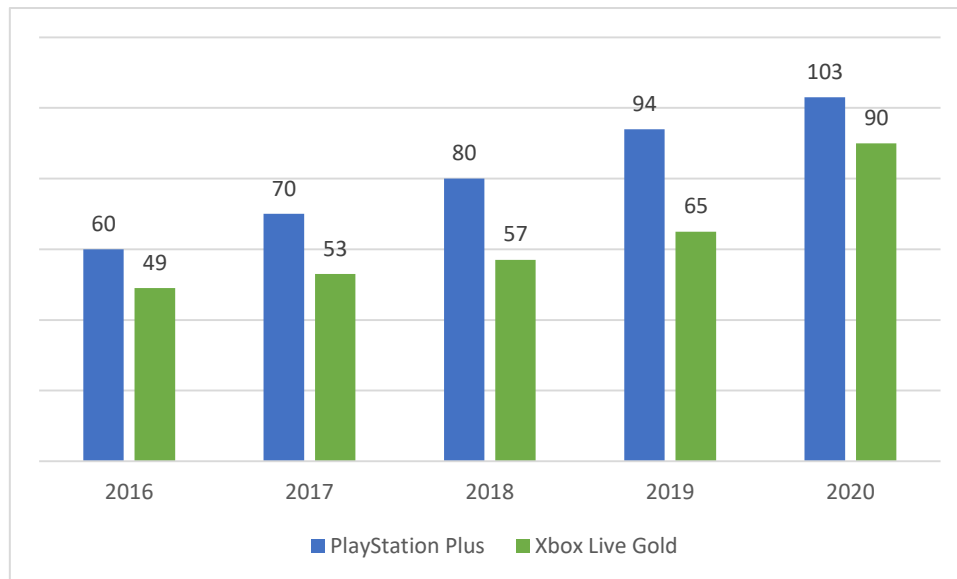
los cuales el precio no es algo importante. La última comparativa entre Xbox *One* y PS4 vuelve a evidenciar que un precio superior le deja muy alejado de su competidor.

Otra de las diferencias en las variables del marketing, es la comunicación. Anteriormente se ha mencionado a la publicidad como un elemento diferenciador en el caso de PlayStation, mientras que para Xbox era algo poco relevante. A continuación, se aportarán datos que reflejan dichas afirmaciones. Según un análisis independiente realizado por iSpot y que recoge VentureBeat (2021), PlayStation fue la marca de videojuegos que más gastaba en publicidad televisiva en 2020, representando un 40% del gasto total de la industria. Durante 2020, PlayStation desembolsó más de \$110,1 millones en publicidad, mientras que Xbox desembolsó \$25,4 millones. Con el lanzamiento al mercado de las nuevas consolas, durante noviembre de 2020, ambas empresas intensificaron la publicidad, observando igualmente la misma tendencia. PlayStation gastó durante este mes \$26,2 millones, mientras que Xbox desembolsó \$10,6 millones (VentureBeat, 2020). Otra de las diferencias encontradas es la posibilidad de adquirir *merchandising* propio de Xbox, desde su página web. En el caso de PlayStation se ha podido observar cierto *merchandising*, aunque vendido por terceros. También se ha podido conocer que Xbox contrata empresas de relaciones públicas en los diferentes países para poder llegar mejor al público, aspecto que se desconoce de PlayStation.

Tras la comparativa variable a variable de marketing, también me gustaría realizar un análisis comparativo en los servicios de suscripción de cada una de las consolas. El motivo es que este servicio de suscripción, en cierta manera, es una de las formas de poder medir el número de usuarios de las consolas realmente activos, pues es bastante extraño encontrar que un jugador habitual no tenga un servicio de este tipo, que le permita jugar de forma online con sus amigos o familiares. Una vez que el consumidor compra la consola si quiere acceder a la jugabilidad online es necesario que adquiera la suscripción correspondiente de cada consola. En caso de la PlayStation este servicio de suscripción se denomina PlayStation *Plus* y en, el caso de la Xbox, Xbox *Live Gold*. Ésta es otra de las vías, relacionadas con sus consolas, que tienen Sony y Microsoft de obtener ingresos. Este servicio se compra a través de tarjetas de suscripción que incluyen un código, que posteriormente se introduce en la consola. En el caso de PlayStation se ofrecen tres tipos de suscripción según el tiempo de duración: un mes,

tres meses o un año, costando 8,99€, 24,99€ y 59,99€, respectivamente (PlayStation, s.f.h). En el caso de Xbox, se ofrece un servicio de suscripción de un mes por 6,99€, otro de tres meses por 19,99€ y, por último, uno de seis meses de duración, a un coste de 39,99€ (Microsoft, s.f.f; Microsoft, s.f.g). En el siguiente gráfico (Gráfico 5.7), podemos ver la comparativa y evolución entre ambos servicios a lo largo de los años.

Gráfico 5.7. Evolución del número de usuarios (en millones) totales en todo el mundo de PlayStation Plus y Xbox Live Gold



