

AUTORES

MSC. Isabel Jover Jiménez, Mtra. Ana Romano
Mtro. Oscar L. Rubio

Asesor: Dr. Juan Alfredo Lino Gamiño

Análisis del Caso NINTENDO



Introducción:

Nuestro propósito es compartir el análisis del caso Nintendo, institución que más que una empresa se ha convertido en una leyenda mundial en el negocio del entretenimiento humano en esferas individuales, grupales y familiares, como resultado de la aplicación de inteligentes estrategias de investigación, desarrollo y mercado

Después de un acucioso análisis de la información disponible en el caso de referencia y de la bibliografía consultada identificamos los argumentos para realizar, Según la guía del libro de

ADMON ESTRATEGICA. 8ªEDICION. CHARLES W. HILL. GARETH R. JONES. MC GRAW HILL. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DEL CASO NINTENDO

1. HISTORIA, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA COMPAÑÍA NINTENDO:

Nintendo, empresa japonesa gurú en el rubro de los videojuegos de consola y cartuchos, inició como fabricante de naipes, negocio en el que se mantuvo por un siglo desde 1870; establecida en Kyoto, Japón, fue fundada por la familia Yamauchi, comenzando a diversificarse en el negocio de los videojuegos a fines de la década de 1970.

El primer paso para lograr su diversificación, fue obtener una licencia de Magnavox de la tecnología de videojuegos, algo completamente diferente al producto inicial que fue objeto de su negocio por un siglo, con lo cual revolucionó su línea de negocios principal de manera positiva. En 1977, la empresa introdujo en Japón un sistema de videojuegos para el hogar basado en esa tecnología que ejecutaba una variación del juego llamado Pong, creado por la empresa Atari.

En 1978, Nintendo comenzó a vender videojuegos accionados con monedas; en 1980, se estableció una subsidiaria en Estados Unidos, dirigida por el yerno de Hiroshi Yamauchi, en donde igualmente se comercializaban videojuegos accionados con monedas; el primer éxito de Nintendo fue Donkey Kong, diseñado en 1981 por Sigeru Miyamoto, graduado en artes industriales cuyo talento en dibujar caricaturas le permitió dar a Nintendo la creación de Mario Bross, personaje emblemático de la compañía y protagonista de los videojuegos más conocidos, los cuales eran basados en historias y mundos imaginativamente creados por Miyamoto, un rasgo distinto a los juegos existentes hasta entonces, que eran sólo de peleas inter espaciales y rayos láser, mientras que el juego de Donkey Kong, consistía en la historia de un simio mascota que rapta a la novia de su amo, un carpintero llamado Mario, quien para recuperarla debe subir por rampas, trepar escaleras, saltar desde elevadores y otras cosas similares, mientras el simio le arroja objetos; Donkey Kong fue una verdadera sensación en el mundo de los juegos de galería accionados con monedas y un acierto impactante de Nintendo. Contando ya con Mario en el juego de Donkey Kong, en 1985 Miyamoto ideó un juego exclusivo para él, y le dio un hermano que llamó Luigi, quienes se convirtieron en los Súper Mario Brothers, juego que llevó dicho nombre y que al igual que Donkey Kong, fue un rotundo éxito, al ser una especie de secuencia de éste, pero ahora con Mario y Luigi como protagonistas, teniendo como tarea principal encontrar y recuperar a la princesa Hongo -que en el juego de Donkey Kong, era la novia de Mario-.

La evolución que tuvo Nintendo respecto a la manera de accionar los juegos, fue que a principios de la década de 1980, por instrucciones del jefe de la compañía Hiroshi Yamauchi, los ingenieros diseñaron una máquina que llamaron Computadora de la Familia, Famicom, la cual estaba conformada por el control, la consola y el formato de cartuchos insertados, conteniendo dos chips personalizados: una unidad de procesamiento central de 8 bits y una unidad de procesamiento de imágenes; así, en tan solo unos pocos años, Nintendo había creado su propia máquina para reproducir sus propios juegos.

Entre 1985 y 1991, Miyamoto produjo ocho juegos de Mario. En el mundo se vendieron entre 60 y 70 millones de unidades, lo que despuntó el desarrollo de Nintendo; En 1983 introdujo la Famicom al mercado japonés, cuyo costo era bajo, sin embargo esto fue un recurso para vender los programas, con los cuales sí podrían ganar dinero, siendo una estrategia rentable de negocio. Con una extensa campaña publicitaria, logró vender 500 000 unidades de Famicom. En un año, la cifra llegó a un millón y las ventas todavía aumentaban con rapidez.

Después de adaptar Donkey Kong para la Famicom, Miyamoto también creó otros juegos que fueron éxitos de ventas, entre ellos otro clásico, La leyenda de Zelda. Aunque Miyamoto tomó libremente cosas del folclor, la literatura y la cultura popular, la fuente principal de sus ideas era su propia experiencia y vivencias que le ocurrieron básicamente en su infancia.

Yamauchi comprendía que Nintendo sola no podía satisfacer la creciente demanda de juegos nuevos, de modo que inició un programa de licencias. Para convertirse en un concesionario de Nintendo, las empresas debían aceptar una serie de restricciones sin precedentes. A pesar de estas restricciones, seis compañías aceptaron convertirse en concesionarias de Nintendo, porque millones de clientes en esa época pedían juegos. Debido a los acuerdos de licencia, vieron cómo sus ventas y ganancias se incrementaban. En 1985 había 17 concesionarios. Para 1987 eran 50. En este punto, 90% de los sistemas de videojuegos para el hogar vendidos en Japón eran de Nintendo.

La subsidiaria de Nintendo en Estados Unidos, ubicada en Seattle, inicialmente no tuvo éxito, y no creció a la par de la matriz ubicada en Japón, por lo que se optó por instalar la máquina accionada con monedas que contenía el juego de Donkey Kong, en una taberna cercana a la empresa, lo cual tuvo éxito ya que cada vez más gente se interesaba en jugar y el depósito de la máquina comenzó a llenarse de monedas, cambiando de segmento de mercado y diferenciación de la estrategia de ventas. A fines de 1982, Nintendo of América había vendido más de 60 000 copias de Donkey Kong y tenía ventas comprometidas por más de 100 millones de dólares, por lo que se buscó un nuevo canal de distribución en tiendas electrónicas.

De esa manera, Nintendo se convertía en la compañía de videojuegos más poderosa, con dominio y expansión en el continente asiático y americano, posicionándose en el mercado por encima incluso de la industria cinematográfica.