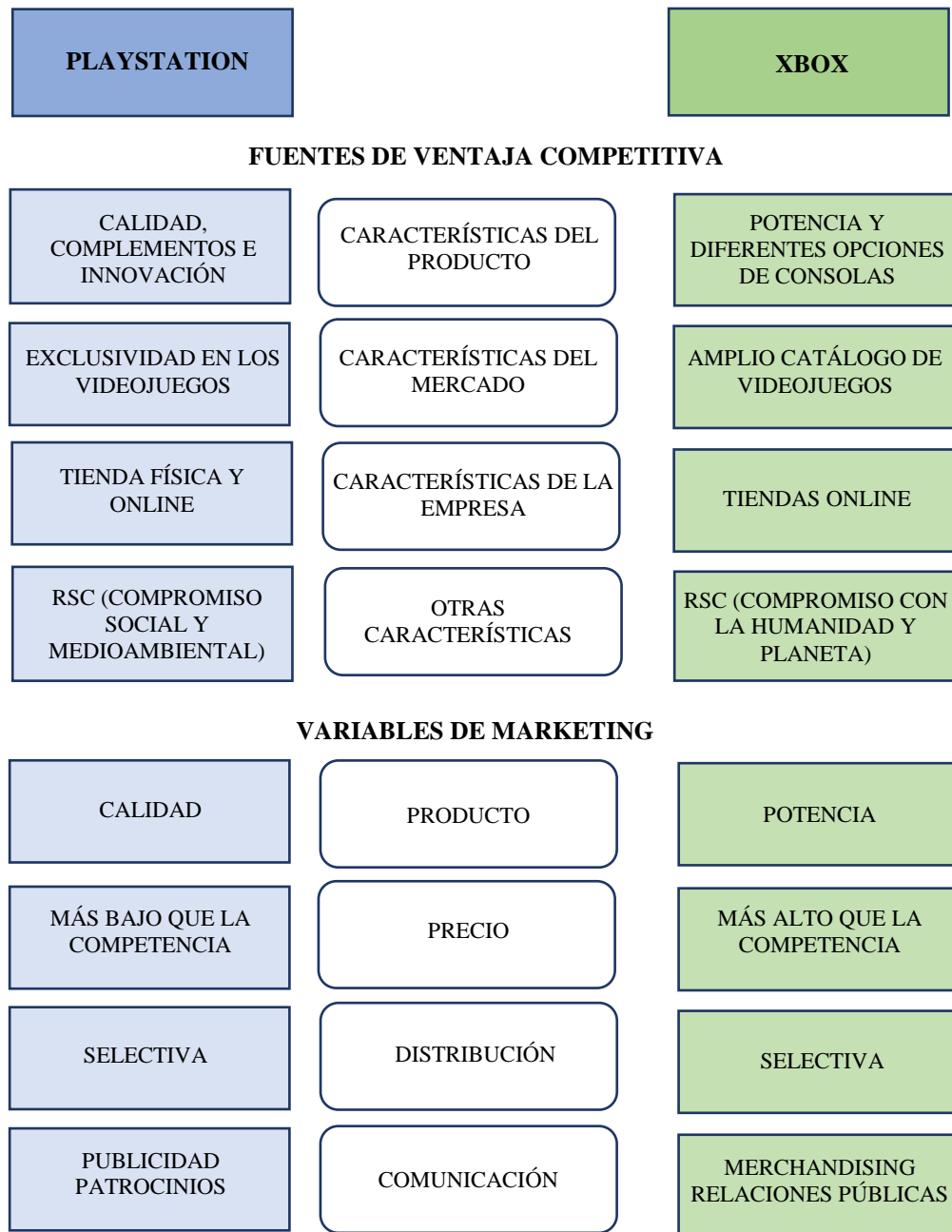
Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández (2021) y Orús (2020)

Los datos del gráfico anterior reflejan que el servicio de PlayStation alberga más usuarios que el de Xbox. Aunque no es de extrañar, ya que, si se venden más consolas, lo normal es que más gente utilice ese servicio. Aunque pese a esta obviedad, el servicio de Xbox no está tan distanciado de su competidor. Así, del Gráfico 5.7 se puede concluir que se está produciendo un crecimiento sostenido de este tipo de suscripción, por ambas empresas, a lo largo de los años.

Para finalizar la comparación, en mi opinión es preciso mencionar también la importancia que tienen las consolas dentro de cada una de las empresas en cuanto a ingresos generados. Este puede ser un aspecto importante a la hora de establecer prioridades en cuanto a la toma de decisiones o inversiones realizadas por parte de las empresas, pues apostarán más por aquellos productos dentro de su línea de productos que generen más beneficios. En el caso de PlayStation, con el paso de los años, se está convirtiendo en un pilar clave para Sony. Tanto es así, que los ingresos generados por la

PS4 supusieron el 24% del total generado por la compañía. En otras palabras, uno de cada cuatro euros que recibía Sony era gracias a la marca PlayStation. Sin embargo, por otra parte, la Xbox sólo supone el 9% de los ingresos totales de Microsoft (Villagrasa, 2020). A continuación, se muestra una comparativa de los aspectos mencionados previamente entre ambas consolas en la Figura 5.6.

Figura 5.6. Análisis comparativo entre PlayStation y Xbox



Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Evolución futura de PlayStation y Xbox

Con sólo unos pocos meses de vida por parte de la consola Xbox Series X (Microsoft) y la consola PS5 (Sony), ambas se postulan como únicas candidatas para luchar por el mercado de las consolas de videojuegos en esta nueva generación de consolas. De esta forma y a lo largo del presente apartado, se va a intentar realizar una previsión en la evolución futura de dichas consolas, conforme a las tendencias de la industria *gaming*, para poder así dictaminar qué consola se adapta más y mejor a las necesidades del mercado. Si hablamos de tendencias para este 2021, la mayoría de fuentes consultadas abogan por lo mismo, y, concreto, según Antevenio (2020), Collado (2021) y El Publicista (2021) las siguientes tendencias son las más destacadas:

- **La revolución 5G.** Una de las mayores frustraciones para los jugadores son los problemas ocasionados por la falta de velocidad que provocan saltos y fallos en el desarrollo de los videojuegos. Los máximos beneficiados de esto son los juegos móviles, que siempre se han encontrado limitados por la latencia, con la tecnología 4G actual. Además, la implantación de esta red es uno de los aspectos más importantes para los jugadores expertos y aspirantes a profesionales, pues aumentan la fluidez a la hora de jugar (El Publicista, 2021).
- **Crecimiento de los juegos móviles.** El principal dispositivo de juego son los *smartphones*, por delante de consolas y ordenadores. Cada vez hay más personas que utilizan su teléfono móvil para jugar. Tanto es así que, según estimaciones, los juegos móviles podrán llegar a crecer un 59% antes de finales del año actual (Antevenio, 2020).
- **Juegos en la nube.** Esta idea no es nueva, pero se espera que durante este año 2021 cobre más importancia. Las consolas se tendrán que adaptar a estos juegos, que se ejecutarán en servidores de alto rendimiento. Gracias a esto se puede disfrutar de cualquier videojuego de una forma más rápida, sin necesidad de instalaciones ni actualizaciones (Collado, 2021).
- **Realidad aumentada y realidad virtual.** La realidad virtual se ha convertido en una experiencia inmersiva, donde los usuarios pueden realizar diferentes actividades en un entorno digital. Hasta el momento, ya han aparecido algunos elementos que nos

permiten disfrutar de ello, tales como gafas, pantallas de visualización o auriculares de realidad virtual (Collado, 2021).

- **Los espectadores superan a los jugadores.** Los videojuegos son uno de los métodos de entretenimiento más importante para los jóvenes, y no sólo a la hora de jugar, sino también para disfrutar viéndolo. Las estimaciones auguran que el número de jugadores crecerá un 9% durante este año, mientras que el número de espectadores se espera que aumente en un 90%. Las compañías no solo tienen que pensar en los jugadores a la hora de diseñar la consola, sino también deber tener presente la forma de atraer a grandes audiencias que disfrutan de los *esports* (El Publicista, 2021).

Siguiendo las tendencias expuestas anteriormente, la PlayStation está por delante en los aspectos que conciernen a la revolución 5G y la realidad aumentada y virtual. Pese a que la Xbox Series X es una consola más potente en general, la PS5 tiene un SSD (dispositivo que almacena datos, haciendo que se vea mejorada la velocidad y la latencia) muy rápido que permite acelerar los tiempos de carga y aumentar el rendimiento gráfico. Además, PlayStation es la única empresa que cuenta con un dispositivo de realidad virtual, la PlayStation VR. Todos aquellos fans de esta nueva forma de jugar no tienen otra alternativa que la PS5, si quieren disfrutar de esta tendencia en auge.

La Xbox está por delante en cuanto a las tendencias que resaltan el crecimiento de los juegos móviles y los juegos en la nube. Como habíamos mencionado previamente, Microsoft cuenta con su servicio xCloud que le permite jugar a los videojuegos que están en la nube desde cualquier lugar y en cualquier momento. Además, cuenta con numerosos accesorios para dispositivos móviles, como también se ha mencionado a lo largo de este capítulo, que facilitan la jugabilidad y recrean al máximo la experiencia de jugar en una consola. Estas son dos tendencias que la Xbox ha podido ligar perfectamente y que coloca a dicha consola como pionera en el sector de los videojuegos, pues PlayStation no se ha adentrado en estos servicios.

En general, es también un sector en el que cobra mucha importancia la lealtad hacia las marcas y las consolas. Según el estudio de Best SEO Companies (2019) la consola con mayor índice de lealtad es la PlayStation, con un 40,7%. Por detrás le sigue la Xbox, con una fidelidad del 31%. Otro de los datos que nos arroja dicho estudio es que 9 de

cada 10 personas tienen en cuenta, en gran medida, el precio a la hora de elegir consola, siguiéndole por detrás aspectos como las buenas *reviews* online (69,2%), las buenas críticas del “boca a boca” (53,6%) y el reconocimiento de la marca (33,7%).

En base a todo lo anterior, la PS5 parte con una cierta ventaja por los siguientes motivos. Desde su lanzamiento y hasta la actualidad, esta consola es 100€ más barata que su competidora. En ocasiones, esa diferencia de precio puede verse reflejada en una calidad superior de una consola a otra y, en este caso, pese a que la nueva Xbox es más potente, no creo que haya tanta superioridad técnica que apoye esta diferencia de precio. Además, como se mencionó en el apartado anterior, a Microsoft nunca le ha ido bien cuando ha establecido un precio superior para la Xbox respecto al establecido por Sony para PlayStation. A esto hay que sumarle la gran lealtad y reconocimiento de marca que tienen los usuarios de PlayStation. Datos recientes destacan la percepción que se tiene de PlayStation como marca, llevándola a ubicarse en el top 9 de las marcas más reconocidas a nivel mundial (Rosas, 2021). Ese gran reconocimiento da lugar, bajo mi punto de vista, a que, si se pregunta a cualquier persona aleatoria acerca de una consola, un alto porcentaje mencionaría el nombre de PlayStation.

Otro de los aspectos importantes que tienen en cuenta los consumidores a la hora de adquirir una nueva consola es el tipo de juegos con los que consumen sus amigos o familiares. A la hora de jugar se disfruta más en compañía, gracias a multitud de conversaciones y buenos ratos que permiten estrechar lazos o, incluso, poder hablar con amigos que viven en otras ciudades. Además, si se usa la misma marca y modelo de consola, se pueden compartir videojuegos, comprarlos en grupo o compartir las cuentas, lo que supone un ahorro de dinero para todos. La clave en este tipo de casos, y desde la experiencia propia, es la figura de la primera o primeras personas del grupo y su decisión de compra. Al fin y al cabo, si se toma la decisión de comprar una consola, la influencia de tus amigos es un elemento diferenciador que hace decantar la balanza. En este aspecto creo que PS5 va por delante, por las razones mencionadas previamente, consumidores fieles y la trayectoria consolidada de la marca en el sector de los videojuegos, que hace que ésta sea, la mayoría de las veces, la primera opción a la hora de comprar una consola.

Por tanto, la Xbox Series X, caracterizada por ser una consola más potente y con un servicio novedoso de videojuegos como es el *Game Pass*, se comercializa a un mayor precio y con un servicio novedoso de videojuegos como es el *Game Pass*, parte, desde mi punto de vista, un paso por detrás que la PS5. La idea de convertirse en el “Netflix” de los videojuegos gracias a su *Game Pass* me parece una idea más que acertada por la compañía, pero todavía estamos en una época en la que el comportamiento de los usuarios, en cuanto a videojuegos se refiere, es algo diferente a lo que puede ocurrir con las películas o series, donde existe un hábito de cambiar constantemente de película o serie. En mi opinión, Microsoft tendría que hacer un esfuerzo, a través de la comunicación, para hacer ver a los usuarios esa nueva forma de jugar a videojuegos, ya que yo, como usuario de consolas, no conocía hasta la fecha de realización del presente TFG el amplio catálogo de videojuegos que poseen. Si consiguen convencer a más gente, atraídos por este servicio, se podrían plantear la posibilidad de reducir el precio de la consola, pues contarían con más ingresos procedentes de la suscripción de este servicio, que compensaría la reducción del precio de la consola. De esta forma y teniendo en cuenta de nuevo la importancia del precio en los usuarios, podrán competir en mejores condiciones con PlayStation en cuanto a esta variable y dar un motivo más de peso para anteponer Xbox en lugar de la competencia.

6. CONCLUSIONES

En el presente TFG se han analizado las dos empresas objeto de estudio y, más concretamente, sus productos “estrella”: Sony (PlayStation) y Microsoft (Xbox). El estudio incluye un análisis de sus estrategias competitivas, sus fuentes de ventaja competitiva y el papel que ejerce el marketing en las estrategias de cada una de estas dos compañías en cuanto a los dos productos considerados se refiere. De esta forma, en el presente apartado, se presentarán las principales conclusiones obtenidas de la investigación llevada a cabo, respecto a cada uno de los objetivos previamente planteados.

En primer lugar, cabe destacar la evolución que llevan ambas consolas a lo largo del tiempo. Tanto PlayStation como Xbox están más que consolidadas en el sector y cuentan con un público fiel a sus espaldas. Esta consolidación se puede observar en datos como los usuarios activos de los servicios de suscripción, PlayStation *Plus* y

Xbox *Live Gold*, donde cada año las cifras crecen sostenidamente. Por otra parte, es necesario mencionar que PlayStation se ha situado como líder a lo largo de estos años, vendiendo un número mayor de consolas que su competidora.

En segundo lugar, con respecto al tipo de estrategia competitiva y las principales fuentes de ventaja en las que se basa dicha estrategia, se puede concluir que tanto Sony (PlayStation) como Microsoft (Xbox), optan por una estrategia de diferenciación. De esta forma, cada una de las consolas son percibidas como únicas en el sector de los videojuegos. En todo caso, las principales fuentes de ventaja competitiva de PlayStation se basan en: 1) la creación de consolas y complementos, que se caracterizan por una alta calidad y una innovación constante que permiten una experiencia única de juego, 2) la creación de videojuegos exclusivos orientados a nichos de mercado específicos, 3) una imagen y recorrido en el sector de los videojuegos con más de 25 años de experiencia, 4) una relación más estrecha con sus clientes, al poseer tiendas físicas donde se venden los productos y las consolas de la marca y 5) una política de RSC que se centra en diversas áreas de actuación tales como el emprendimiento, la educación, la autorresponsabilidad y la inclusión, y tiene un compromiso ambicioso con el medio ambiente.