Desarrollo:

Tomando en cuenta los datos expuestos en el caso pasaremos a detallar el ciclo de vida de algunos de los productos de Nintendo

Partiendo de la descripción general de etapas de un ciclo de vida que incluye de acuerdo a la mayoría de los autores 4 etapas:

- **Introducción:** Que incluye la novedad del concepto, la existencia de pocos competidores de la empresa, el lento y pausado crecimiento de la misma, así como la débil imagen de la marca.
- **Crecimiento:** Que refiere al crecimiento en ventas, y al incremento tanto de competidores como de información sobre la empresa.
- **Madurez:** Implica un crecimiento bajo de la empresa, puesto que la misma ha alcanzado un clímax en su desarrollo, mantiene en ésta etapa muchos competidores, y se consolida con un grupo de clientes fieles.
- **Declive:** El declive de una empresa consiste en la evidente reducción de competidores, de clientes, de ventas e incluso, un crecimiento negativo.

Ciclo de vida del producto

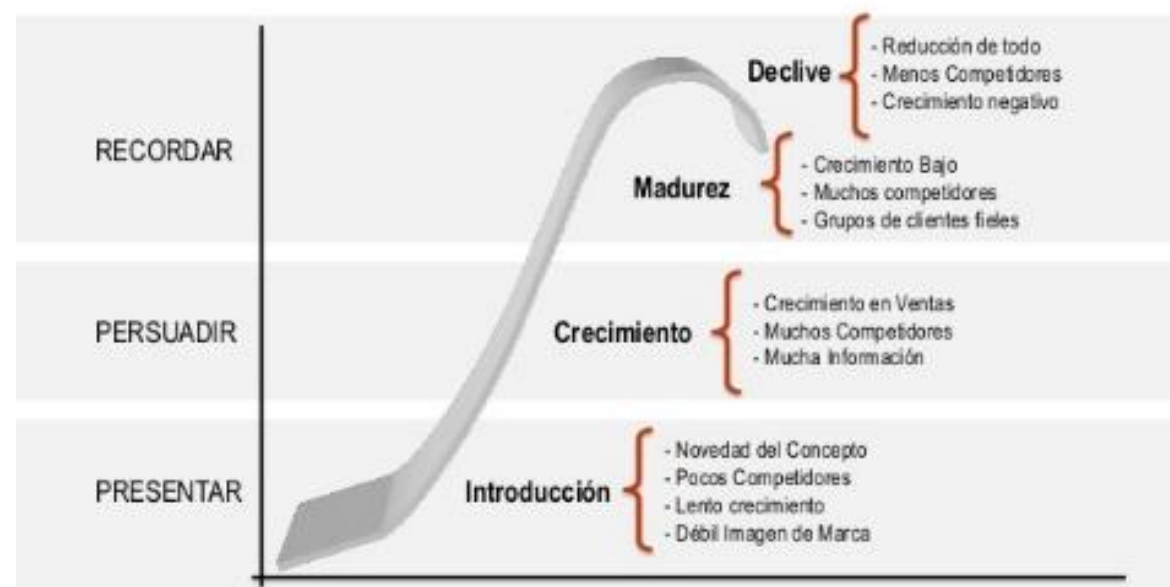


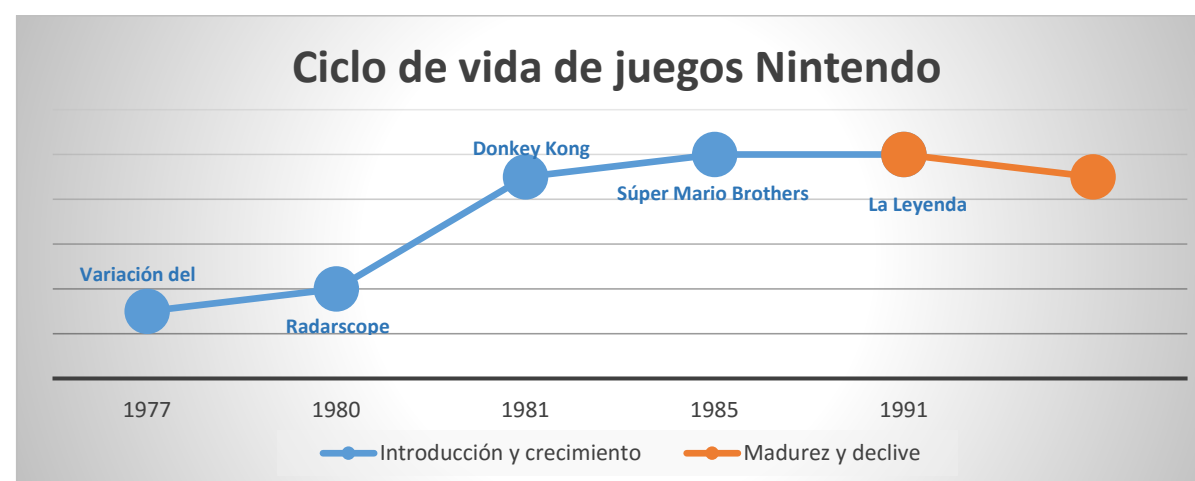
Imagen Recuperada el 18-10-2016 de

https://www.google.com.mx/search?hl=es419&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1600&bih=770&q=ciclo+de+vida+de+productos&oq=ciclo+de+vida+de+productos&gs_l=img.12..0.1126.1415.0.17511.26.14.0.12.1

Identificamos el **Ciclo de vida de 2 productos de Nintendo**, que son sus juegos, así como sus consolas, máquinas y sistemas, lo cual se plasma a continuación:

De conformidad al desarrollo paulatino que hemos observado tuvo Nintendo desde su fundación, inicialmente como una empresa fabricante de naipes, hasta convertirse en productora y diseñadora de juegos de galería accionados con monedas, hasta crear sus propias consolas y máquinas para sus propios videojuegos, podemos concluir que, en el aspecto de los juegos creados por su diseñador Miyamoto, se observa el siguiente **Ciclo de Vida**, el cual se explicará a partir de las siguientes cuatro etapas que lo conforman:

En ese tenor, presentamos la siguiente gráfica respecto a los juegos de Nintendo .Jover, I. Romano, A. Rubio, O. *Análisis del Caso Nintendo: 4* “Fuente: Propia”



En la gráfica, horizontalmente plasmamos los años que fueron determinantes para el desarrollo de Nintendo como empresa, comenzando con el año de 1977 en el que crearon su primer juego; utilizamos el color azul para graficar las dos primeras etapas de su ciclo de vida, que son: la introducción y el crecimiento, y el color naranja para graficar las dos últimas etapas, que son: la madurez y el declive***, contrapuestas a ventas.