En el caso de Xbox, las fuentes de ventaja competitiva por las que destaca son: 1) la creación de consolas potentes que ayudan a sacarle el máximo partido a los videojuegos, 2) numerosos accesorios para dispositivos móviles que permiten disfrutar de sus videojuegos de una forma lo más similar posible, 3) un amplio catálogo de videojuegos que se adapta a la cultura de la inmediatez que se vive a día de hoy, 4) la venta de productos y consolas centradas en el mundo online, eliminando así todas las tiendas físicas que poseían, 5) el apoyo de Microsoft, una empresa reconocida mundialmente en la industria tecnológica y 6) una política de RSC basada en apoyar las oportunidades económicas inclusivas, proteger los derechos fundamentales, comprometerse con un futuro sostenible y la seguridad y confianza de los clientes.

En tercer lugar, respecto a las principales innovaciones llevadas a cabo las dos empresas con el fin de obtener una ventaja competitiva, destacar que, en el caso de PlayStation sobre todo se trata de innovaciones constantes en sus periféricos, creando una experiencia única de juego, e innovaciones en comunicación, con una publicidad

creativa y llamativa. Por su parte, en el caso de Xbox, conviene señalar que la innovación viene dada por sus accesorios móviles y los servicios que ofrecen, que permiten poder disfrutar de los videojuegos fuera de la consola.

En cuarto lugar, en cuanto a la estrategia de marketing seguida por PlayStation se refiere, se puede concluir que está centrada en un *producto* que destaca por su calidad, la fijación de un *precio* para la consola más bajo que el fijado por sus competidores, una *distribución* selectiva y una *comunicación* centrada en una publicidad creativa, llamativa y bien centrada en su público objetivo y en el uso de actividades de patrocinios con marcas de tal calibre como el Real Madrid o la UEFA Champions League. Por su parte, la estrategia de marketing de Xbox se centra en los siguientes aspectos clave: un *producto* que destaca por su potencia, la fijación de un *precio* superior al fijado por la competencia, una *distribución* selectiva y una política de *comunicación* que apenas dedica presupuesto para hacer publicidad y que, sobre todo, se centra en acciones de *merchandising* y de relaciones públicas, con el fin de tener mayor presencia e impacto en el público objetivo.

En quinto lugar, en cuanto a la evolución futura de las dos últimas consolas lanzadas al mercado por ambas compañías (PlayStation 5 (Sony) y Xbox Series X|S (Microsoft)), teniendo en cuenta también la capacidad de adaptación de cada una de ellas a las nuevas necesidades de los clientes, se puede concluir lo siguiente. PlayStation podría ganar la partida en los aspectos concernientes a la revolución 5G y la realidad aumentada y virtual, gracias a que la PS5 posee una SSD que permite acelerar los tiempos de carga y aumentar el rendimiento gráfico. Además, posee la PlayStation VR, el único complemento de realidad virtual del mercado de los videojuegos. Sin embargo, la Xbox Series X|S, está por delante en cuanto al crecimiento de los juegos móviles y los juegos en la nube. Esto se debe a su servicio xCloud, que permite jugar cuándo y dónde uno quiera con los videojuegos de dicha consola en diferentes dispositivos móviles. Además, esta consola posee numerosos accesorios para móvil que le dotan de una jugabilidad superior, acercándose lo máximo posible a la experiencia de jugar en una consola.

Teniendo en cuenta estos aspectos que acaban de ser mencionados, en principio parece que existe una igualdad considerable entre ambas consolas (PlayStation y Xbox). Sin

embargo, a modo de reflexión final y personal, pienso que PlayStation seguirá estando por delante en esta nueva generación. Mi opinión se argumenta en que, pese a que las nuevas consolas tienen una potencia relativamente similar, siendo de todas formas Xbox algo más potente, PlayStation salió al mercado con un precio 100€ menos que la competencia. Además, PlayStation cuenta con un índice de lealtad del 40,7% y ocupa el noveno puesto de marcas más reconocidas a nivel mundial. Tener una lealtad y reconocimiento tan grande ayuda a que la primera persona de un grupo de amigos o familiares compre PlayStation. Algo muy importante ya que, desde mi experiencia, en muchas ocasiones, se compra una consola teniendo en cuenta qué consola usan tus amigos o familiares.

Finalmente, me gustaría realizar algunas recomendaciones para las empresas analizadas: a) Xbox debería llevar a cabo una mayor publicidad, ya que esta herramienta de comunicación no la había explotado hasta ahora, para dar a conocer su servicio *Game Pass* e intentar generar un cambio de hábitos a la hora de jugar con videojuegos, donde predomine jugar a multitud de videojuegos y no la exclusividad, b) PlayStation debería ampliar su ecosistema, pues ahora mismo la experiencia sólo se centra en la propia consola y, c) ambas consolas, pese a que van dirigidas hacia el mismo público objetivo, deberían intentar diferenciarse aún más la una de la otra, intentando aportar experiencias totalmente diferentes, pues en este caso, la posibilidad de que un mismo consumidor adquiriese ambas sería mucho mayor, pues hasta el momento, suelen decantarse por comprar una u otra.

Entre las principales limitaciones de este TFG, y que pueden dar pie a otros posibles estudios, son la ausencia de datos por parte de las compañías acerca de la nueva generación de consolas, ya que la previsión futura se ha basado en mayor parte en la subjetividad del autor, en lugar de datos más reales de las propias empresas. Adicionalmente, se han encontrado limitaciones en cuanto a la escasez de estudios previos de investigación sobre el tema y la falta de datos disponibles en cuanto a ventas por países, ventas por rangos de edad y la estrategia de distribución llevada a cabo. Dichos datos podrían haber ayudado a estimar si hay una correcta estrategia para llegar al público objetivo por parte de cada una de las empresas. Finalmente, mencionar que se trata de un estudio descriptivo y basado en el estudio de dos casos.