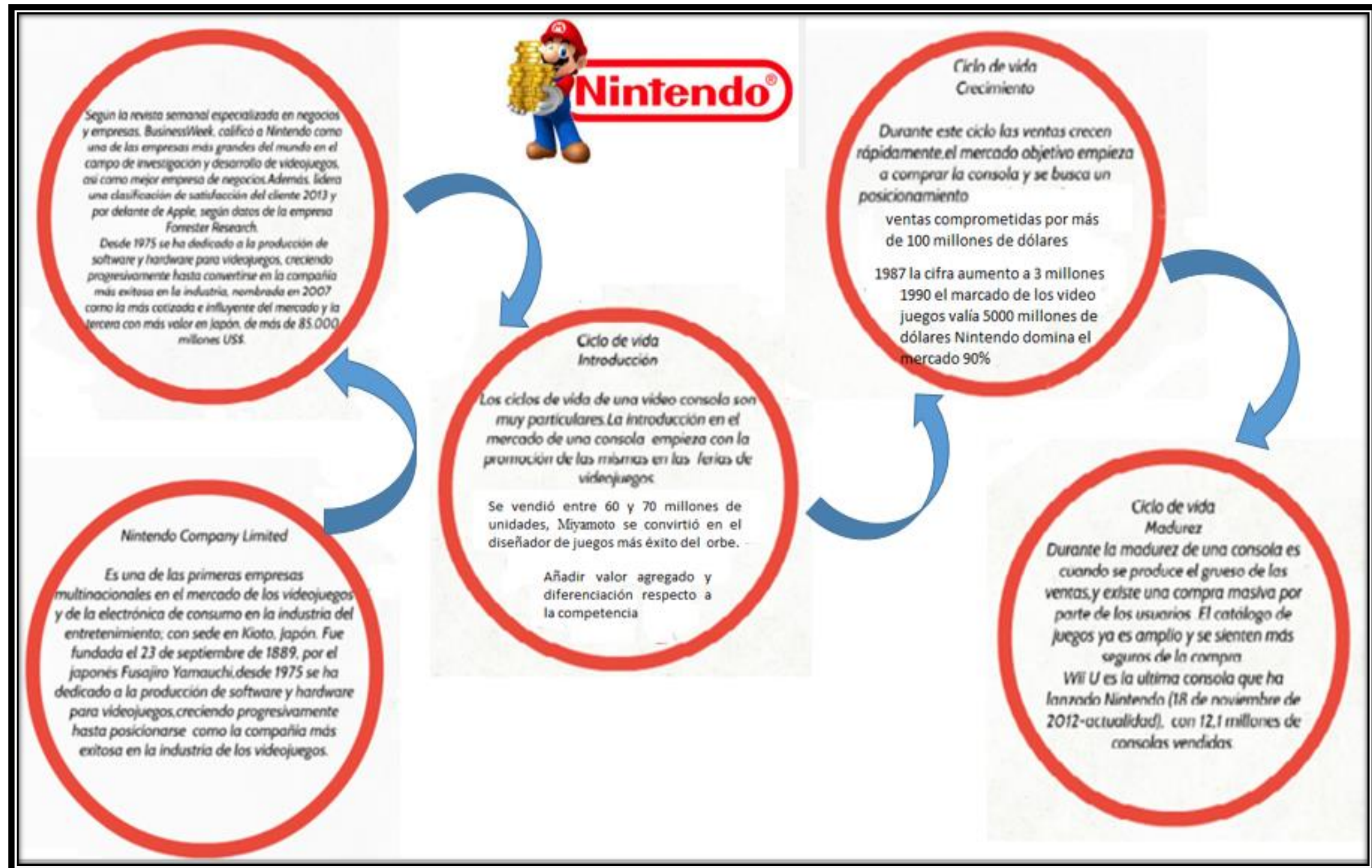
1.- Introducción: Entre la década de 1970 y 1980, Nintendo no contaba con juegos propios, únicamente en 1977 contaba con una tecnología que ejecutaba una variación del juego llamado Pong, creado por la empresa Atari; en 1980, Nintendo ya tenía un juego propio llamado **Radarscope**, que era un desastre; detonando en un lento y pausado crecimiento de la compañía en sus juegos, así como una débil imagen de ésta.

2.- Crecimiento: Al no tener éxito con Radarscope, Sigeru Miyamoto, por instrucciones de Yamauchi de idear un juego nuevo, crea a **Donkey Kong** en 1981, primer éxito de la compañía con el que Nintendo despuntó su crecimiento una vez lanzado al mercado, creando así cuatro años después, en 1985, el juego que igualmente lo posicionó enormemente: **Súper Mario Brothers**; dichos juegos permitieron un crecimiento verdadero de Nintendo, al ser novedosos pues consistían en historias y personajes sin precedentes.

3.- Madurez: De 1985 a 1991, Miyamoto produjo ocho juegos de Mario, por lo que Nintendo había alcanzado un clímax en su desarrollo, pues en el mundo se vendieron entre 60 y 70 millones de unidades de los juegos creados por Miyamoto, consolidando así un número estratosférico de clientes fieles. Después de adaptar Donkey Kong para Famicom, Miyamoto también creó otros juegos que fueron éxitos de ventas, entre ellos otro clásico, **La leyenda de Zelda**.

4.- *Declive:** La información aportada por el caso, no nos permite identificar ni deducir en forma alguna, en qué momento se da el declive de los productos de la compañía.

A continuación se muestra el **Ciclo de Vida** de las consolas, máquinas y sistemas producidos por Nintendo: Jover, I. Romano, A. Rubio, O. *Análisis del Caso Nintendo: 4* “Fuente: Propia”



2. Identificación de Fortalezas y debilidades de la Compañía Nintendo:


	FORTALEZAS
1	Imagen, Fama y reconocimiento de su liderazgo de diferenciación en el mercado
2	Logística apropiada. Estrategia de subsidiarias
3	Precios bajos y calidad superior
4	Capacidad de aprovechar oportunidades y generar alianzas estratégicas
5	Capacidad de innovación.
6	Capacidad de posicionamiento en segmento nuevo de mercado a través de ideas imaginativas para jóvenes
7	Capacidad de cambios y adaptación tecnológica y psicológica a las necesidades de nuevos clientes a través de nuevas estrategias de diferenciación de mercado: Mario(Personaje e historia)
8	Celeridad de ventas la lleva a posicionarse a nivel nacional en EU
	DEBILIDADES
1	Limitado surtido intencional de productos por restricciones internas de calidad y contenido
2	Pocos cambios estructurales en las subsidiarias
3	Pocos puntos de venta directos. Dependencia de otros canales de distribución para vender sus productos. (Tabernas, tiendas, centros comerciales)
4	En algunos momentos las ventas son bajas por falta de estrategias ante la demanda y baja producción de equipos
5	Limitaciones técnicas en algunos equipos y uso de colores agresivos visuales (rojo y negro)
6	Excesivas restricciones de licencia para los concesionarios
7	Lentitud para incorporarse a la producción de opciones para Smartphone. Conservadurismo
8	Limitaciones intencionales de producción de juegos. Acusada de monopolio