7. BIBLIOGRAFÍA

ABC (2020, julio 22). *Microsoft gana 44.281 millones de dólares en el ejercicio 2020, un 13 % más*. <https://www.abc.es/economia/abci-microsoft-gana-44281-millones-dolares-ejercicio-2020-13--por-ciento-mas-202007222315-noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Alonso, R. (2021, enero 27). *¿Quieres comprar una Xbox Series X o S? Estas son tus opciones en España*. *Hard Zone*. <https://hardzone.es/tutoriales/compras/comprar-xbox-series-x-s-tiendas/>

Antevenio (2020, diciembre 18). *8 tendencias en gaming en 2021 que te sorprenderán*. <https://www.antevenio.com/blog/2020/12/tendencias-gaming-en-2021/>

APD (2018, julio 11). *Estrategia de liderazgo en costes: definición y ejemplos*. <https://www.apd.es/estrategia-de-liderazgo-en-costes/>

Aragón, R. (2019, marzo 5). *¿Sabes cuál fue la primera consola de la historia? Tecnologíalic*. <https://www.tecnologiacliv.com/videojuegos/sabes-cual-fue-la-primera-consola-de-la-historia/>

Araujo, S. (2013, noviembre 19). *Homenaje a la PlayStation 3: siete años de entretenimiento y sumando*. *Hipertextual*. <https://hipertextual.com/2013/11/ps3-homenaje>

Areaxbox (2020a, diciembre 17). *Xbox: una historia de luces y sombras*. <https://areaxbox.com/index.php/2020/12/17/xbox-una-historia-de-luces-y-sombras/>

Areaxbox (2020b, junio 10). *Los 3 pilares fundamentales para el éxito de Xbox Series X: Marketing, Precio y Exclusivos*. <https://areaxbox.com/index.php/2020/06/10/los-3-pilares-fundamentales-para-el-exito-de-xbox-series-x-marketing-precio-y-exclusivos/>

Arroyo, D. (2019, abril 21). *Precio y catálogo de salida de todas las consolas hasta la fecha; ¿qué sería “atractivo” para PS5? MeriStation*. https://as.com/meristation/2019/04/21/noticias/1555855056_688829.html

Avance Comunicación (2019, diciembre 17). *¿Qué es la comunicación creativa? Beneficios de comunicar con creatividad*. <https://www.avancecomunicacion.com/que-es-la-comunicacion-creativa-beneficios-de-comunicar-con-creatividad/>

Batchelor, J. (2020, noviembre 25). *PS5 is biggest console launch in history*. *GamesIndustry.biz*. <https://www.gamesindustry.biz/articles/2020-11-25-ps5-is-biggest-console-launch-in-history>

Best SEO Companies (2019, noviembre 13). *Generational brand loyalty*. https://www.bestseocompanies.com/generational-brand-loyalty/#Gaming_Affiliations

Bonmatí, J. (2011). *El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa*. *CONT4BL3*, 39, 10-12.

Brugat, M. (2020, noviembre 19). PS5 y Xbox: Así han afectado los problemas de stock al lanzamiento de las consolas. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/videojuegos/20201119/49542801022/videojuegos-playstation-5-ps5-xbox-series-x-problemas-stock-lanzamiento-ventas.html>

Bustamante, C. (2020, agosto 4). *Presentamos lo último en accesorios para juegos móviles diseñado por Xbox*. SomosXbox. <https://www.somosxbox.com/accesorios-para-juegos-moviles-disenado-por-xbox/871696>

Cabacas, T. (2013, noviembre 15). *Cinco lecciones de PS3 que Sony ha aprendido con PS4*. MuyComputer. <https://www.muycomputer.com/2013/11/15/lecciones-ps3-ps4/>

Campos, I. (2020, enero 15). *La publicidad de videojuegos y cómo Playstation cambió el paradigma*. Canino. <https://www.caninomag.es/la-publicidad-de-videojuegos-y-como-playstation-cambio-el-paradigma/>

Castaño, C. (2016, octubre 1). PS3 fue demasiado cara en su lanzamiento, según un ex de Sony. *HobbyConsolas*. <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/ps3-fue-demasiado-cara-su-lanzamiento-segun-ex-sony-69178>

CincoDías (2020, agosto 4). *Sony gana un 53,3% más en su primer trimestre fiscal gracias al negocio de videojuegos*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/04/companias/1596529707_406520.html

Collado, L. (2021, abril 12). *Tendencias de gaming más destacadas de 2021*. FantasyMundo. <https://www.fantasymundo.com/tendencias-de-gaming-mas-destacadas-de-2021/>

Content Marketing Castellón (2020, octubre 16). *Destripando la estrategia de marketing de Microsoft para Xbox*. <https://contentmarketingcastellon.com/destripando-la-estrategia-de-marketing-de-microsoft-para-xbox/>

Cuervo, A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En Navas, J.E. (Ed.), *Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, (pp. 51-69). Civitas.

De la Peña, N. (2019, octubre 14). Marketing experiencial: claves y ejemplos para emocionar. *Semrush Blog*. <https://es.semrush.com/blog/marketing-experiencial/>

Delgado, M. (2020, septiembre 9). Xbox Series X vs Series S: cuál comprar y diferencias. *Vandal*. <https://vandal.elespanol.com/reportaje/xbox-series-x-vs-series-s-en-que-se-diferencian>

Díaz, M. (2002, julio 3). El DVD se impone al VHS. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/navegante/2002/07/03/empresas/1025684415.html#:~:text=Otro%20factor%20es%20que%20los,de%20DVD%20por%20180%20euros.>

Economía3 (2015, 17 septiembre). *¿Qué estrategias de precio existen?* <https://economia3.com/que-estrategias-de-precio-existen/>

Economiza (2010, enero 8). *Buzz, un éxito que se mide en millones de ventas*. <https://economiza.com/buzz-un-exito-que-se-mide-en-millones-de-ventas/>

El Publicista (2021, febrero 16). *¿Qué tendencias van a marcar la industria gaming en 2021?* <https://www.elpublicista.es/investigacion1/n-5-tendencias-van-marcar-industria-gaming-2021>

Encabo, I. (2020, febrero 3). Del Mundial de fútbol a la Super Bowl: los eventos deportivos más vistos del mundo. *El Independiente*. <https://www.elindependiente.com/tendencias/2020/02/03/del-mundial-de-futbol-a-la-super-bowl-los-eventos-deportivos-mas-vistos-del-mundo/>

Entertainment Software Association (2020). *2020 Essential facts about the video game industry*. <https://www.theesa.com/resource/2020-essential-facts/>

Escribano, J. (2020, junio 12). La presentación de PS5 fue el evento de videojuegos más visto en la historia de YouTube. *HobbyConsolas*. <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/presentacion-ps5-fue-evento-videojuegos-visto-historia-youtube-658863>

Escuela Marketing and Web (2019, febrero 7). *Qué es el marketing mix: las 4 Ps del marketing [Ejemplos]*. https://escuela.marketingandweb.es/marketing-mix/#Estrategias_de_Marketing_Mix

Estrada, R. (2021, febrero 2). *La historia de Xbox: desde la original hasta Xbox Series X*. Digitaltrends ES. <https://es.digitaltrends.com/videojuego/la-historia-de-xbox/>

Fernández, R. (2021, febrero 1). *Número de usuarios activos mensuales (UAM) de Microsoft Xbox Live desde el primer trimestre de 2016 hasta el cuarto trimestre de 2019*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1053254/usuarios-activos-mensuales-de-xbox-live-por-trimestre/>

Forbes (2020, mayo 15). *Las compañías tecnológicas más grandes del mundo 2020: Apple se mantiene en la cima*. <https://forbes.co/2020/05/15/tecnologia/las-companias-tecnologicas-mas-grandes-del-mundo-2020-apple-se-mantiene-en-la-cima/>

Galiana, P. (2020, noviembre 25). Qué son los esports y cuáles son sus modelos de negocio emergentes. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-esports-marketing-digital/>

García, A. (2019, diciembre 3). PlayStation, 25 años de la consola que cambió los videojuegos. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/videojuegos/20191203/472024358346/playstation-psx-25-aniversario-sony-historia.html>

García, M.J. (2000). La importancia del mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca. *Esic Market*, 107, 37-54.