3. La naturaleza del ambiente externo que rodea a la compañía NINTENDO

	OPORTUNIDADES
1	Disponibilidad de Compañías para alianzas
2	Demanda creciente de los productos de ocio
3	Nuevos talentos para captar en la competencia
4	Abrirse al mercado on line
5	Crecimiento de las apps como opción de innovación
6	Desarrollo tecnológico producto de investigación y desarrollo para mejorar los equipos
7	Preferencia de los clientes por productos NINTENDO
8	Crecientes innovaciones en el mercado
	AMENAZAS
1	Competencia agresiva en el mercado
2	Capacidad de la competencia de copiar sus innovaciones
3	Mercado cambiante en gustos
4	Tecnología costosa
5	Variedad de ofertas de la competencia
6	Aparición de otros productos atractivos en el mercado como los Smartphone
7	Alta demanda de sustitutos
8	Demandas , acusaciones y multas a Nintendo

Jover, I. Romano, A. Rubio, O. *Análisis del Caso Nintendo: 7* “Fuente: Propia”

4. El análisis SWOT de NINTENDO:

NINTENDO		OPORTUNIDADES									AMENAZAS								
<div></div> MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
		Disponibilidad de Cias para alianzas	Demanda creciente de los productos de ocio	Nuevos talentos para captar en la competencia	Abrirse al mercado on line	Crecimiento de las apps como opcion de innovacion	Desarrollo tecnologico de investigaciones	Preferencia de los clientes por productos NINTENDO	Crecientes innovaciones en el mercado		Competencia agresiva en el mercado	Capacidad de la competencia de copiar sus innovaciones	Mercado cambiante en gustos	Tecnología costosa	Variedad de ofertas de la competencia	otros productos atractivos en el mercado como los smatphone	Alta demanda de sustitutos	Demandas , acusaciones y multas a Nintendo	
FORTALEZAS																			
F1	Imagen, fama y reconocimiento de liderazgo de diferenciación en el mercado	3	3	3	2	1	3	3	3	21	2	3	2	3	2	2	3	2	19
F2	Logística apropiada.Estrategia de Franquicias	3	3	1	3	1	3	3	3	20	3	2	3	2	3	2	1	2	18
F3	Precios bajos y calidad superior	3	3	1	2	1	3	3	3	19	3	2	3	2	3	2	3	2	20
F4	Capacidad de aprovechar oportunidades y generar alianzas estratégicas	3	3	2	2	1	3	3	3	20	3	2	2	2	1	3	2	2	17
F5	Capacidad de innovación .	3	3	3	2	1	3	3	3	21	3	3	2	2	3	1	2	2	18
F6	Capacidad de posicionamiento en segmento nuevo de mercado a través de ideas imaginativas para jóvenes	3	3	3	1	1	3	3	3	20	3	2	2	3	2	3	2	2	19
F7	Capacidad de cambios y adaptación tecnológica y psicológica a las necesidades de nuevos clientes a través de nuevas estrategias de diferenciación de mercado: Mario(Personaje e historia)	3	3	3	1	1	3	3	3	20	3	2	3	3	2	1	2	1	17
F8	Celeridad de ventas la lleva a posicionarse a nivel nacional en EU	3	3	1	1	1	1	3	3	16	2	3	2	3	2	3	2	1	18
		24	24	17	14	8	22	24	24	157	22	19	19	20	18	17	17	14	146

NINTENDO		OPORTUNIDADES									AMENAZAS								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
<div></div> <div>MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS</div>																			
DEBILIDADES																			
D1	Limitado surtido de productos por restricciones internas de calidad y contenido	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	1	2	2	3	2	18
D2	Pocos cambios estructurales en las franquicias	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	3	3	2	3	2	3	3	21
D3	Pocos puntos de venta directos. Dependencia de otros canales de distribución para vender su productos. (Tabernas, tiendas, centros comerciales)	3	3	3	3	3	3	3	3	24	1	2	3	2	2	3	3	3	19
D4	En algunos momentos las ventas son bajas por falta de estrategias ante la demanda y baja produccion de equipos	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	1	2	2	2	3	18
D5	Limitaciones tecnicas en algunos equipos y uso de colores agresivos visuales (rojo y negro)	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	1	2	3	2	3	1	3	18
D6	Excesivas restricciones de licencia para los concesionarios	3	3	1	1	2	3	3	1	17	2	2	3	3	2	1	2	3	18
D7	Lentitud para incorporarse a la producción de opciones para smartphone. Conservadurismo	3	3	3	1	3	3	3	3	22	3	3	2	2	1	2	3	3	19
D8	Limitaciones intencionales de produccion de juegos. Acusada de monopolio	3	3	3	1	3	3	3	3	22	3	3	2	2	3	1	3	3	20
		24	24	22	18	23	24	24	22	181	20	18	21	16	17	16	20	23	151

Jover, I. Romano, A. Rubio, O. *Análisis del Caso Nintendo*: 9 “Fuente: Propia”

Tomar en cuenta los elementos identificados en el SWOT nos permite comprender mejor los fundamentos de la ventaja competitiva de Nintendo. Nos percatamos que la empresa cuenta con importantes recursos tangibles como son sus impresionantes ventas, base de su financiamiento, la tecnología, infraestructura, investigación y desarrollo, el posicionamiento en la mente de los clientes y jugadores y dominio del mercado del ocio y entretenimiento, la reputación, prestigio y exclusividad de la marca, la atractividad de los juegos y equipos etc. Pero es muy notable la posesión de recursos intangibles de alto valor para su competitividad entre los que se destacan sus recursos humanos (programadores y desarrolladores) altamente motivados e ingeniosos y su visión de liderazgo de producir los juegos más imaginativos de la historia, la capacidad y experiencia para maximizar la explotación de los recursos.

Un elemento interesante desde el punto de vista comercial ha sido la asociación de la Empresa al concepto de “Océano azul” que pretende reforzar la exclusividad de la marca en un mercado sin competencia en cuanto a la generalidad de segmentos que llegó a abarcar.

Al analizar detenidamente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en equipo y contrastar su interacción, aplicando la ponderación grupal, a través de la **Matriz de Impactos cruzados**, identificamos que de acuerdo a la información aportada por el caso sobre los años 1880 a 1991 de la Compañía Nintendo; y viendo el volumen de impactos en cada cuadrante, el de mayor impactos es el cuadrante tercero, lo que sugiere que su estrategia predominante sería **Adaptativa o D, O**. Es decir, para equilibrar su situación estratégica debe apoyarse en sus oportunidades para contrarrestar sus debilidades. Y en el mismo análisis determinamos que la fuerza de las O1, O2, O6 y O7 deberá utilizarse estratégicamente para contrarrestar las D1, D2, D3, D4 y D5. La posición competitiva de la empresa varió a lo largo de su historia hasta alcanzar el liderazgo mundial, pero específicamente entre los años 1983 en Nintendo Japón y 1988 en E:U algunas de sus estrategias debilitaron su posición competitiva y fue necesario variarlas para mejorarla

5. Tipo de estrategias corporativas que aplica la Empresa

Años	Líneas de negocios	Producto	Alianzas	Estrategias	Impacto de la estrategia
Japón Corporativo					
1870	Naipes en Japón				
1970	Video juegos		Lic. Magnavox	Diversificación	Primeras ventas
1977	Video juegos para el hogar Tecnología variación del Pong de Atari	Juego variación del Pong de Atari		Innovación	Ventas
1978	Video juego accionado por monedas			Nueva producción	Ventas
1980	Famicom (máquina con capacidad superior Chip personalizado. Precio a mitad de la competencia)		Contrata a Ricoh	Innovación tecnológica	Crecimiento ventas
	Producción de chips para sus máquinas, juegos más sofisticados y respaldo para las máquinas Juegos excelentes imaginativos con historia	Mario		Valor agregado Reclutamiento de personas especiales para la industria caricaturistas, Estímulo a la innovación	Posicionamiento inicial mercado

				Retos y habilidades	
	Nuevo juego basado en caricaturas e historias profundas,	Donkey Kong		Diversificación	Crecimiento de ventas. Imagen
1981	Juegos diferentes e imaginativos	Donkey Kong		Estrategia de segmento	Aceptación nicho jóvenes 12-14 años
1985	Creación de juegos	Mario, Súper Mario brothers		Innovación	Gran Incremento de ventas
1991	Creación de nuevos juegos	8 juegos de Mario Mario adaptado para Famicom y Zelda		Estrategias liderazgo mundial, Innovación	Súper éxito de ventas e ingresos
Nintendo en Japón					
1983	Introducción de Famicom en el mercado. (precio más barato de los competidores)			Pide renuncia de ganancias a los minoristas para ganar dinero con ventas de programas Campaña publicitaria sobre Famicom	Como consecuencia 1)Ventas de 500 mil millones de ventas y gran demanda de consumidores 2) Ante la gran demanda de consumidores la producción fue insuficiente
				Programa de licencias para concesionarios	Aceptado pero no muy convenientemente
				Medidas de Control de contenidos y calidad a los concesionarios y programadores	Aceptado pero no muy convenientemente
	Producción de cartuchos	Cartuchos		Subcontrata fabricación de cartuchos con otras empresas	Aumento producción Reducción de precios

1987	Producción, distribución y Marketing	Cartuchos, juegos, equipos		Liderazgo	Liderazgo Nintendo en mercado japonés
Nintendo en E:U: NOA					
1980	Creación de NOA. Venta de video juegos accionados con monedas	Video juegos de segunda Radarscope		Replican producto de subsidiaria Japón Calidad segunda	No logran vender Casi quiebran
	Venta de juego japonés en máquinas de video juegos con monedas	Donkey Kong		Cambio de posicionamiento (ubica la máquina en Tabernas)	Gran Éxito de ventas
1982	Traslado de NOA a Seattle en alianza con Bill Gates			Expansión de Japón a E:U	Gran éxito de ventas
1984	Video juegos con monedas				
	Venta de máquina de video juegos con Famicom	Famicom		Nuevo canal de distribución	Poca respuesta mercado. No se vende inicialmente
	Rediseño de Famicom para E.U. (Apariencia menos de juguetes y más dispositivo electrónico)	Sistema de entretenimiento de Nintendo NES		Nuevo canal de distribución a tiendas electrónicas	Inicio gestiones de marketing
	Producción de chips de seguridad			Licencias a los concesionarios	Aceptación inicial concesionarios
	Impone sistemas de seguridad a la versión estadounidense de Famicom	Chip de seguridad		Restricciones de seguridad	Escepticismo y renuencia de minoristas

	Distribución del NES	Juego Supermario brothers		Nuevas estrategias de ventas : abastecer tiendas escaparates y ventanas a minoristas a crédito y consignación	Se convierte en líder de venta en Japón
				Vendedores especializados de Nintendo en Japón para hacer exhibiciones	18 h diarias de exhibiciones
1985 dic.				Cambio de segmento público meta juvenil 12-14 años	Funcionó la estrategia y 500 a 60 0tiendas de E.U exhiben Nintendo aumentan las ventas NOA se convierte en distribuidor nacional en E.U
1986					Venta de un millón de NES
1987	Venta de sistema de entretenimiento NES	NES		Duplica las ventas	En el 86 un millón de NES en 87 se duplican las ventas y el 88 se triplican
1988	Suministro de juegos	Licencias		Concede licencias hasta 5 juegos por año. Mantiene restricción de licencias y derechos exclusivos	31 empresas de programación se vuelven concesionarios

					<p>Nintendo no puede dar respuesta a producción y venta, varias compañías aplican ingeniería inversa para copiar el código de Nintendo,</p> <p>Nintendo entabla demanda y gana</p>
1990					<p>Nintendo domina la industria de video juegos y es la compañía principal más rentable de Japón</p>
1991				<p>Nintendo mantiene el control de los juegos</p>	<p>Más de 100 concesionarios distribuyen Nintendo, más de 400 títulos disponibles para el NES</p> <p>1991 monopolio del Nintendo en mercado mixto,(jugueterías, mayoristas y tiendas departamentales</p> <p>Nintendo es demandado por conducta anticompetitiva</p>
				<p>Nintendo Retira el requisito de exclusividad y permite libertad a los desarrolladores</p>	<p>Presiones del Congreso, Dpto. de Justicia y Demandas determinan cambio de políticas de Nintendo</p> <p>Se convierte en Líder global del mercado</p>

Jover, I. Romano, A. Rubio, O. *Análisis del Caso Nintendo*: 14 “Fuente: Propia”

Según Miyamoto, uno de principales actores y líderes creativos de Nintendo: Identifica La Misión de Nintendo como: “Tomar la ventaja y mejorar una tecnología más barata para crear entretenimiento razonable y económico”

Y las Metas:

- Continuar produciendo líneas de entretenimiento que tengan un muy buen valor, por su sencillez, atraktividad y fácil aprendizaje
- Expandirse en el mercado estadounidense (en esa época)
- Diversificar sus productos para alcanzar nuevos segmentos del mercado
- Convertirse en líder del mercado en Estados Unidos

Considerando **el enfoque de Las 5 Fuerzas de Porter**, podemos identificar que Nintendo en todo momento:

- Fue objeto de **amenaza de nuevos competidores que también desarrollaban interesantes estrategias**, pues los videojuegos tuvieron un auge increíble como parte de la industria del entretenimiento y el ocio, pero supieron sortear dichas amenazas con la calidad, diseño, facilidad, accesibilidad, y precio de sus líneas de negocio.
- Que implementó originales tácticas que evidenciaron un balance de poder ante el **poder de negociación de los proveedores, (desarrolladores de juegos, diseñadores, productores de chips y cartuchos, etc.)** que hizo que permaneciera con mayor frecuencia en la cúspide de ventas que en las épocas grises que bajaban las ventas o que la demanda era superior a la oferta
- **Que la rivalidad y competencia del mercado** la manejó muy bien a través de las alianzas con fuertes empresas y de sus subsidiarias en varios países, así como de las estrategias de compra de todo lo que pudieran producir sus proveedores, las campañas publicitarias y la colocación gratuita de escaparates y ventanas en las tiendas y el aseguramiento de créditos y consignación
- **Que el poder de negociación de los clientes** lo pudo manejar con una relación costo- beneficio- calidad- diferenciación- precios bajos
- Y la amenaza de nuevos productos/servicios, típica de este ramo la pudo manejar estratégicamente con una rápida capacidad de respuesta incluso trayendo a E. U una fuerza de vendedores japoneses expertos de Nintendo que dedicaba jornadas de 18 horas a la gestión comercial



Imagen Recuperada el 18-10-2016 de:

https://www.google.com/search?hl=es419&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1600&bih=770&q=5+fuerzas+de+porter&oq=5+fuerzas+de+porter&gs_l=img.12..0l10.1617.9119.0.11517.19.7.0.12.12.0.183.1019.0j7.7.0....0..