Generación Xbox (2020a, agosto 1). *Xbox Series X y la importancia del rendimiento sostenido*. <https://generacionxbox.com/xbox-series-x-y-la-importancia-del-rendimiento-sostenido/>

Generación Xbox (2020b, abril 19). *La opinión del redactor: Microsoft y su nueva estrategia con Xbox Series X*. <https://generacionxbox.com/microsoft-su-nueva-estrategia-con-xbox-series-x/>

Gil, C. (2020, octubre 12). *Historia de Microsoft: así se creó una de las compañías más importantes de la era digital*. Marketing4Ecommerce. <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-microsoft/>

González, S.C. (2021, abril 21). *Phil Spencer y el cambio de comunicación de Xbox: uno para todos*. MeriStation. https://as.com/meristation/2021/04/21/reportajes/1618993738_929700.html

Gonzálvez, M. (2020, abril 30). *Microsoft comparte por primera vez el número de usuarios de Xbox Game Pass al alcanzar los 10 millones*. IGN España. <https://es.ign.com/xbox-game-pass/163032/news/microsoft-comparte-por-primera-vez-el-numero-de-usuarios-de-xbox-game-pass-al-alcanzar-los-10-millon>

Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas.

Hamel, G. y Prahalad C.K. (2005). Propósito estratégico. *Harvard Business Review*, 41, 75-94.

Herrero, P. (2020, noviembre 8). *Spider-Man: Miles Morales rinde tributo al movimiento Black Lives Matter*. MeriStation. https://as.com/meristation/2020/11/08/noticias/1604844566_660776.html

Hill, C.W. y Jones, G.R. (2013). *Strategic management: an integrated approach*. Houghton-Mif-Flin.

Infobae (2020, marzo 4). *A 20 años de su lanzamiento, PlayStation 2 continúa siendo la consola más vendida de la historia*. <https://www.infobae.com/gaming/2020/03/04/a-20-anos-de-su-lanzamiento-playstation-2-continua-siendo-la-consola-mas-vendida-de-la-historia/>

Laporte, L. (2018, agosto 13). *Seguimos trabajando con la ilusión del primer día poniendo a nuestra Comunidad en el centro de todo*. PlayStation.Blog. <https://blog.es.playstation.com/2018/08/13/seguimos-trabajando-con-la-ilusin-del-primer-da-poniendo-a-nuestra-comunidad-en-el-centro-de-todo/>

La Publicidad (2018, agosto 6). *Xbox España elige a Asesores de Relaciones Públicas como agencia de comunicación*. <https://lapublicidad.net/xbox-espana-elige-a-asesores-de-relaciones-publicas-como-agencia-de-comunicacion/>

La Vanguardia (2020, junio 26). *Microsoft cierra sus tiendas en todo el mundo y venderá solo por internet.* <https://www.lavanguardia.com/economia/20200626/481959824681/microsoft-tiendas-cierre-internet-vender-store.html>

Lindell, M. [@martinlindell]. (4 de agosto de 2020). *PlayStation is the number 1 brand for Gen Z/Millennials in the US according to the Brand Intimacy study. Xbox and Nintendo also ranks on top 10.* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/martinlindell/status/1290605400644034568/photo/1>

Llopis, L. (2019, marzo 31). La cultura de la inmediatez. *El País*. https://elpais.com/elpais/2019/03/30/opinion/1553960918_319282.html

Marca (2020, noviembre 24). *Ibai Llanos y su 'Unboxing' de la PS5, vuelve a ver el estreno.* <https://www.marca.com/videojuegos/playstation/2020/11/24/5fbd5018e2704e2f118b45c4.html>

Márquez, R. (2013, enero 7). PS2: las claves del mayor éxito de la marca PlayStation. *Vida Extra*. <https://www.vidaextra.com/ps2/ps2-el-mayor-exito-de-la-marca-playstation>

Martínez, J. (2021a, enero 21). Los canales de distribución y sus estrategias. *Econosublime*. <http://www.econosublime.com/2020/01/canales-distribucion-estrategias.html>

Martínez, D. (2021b, marzo 15). Las ventas de PS5 están en línea con las mejores previsiones de Sony. *HobbyConsolas*. <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/ventas-ps5-estan-linea-mejores-previsiones-sony-829493>

Matas, F.G. (2021a, junio 5). Las 20 consolas más vendidas de la historia. *Vandal*. <https://vandal.elespanol.com/reportaje/las-20-consolas-mas-vendidas-de-la-historia>

Matas, F.G. (2021b, julio 5). Xbox Game Pass: listado de juegos, precios, cómo funciona. *Vandal*. <https://vandal.elespanol.com/reportaje/xbox-game-pass-todos-los-detalles>

Matas, F.G. (2021c, abril 22). Xbox Game Pass supera los 23 millones de suscriptores, según fuentes. *Vandal*. <https://cutt.ly/5b1a2rl>

MBLM (2020). *Brand Intimacy Study 2020*. <https://cutt.ly/Umu4A8p>

Medina, E. (2014, junio 13). La estrategia de marketing de Sony para PlayStation 4 funciona a la perfección. *MuyComputer*. <https://www.muycomputer.com/2014/06/13/marketing-sony-playstation-4/>

Microsoft (s.f.a). *Corporate Social Responsibility*. <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/>

Microsoft (s.f.b). *Support inclusive economic opportunity*. <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/inclusive-economic-opportunity?rtc=1>

Microsoft (s.f.c). *Protect fundamental rights*. <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/protect-fundamental-rights?rtc=1>

Microsoft (s.f.d). *Areas of focus*. https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability?activetab=pivot_1:primaryr3

Microsoft (s.f.e). *Earn trust*. <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/earn-trust?rtc=1>

Microsoft (s.f.f). *Xbox Live Gold*. <https://www.microsoft.com/es-es/p/xbox-live-gold/CFQ7TTC0K5DJ/000D?activetab=pivot:overviewtab>