Las líneas de negocios desarrolladas por la Empresa se detallaron cronológicamente en nuestro cuadro resumen y se relacionan con el diseño, producción y venta de máquinas de videojuegos, juegos de entretenimiento, NES, cartuchos, chips de seguridad, y licencias a concesionarios; aplicadas a través de un Corporativo y dos subsidiarias: Una en Japón y otra en E.U.

Tanto éstas como los negocios están interrelacionados para generar las ventas de equipos y juegos excelentes y ganancias para la compañía, a través de una sinergia creativa, productiva y comercial que le permite identificar, personalizar y adaptar las estrategias de diferenciación tangible en cuanto a las características técnicas y de calidad de sus equipos y juegos a las demandas del mercado; así como también diferenciación intangible al lograr posicionarse por su imagen, valores y agrado de sus juegos en la mente de clientes principales.

Manejan **estrategias alternativas y dinámicas con valor agregado** de acuerdo a la situación del mercado, la demanda de clientes, la rivalidad de los competidores: entre ellas, la **diversificación relacionada** que la lleva a la mencionada estrategia de diferenciación mencionada por Porter; ofreciendo al mercado algo diferente a la competencia, no sólo en sus condiciones técnicas y precios, sino también en el contenido y alcance. Se destacan por desarrollar economías de escala, potenciando valiosos recursos humanos con las competencias técnicas y artísticas, el estímulo a la innovación, (Miyamoto) que producen en su capital humano el gusto y experiencia en lo que hacen y la atraktividad para reclutar personal de otras empresas como Jobs y otros; aunado además a la estructura empresarial, sistemas y procesos.

Algo muy interesante de sus políticas y prácticas es que no sólo se proponen reclutar personal ingeniero, caricaturistas y desarrolladores, sino los mejores. No solo se proponen producir juegos sino, los más imaginativos y excelentes con un valor agregado en sus historias. Y cultivan en su personal el reto y la ilusión por el trabajo que realizan.

Implementan la **Integración vertical**, entendida como la agrupación bajo una misma dirección de varias fases de la cadena de valor consecutivas pero tecnológicamente separables/varias actividades relacionadas verticalmente(líneas de negocio diferentes pero relacionadas) es decir, desarrollan actividades relacionadas con el ciclo de producción completo, y que se encuentran dentro de la cadena de valor, a través de la réplica de políticas y estrategias corporativas en sus subsidiarias de Japón y Estados Unidos, a la vez que practican la **expansión geográfica unido a las economías de escala**.

Practican el llamado **efecto experiencia**, cuya implementación les permitió desarrollar dos ventajas competitivas fundamentales: **el liderazgo en costo-mejor valor** y buscan una ventaja competitiva sostenida a través de la **diferenciación exclusiva de sus juegos** que el público le reconoce y es una de las causas fundamentales de su demanda, expansión y millonarias ventas

A lo largo de los años referidos en el caso, se caracterizan por la **multiplicidad estratégica**, implementando las conocidas estrategias genéricas de Michel Porter, lo que les permitió alcanzar liderazgo global en costos, la diferenciación antes mencionada y el enfoque o concentración generando una demanda en un nuevo nicho de mercado cuando deciden atender el segmento juvenil de 12- 14 años

No todo es perfecto; como empresa de seres humanos, a lo largo de su afamado desarrollo, aunque cometen errores de lentitud en algunos casos, de exceso de restricciones y licencias en otros, que originaron demanda superior a su capacidad de producción y ventas, lo más importante es que demostraron capacidad de corregirlos rápidamente y recuperarse ante algunas respuestas de escepticismo y falta de atención por el público de algunos períodos, implementando estrategias y tácticas de innovación, control, exclusividad, cambio de segmento, posicionamiento, licencias, crédito y consignación, campañas publicitarias.

La razón de dichos cambios de estrategia fue la desigual respuesta del mercado minorista y de concesionarios en distintos momentos, la demanda de clientes, el desarrollo tecnológico producto de la investigación y desarrollo y el aumento de la rivalidad en la industria. Pero es evidente que en sentido general sus cambios de estrategia produjeron impactos positivos en la demanda, ventas, ingresos y posicionamiento de mercado.

Su cartera de negocios se amplió con el tiempo para dar respuesta a la expansión del mercado y a las oportunidades y de manera activa incrementó su desarrollo interno, adquirió nuevos negocios, amplió sus canales de distribución a través de tabernas, jugueterías, tiendas electrónicas, mayoristas, minoristas. Realizó alianzas estratégicas y en algún momento usó Outsourcing para producir y distribuir, lo que generaba importante reducción de costos y se expandió territorial y tecnológicamente de manera global, llegando hasta la **“Nintendomanía”**.

Una acción estratégica muy interesante y meritoria de la empresa, causada por asegurar sus ventas, acceder a recursos y capacidades complementarias y neutralizar a competidores; manteniendo su exclusividad: fue abastecer las tiendas minoristas con escaparates y ventanas y créditos a consignación generando una respuesta muy positiva de minoristas y el aumento significativo de las ventas en el mercado

Nintendo opera en un negocio principal: el del entretenimiento y ocio, pero lo aborda a través de distintas líneas de negocio y subsidiarias relacionadas.

Intentando ampliar el análisis consultamos otras fuentes adicionales a Hill y a los enfoques de Porter sobre estrategia corporativa:

Dentro de la estrategia de la empresa, hay tres subtipos. **Una estrategia de crecimiento** pretende ampliar las ventas de una empresa, los beneficios y cuota de mercado. Las estrategias de crecimiento típicas incluyen: una estrategia de **concentración**, **la penetración en el mercado** a través de un servicio eficiente de un producto limitado, **una estrategia de integración vertical**, la empresa toma responsabilidad adicional -es decir, comienza a suministrar el producto o la distribución del producto- y una **estrategia de diversificación**, la diversificación **concéntrica** añade diferentes productos en la mezcla que se relacionan

con los productos existentes de la empresa y la diversificación en conglomerado añade productos en la combinación que no están relacionados con los productos existentes de la empresa. Una **estrategia de estabilidad** se utiliza cuando una empresa está satisfecha con su situación actual y busca mantener esa situación "tal cual", según Reference for Business.

(...)Otras estrategias que se relacionan con la estrategia corporativa son la de **nivel de unidad de negocio y la de nivel funcional**. Con una estrategia de nivel de unidad de negocio, la atención se centra menos en la producción de bienes y más respecto a la obtención de una **ventaja competitiva de los productos que ya se hayan producido bajo la estrategia de la empresa**, de acuerdo con Quick MBA. Una **estrategia de nivel funcional** se refiere a la operación eficiente de los departamentos de negocio individuales, afirma Quick MBA. **Recuperado el 12-10-2016 de http://www.ehowenespanol.com/definicion-estrategia-corporativa-info_446338/**

De lo que los autores deducimos que Nintendo aplicaba la **estrategia de integración vertical unida a la de diversificación concéntrica**

...Otro ejemplo es Nintendo en sus orígenes en el negocio de las consolas para videojuegos. La empresa alcanzó un crecimiento de 90% promedio entre 1984 y 1992. Por el lado de los proveedores, esta empresa compra gran parte de los juegos para sus videoconsolas a desarrolladores de software externos. Es más, normalmente garantiza a los mejores desarrolladores de videojuegos que les comprará un número determinado de juegos al año. Sin embargo, mantiene también capacidades de desarrollo de software internas, y de hecho algunos de los juegos más exitosos (como Donkey Kong o Súper Mario Bross.) son fruto de un desarrollo interno. Nintendo se preocupa explícitamente de **mantener un equilibrio entre desarrollo de software externo e interno** para no caer atrapado por sus proveedores.

(...)Al mismo tiempo, Nintendo se ha ocupado de mantener un **equilibrio de poder con sus compradores**. En efecto, después del complicado inicio de sus ventas de videoconsolas en los años 80, una vez que estas se popularizaron decidió mantener sus ventas simétricamente distribuidas en varias empresas. Esto le llevó a rechazar ofertas de compra de gran parte o incluso toda su producción anual por parte de cadenas como Wal-Mart o Toys ‘R us. Además prohibía que sus productos fueran vendidos con rebajas de precios, de manera que evitaba que alguna empresa lograra una posición dominante por mayor rotación.

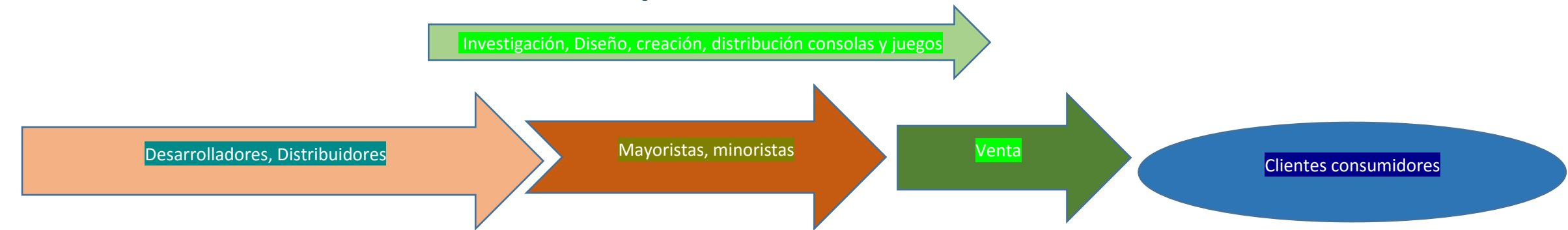
(....)Nintendo consigue ahorrar costes al reducir costes productivos y los costes por interdependencia tecnológica. A la vez, le permite la aparición de economías de alcance por un mejor aprovechamiento de sus recursos (instalaciones, almacenes), que pueden ser compartidos. Y todo ello, le ha otorgado a lo largo de los últimos años un aumento del poder de mercado (creando barreras de entradas a las empresas a las empresas no integradas, como Sony o Microsoft, que, en la actualidad no son capaces de reaccionar a tiempo a las decisiones estratégicas de su competidor).Y aunque es cierto que la estrategia de integrar verticalmente tiene una serie de inconvenientes para Nintendo, debido a su decisión de mantener un equilibrio entre lo externo y lo interno, como ya hemos comentado, hace que no se incremente su riesgo(debido a costes fijos que produzcan apalancamiento e inversiones que dificulten su salida si fuere necesario), mantenga su flexibilidad y pueda seguir aprovechando parte de la experiencia (la que le interesa) y ciertas ventajas competitivas de sus clientes y, especialmente, de sus proveedores y algunas derivadas de la especialización y hasta incluso innovaciones. **Recuperado el 13 de octubre de 2016 de <http://ebookbrowse.com/id015-estrategia-corporativa-completo-esade-hdbr-esade-1-1-pdf-d2786170522>** Grant, Robert M. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones5ª ed., 3ª ed. en Civitas

Lo que nos permite a los autores corroborar de acuerdo a los enfoques anteriores, que **Nintendo implementó estrategias de crecimiento para ampliar ventas, beneficios y cuota de mercado a través de estrategias de penetración de mercado por diversificación concéntrica**, y durante muchos años aplicó **estrategias de estabilidad y equilibrio** entre sus estrategias de producción de software y distribución, de control de su tecnología y producción manteniendo a raya a sus distribuidores y desarrolladores, para que no los sobrepasaran ni técnicamente ni en ventas, hasta que decide ampliar dichas **estrategias de enfoque** en el segmento juvenil.

Y los autores consideramos que la empresa cumplió de manera muy inteligente con el enfoque de las 5 fuerzas y las estrategias genéricas de Porter

Al analizar **la Cadena de valor en Nintendo**, si bien no contamos con información suficiente en el caso, consideramos que se cumple con el enfoque de las figuras que colocamos a continuación:

Jover, I. Romano, A. Rubio, O. *Análisis del Caso Nintendo*: 17 “Fuente: Propia”