Microsoft (s.f.g). *Suscripción a Xbox Live Gold (código digital)*. <https://www.microsoft.com/es-es/p/suscripcion-a-xbox-live-gold-codigo-digital/cfq7ttc0k5zm/0003>

Molina, D. (2019, abril 30). Sony publica los datos de ventas oficiales desde PlayStation a PlayStation 4. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/videojuegos/20190430/461967503340/videojuegos-sony-ventas-playstation-todas-las-consolas.html>

Moloon (2020, mayo 12). *Merchandising, ¿Qué es? ¿Para qué sirve?* <https://moloon.es/blog/merchandising/merchandising-que-es-para-que-sirve/>

Montiel, C. (2021, marzo 26). *Xbox Series X/S superan las 4 millones de unidades vendidas según VGChartz*. Somosxbox. <https://www.somosxbox.com/xbox-series-xs-superan-las-4-millones-de-unidades-vendidas-segun-vgchartz/895197>

Montoya, L. (2019, octubre 21). *Historia de Sony*. Historia-biografía. <https://historia-biografia.com/historia-de-sony/>

Morán, Á. (2020, noviembre 24). PlayStation ha gastado en publicidad casi lo mismo que toda la industria entre octubre y noviembre. *HobbyConsolas*. <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/playstation-ha-gastado-publicidad-casi-mismo-toda-industria-octubre-noviembre-761935>

Morán, Á. (2021, febrero 4). Sony espera poder distribuir casi 15 millones de consolas PS5 en el próximo año fiscal. *HobbyConsolas*. <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/sony-espera-poder-distribuir-casi-15-millones-consolas-ps5-proximo-ano-fiscal-804933>

Morán, I. (2015, marzo 29). Campañas de publicidad de PlayStation: la creatividad publicitaria se pone a los mandos. *Íñigo Morán*. <http://www.morancreativo.com/blog/campanas-de-publicidad-de-play-station-la-creatividad-publicitar.html>

Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.

Newzoo (2020). *Global Esports Market Report*. <https://cutt.ly/rxOYIUg>

Nieves, Á. (2019). Las estrategias competitivas de Zara y Mango: el papel desempeñado por las herramientas de promoción. Trabajo Fin de Grado, Universidad de León.

Nintendo. [@nintendo]. (s.f.a). *Inicio*. [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 11 de abril de 2021, de <https://www.instagram.com/nintendo/?hl=es>

Nintendo. [@Nintendo]. (s.f.b). *Tweets* [Perfil de Twitter]. Recuperado el 11 de abril de 2021 de <https://twitter.com/Nintendo>

Nintendo (s.f.c). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 11 de abril de 2021 de <https://www.facebook.com/NintendoES>

Ortega, J.L. (2019, febrero 28). Los productos más innovadores de la historia de PlayStation. *HobbyConsolas*. <https://www.hobbyconsolas.com/reportajes/productos-mas-innovadores-historia-playstation-192608>

Orús, A. (2020, junio 23). *Evolución del número de usuarios activos de PlayStation Network a nivel mundial entre 2014 y 2020*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1058176/numero-anual-de-usuarios-activos-de-playstation-network-a-nivel-mundial/>

Pascual, J.A. (2014, diciembre 3). PlayStation cumple 20 años. Repasamos su historia. *Computer Hoy*. <https://computerhoy.com/noticias/hardware/playstation-cumple-20-anos-repasamos-su-historia-20787>

Pastor, J. (2019, abril 18). Esta es el ranking de las consolas de sobremesa más vendidas de la historia, y no cambiará demasiado con la PS5 y la futura Xbox. *Xataka*. <https://www.xataka.com/videojuegos/esta-foto-consolas-vendidas-historia-no-va-a-cambiar-demasiado-ps5-futura-xbox>

Pastor, J. (2020, junio 26). Microsoft cierra sus tiendas físicas en todo el mundo: su hardware y software se venderá online. *Xataka*. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/microsoft-cierra-sus-tiendas-fisicas-todo-mundo-su-hardware-software-se-vendera-online>

Pavón, B. (2020, enero 7). *PlayStation 4 ya ha vendido más de 106 millones de unidades*. Eurogamer. <https://www.eurogamer.es/articulos/2020-01-07-playstation-4-ya-ha-vendido-mas-de-106-millones-de-unidades>

Pérez, C.M. (2020, octubre 12). Ken Kutaragi, el padre de PlayStation, se pasa al mundo de la robótica. *Vandal*. <https://vandal.elespanol.com/noticia/1350738716/ken-kutaragi-el-padre-de-playstation-se-pasa-al-mundo-de-la-robotica/>

PlayStation. (s.f.a). *Accesorios para PS VR*. <https://www.playstation.com/es-es/ps-vr/accessories/>

PlayStation. (s.f.b). *Accesorios para PS4*. <https://www.playstation.com/es-es/ps4/ps4-accessories/>

PlayStation. [@playstation]. (s.f.c). *Inicio*. [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 11 de abril de 2021, de <https://www.instagram.com/playstation/?hl=es>

PlayStation. [@PlayStation]. (s.f.d). *Tweets* [Perfil de Twitter]. Recuperado el 11 de abril de 2021 de <https://twitter.com/PlayStation>

PlayStation. (s.f.e). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 11 de abril de 2021 de <https://www.facebook.com/playstation>

PlayStation. (s.f.f). *Compromiso PlayStation*. <https://www.playstation.com/es-es/local/compromiso-playstation/>

PlayStation. (s.f.g). *PlayStation y el medio ambiente*. <https://www.playstation.com/es-es/corporate/playstation-and-the-environment/>

PlayStation. (s.f.h). *PlayStation.Plus*. <https://www.playstation.com/es-es/ps-plus/?smcid=other%3Aes-es%3Ablank%3Aprimary%20nav%3Amsg-services%3Aps-plus>

PlayStation.Talents. (s.f.). *PlayStationTalents*. <https://www.playstationtalents.es/>

Porter, M. y Bueno Campos, E. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.

Priego, J.J. [EASYPROMOS TV Marketing y Redes Sociales] (2021, marzo 24). *La brutal estrategia de Marketing de Sony para PlayStation 5*. [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=me2pTaCouZ0>

PuroMarketing (2021, febrero 2). *Apple, Amazon y Microsoft, lideran el ranking de las compañías más admiradas en reputación corporativa*. <https://www.puromarketing.com/14/34793/apple-amazon-microsoft-lideran-ranking-companias-mas-admiradas-reputacion-corporativ.html>

Raya, A. (2020, octubre 30). *Casi 20 años después, se revela el misterio de la Xbox: ¿por qué no podíamos usar Windows?* *El Español*. https://www.elspanol.com/omicrofono/software/20201030/despues-revela-misterio-xbox-no-podiamos-windows/532197225_0.html

Real Academia Española (2021, febrero 28). *Ventaja*. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/ventaja>

Real Madrid (2020, octubre 8). *El Real Madrid y PlayStation firman una alianza estratégica en España*. <https://www.realmadrid.com/noticias/2020/10/08/el-real-madrid-y-playstation-firman-una-alianza-estrategica-en-espana>

Real Madrid (2021, enero 26). *El Real Madrid es el club de fútbol con más seguidores en las redes sociales*. <https://www.realmadrid.com/noticias/2021/01/26/el-real-madrid-es-el-club-de-futbol-con-mas-seguidores-en-las-redes-sociales>

Reyes, J. (2016, octubre 25). Cómo Sony pasó de no existir en la industria de los videojuegos a ser un referente: PlayStation. *El Definido*. <https://eldefinido.cl/actualidad/mundo/7619/Como-Sony-paso-de-no-existir-en-la-industria-de-los-videojuegos-a-ser-un-referente-PlayStation/>

Robinson, A. (2020, agosto 16). *The Last of Us 2 is now PlayStation's third highest-grossing game ever in the US*. VGC. <https://www.videogameschronicle.com/news/the-last-of-us-2-is-now-playstations-third-highest-grossing-game-ever-in-the-us/>

Ros, I. (2021, marzo 7). Cuál ha sido la consola más potente de cada generación: una mirada a fondo. *MuyComputer*. <https://cutt.ly/qb0nqQ1>

Rosas, V. (2020, agosto 5). *PlayStation es la marca más reconocida por los millenials y la generación Z*. Levelup. <https://www.levelup.com/noticias/585679/PlayStation-es-la-marca-mas-reconocida-por-los-millenials-y-la-generacion-Z>

Rosas, V. (2021, mayo 27). *PlayStation está en el Top 10 de las marcas más reconocidas del mundo*. Levelup. <https://www.levelup.com/noticias/624991/PlayStation-esta-en-el-Top-10-de-las-marcas-mas-reconocidas-del-mundo>

Rubio, J. (2014, junio 13). El 31% de los usuarios de PS4 no tenía una PS3. *Vandal*. <https://vandal.espanol.com/noticia/1350652176/el-31-de-los-usuarios-de-ps4-no-tenia-una-ps3/>

Ryan, J. (2019, diciembre 2). Celebramos 25 años de juegos. *PlayStation.Blog*. <https://blog.es.playstation.com/2019/12/02/celebramos-25-aos-de-juegos/>

Sanmartín, J. (2021, mayo 3). Sony y Discord anuncian una alianza: el servicio de comunicación se integrará en los sistemas PlayStation. *Vida Extra*. <https://www.vidaextra.com/industria/sony-discord-anuncian-alianza-servicio-comunicacion-se-integrara-sistemas-playstation>

Sólvez, J. (2020, enero 5). ¿Cómo ha conseguido PlayStation ser el sistema más vendido de la historia? *HobbyConsolas*. <https://www.hobbyconsolas.com/reportajes/como-ha-conseguido-playstation-ser-sistema-vendido-historia-554197>

SomosXbox (s.f). *Xbox Game Pass – Guía definitiva: ¿Qué es y dónde comprarlo?* <https://www.somosxbox.com/xbox-game-pass>

Sucasas, Á.L. (2019, enero 19). El crecimiento de la industria del videojuego amenaza el liderazgo del libro. *El País*. https://elpais.com/cultura/2019/01/30/actualidad/1548877027_372955.html

SuperData (2021, marzo 6). *2020 Year in review: digital games and interactive media*. <https://www.digitalmusicnews.com/wpcontent/uploads/2021/01/SuperData2020YearinReview.pdf>

Teknófilo (2021, mayo 8). *Microsoft vende sus consolas Xbox con pérdidas*. <https://www.teknofilo.com/microsoft-vende-sus-consolas-xbox-con-perdidas/>

ThePowerMBA (2021, marzo 26). *Best cost strategy: la estrategia competitiva definitiva*. <https://www.thepowermba.com/es/business/best-cost-strategy/>

Titular.com (2020, junio 2). *¿Cómo funciona el marketing de influencers?* <https://www.titular.com/blog/que-es-el-marketing-de-influencers>

Toledano, B. (2020, octubre 25). PS5: un repaso a la historia de PlayStation a través de sus spots publicitarios. *Pixel*. <https://www.elmundo.es/tecnologia/videojuegos/2020/10/25/5f86c32f21efa088358b45d3.html>

Valdeolmillos, C. (2020, julio 23). *Los ingresos de Microsoft crecen un 13% a pesar de la pandemia*. Muycomputerpro. <https://www.muycomputerpro.com/2020/07/23/microsoft-resultados-q4-2020>

Varela, R. (2021, febrero 21). PS5 alcanza 5,2 millones de consolas y Xbox Series X/S unos 3,5 millones, según analistas. *Vandal*. <https://cutt.ly/Qx4B52l>

VentureBeat (2020, diciembre 6). *Sony doubled TV ad spend for PlayStation 5 launch*. <https://venturebeat.com/2020/12/06/sony-doubled-tv-ad-spend-for-playstation-5-launch/>

VentureBeat (2021, enero 9). *PlayStation accounts for over 40% of TV ad spend from gaming brands in 2020*. <https://venturebeat.com/2021/01/09/playstation-accounts-for-over-40-of-tv-ad-spend-from-gaming-brands-in-2020/>

VGChartz (s.f.a). *Platform totals*. https://www.vgchartz.com/analysis/platform_totals/Hardware/Global/

VGChartz (s.f.b). *Game Search*. <https://www.vgchartz.com/gamedb/>

Villagrasa, D. (2020, agosto 31). *1 de cada 4 euros que le entran a Sony, viene de PlayStation*. Alfa Beta. <https://www.alfabetajuega.com/noticia/1-de-cada-4-euros-que-le-entran-a-sony-viene-de-playstation>

Wright, T.P. (1936). Factors affecting the cost of airplanes. *Journal of Aeronautical Sciences*, 3(4), 122-128. <https://doi.org/10.2514/8.155>

Xbox [@xbox]. (s.f.a). *Inicio*. [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 11 de abril de 2021, de <https://www.instagram.com/xbox/?hl=es>

Xbox [@Xbox]. (s.f.b). *Tweets* [Perfil de Twitter]. Recuperado el 11 de abril de 2021 de <https://twitter.com/Xbox>

Xbox (s.f.c). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 11 de abril de 2021 de <https://www.facebook.com/xbox>

Xbox (s.f.d). *Accesorios y mandos para Xbox*. <https://www.xbox.com/es-ES/accessories>

Xbox (s.f.e). *Xbox Adaptive Controller*. <https://www.xbox.com/es-ES/accessories/controllers/xbox-adaptive-controller>

Xbox Gear Shop (s.f). *Xbox & Halo Summer Collection*. <https://gear.xbox.com/collections/xbox-halo-summer-collection>