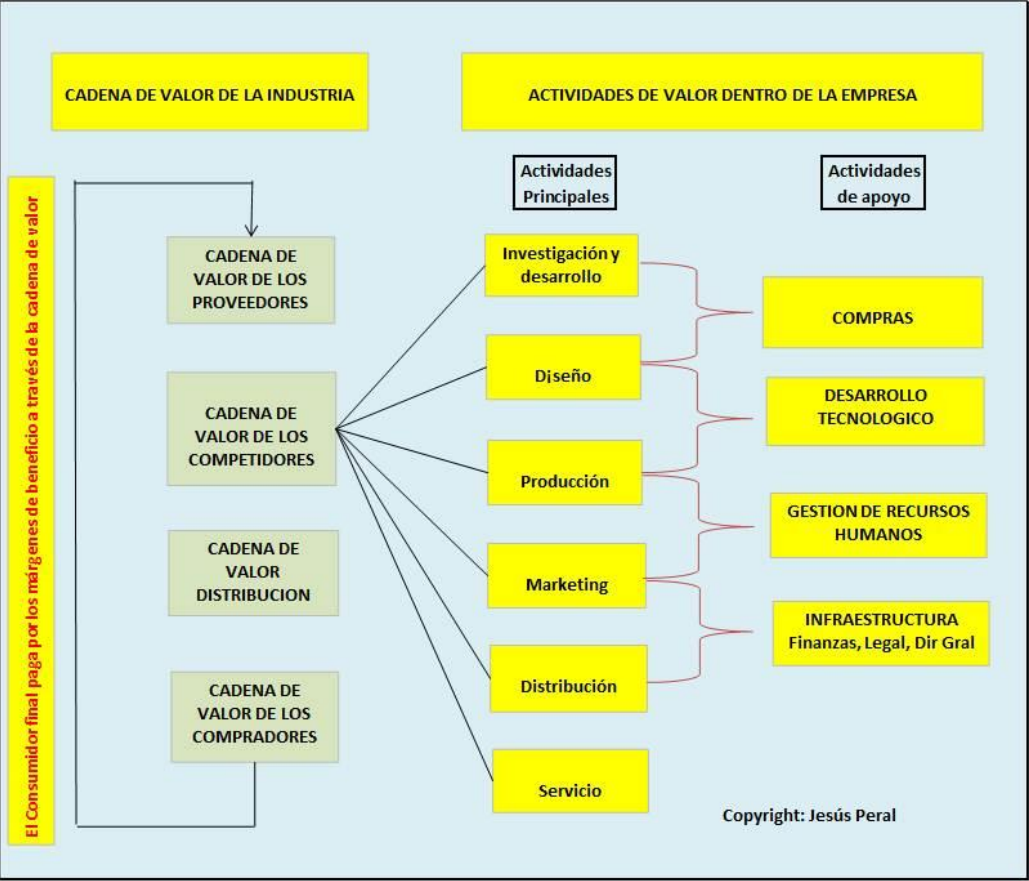


Imagen 1 Recuperada el 18-10-2016 de:
https://www.google.com/search?hl=es419&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1600&bih=770&q=cadena+de+valor&oq=cadena+de+valor&gs_l=img.12..0110.1239.7730.0.10880.15.8.0.7.7.0.57.276.8.8.0....0...1ac.1.64.img..0.15.370.XjDd8tE6a0E

Imagen 2 Recuperada el 18-10-2016 de:
https://www.google.com/search?hl=es419&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1600&bih=770&q=cadena+de+valor+de+porter&oq=cadena+de+valor&gs_l=img.1.1.0110.1552.8460.0.12562.15.8.0.7.7.0.173.1163.0j8.8.0....0...1ac.1.64.img..0.15.1234.SSvolcWUfGg

Y de su análisis inferimos:

En relación con las actividades de soporte:

Infraestructura:

Tomando como referencia evaluativa el impacto de las estrategias de Nintendo que lo llevó a posicionar su Nintendomanía y a convertirse en líder global de ventas, deducimos que desarrolló acertadas estrategias para asegurar y ampliar su infraestructura a través de una buena inversión de sus ingresos y crédito inicial para asegurar la financiación de sus procesos productivos, comerciales y de investigación y desarrollo; los cuales pasaron por fases de planeación estratégica y adecuada relación con inversores

Gestión de Recursos humanos:

Se caracterizó por el reclutamiento de personal estelar, captación de talentos de otras empresas competidoras y estímulo a la creatividad. No se refieren acciones de capacitación ni se precisa la remuneración

Desarrollo de la tecnología:

Empresa avanzada que llegó a crear un Departamento de Investigación y desarrollo para generar productos imaginativos y asegurar calidad y contenido y realizar investigaciones de mercado

No se cuenta con información para evaluar el resto de los componentes de la cadena de valor como Compras

En relación con las actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios postventa, no se cuenta con información específica en el caso para una evaluación objetiva.

A pesar de esta circunstancia, consideramos que lo que aportó el verdadero valor a Nintendo fueron sus espectaculares juegos

6. La naturaleza de la estrategia de negocios de la compañía:

Consideramos que la estrategia de negocios coincide con la estrategia corporativa, ya que las diferentes líneas de negocio están íntimamente relacionadas: (Consolas, juegos, cartuchos, chips, NES, licencias) y esa estrategia se mueve basándose en las competencias funcionales de la compañía.

Aunque el caso no profundiza abiertamente en las mismas, entendemos que aunque presentan debilidades y amenazas que detallamos anteriormente, la solidez de la empresa y precisamente su estrategia prioritaria le permite con sus fortalezas, aprovecharse de las oportunidades para contrarrestar las debilidades y minimizar las amenazas.

Para asegurar su estrategia de producción crearon una infraestructura adecuada y buscaron al personal especializado y motivado; para implementar la estrategia de marketing posicionaron sus productos en el mercado meta adecuado, fueron variando los segmentos dinámicamente y generaron campañas constantes de publicidad, además de buscar siempre la mayor calidad al menor costo y mejor precio, lo que añade un valor agregado; crearon hasta un Grupo de investigación y desarrollo en 1980 para producir juegos imaginativos; sus socios y las empresas con las que generó alianzas eran potentes y muy reconocidas en sus respectivos ámbitos.

Es muy notable la capacidad de la empresa de saber navegar con varias estrategias de diferenciación, bajo costo- valor y enfoque de segmentación y consideramos que dicha amplitud sagacidad e integralidad es la base de su liderazgo global no sólo en costos sino en imagen y preferencia del público.

7. Análisis de la estructura y los sistemas de control

En el caso no se profundiza en detalles estructurales de la empresa, más allá de identificar un Corporativo y dos subsidiarias

Sin embargo, aunque tampoco es muy explícito en cuanto a los sistemas de control, resulta implícito en la información que Nintendo se caracterizó por establecer sistemas de control férreos con sus desarrolladores para asegurar la calidad, no abordar temas de violencia, ni sexo, el control de las cantidades de producción, aun cuando aumentaba la demanda significativamente; el rehusarse durante muchos años a acceder a la internet y a la producción de líneas de negocio asociados a los desarrollos telefónicos de los Smartphone; así como asegurar la exclusividad a través del programa de las licencias, lo cual los llevó a ser demandados por el mercado y el gobierno por conducta anticompetitiva

No existen evidencias en la información del caso sobre recompensa a administradores ni estímulos a la cooperación entre divisiones

8. Recomendaciones:

Basados en el análisis SWOT realizado y con el apoyo de la Matriz de Impactos cruzados, resultaría conveniente recomendar un Plan de acción para la implementación de estrategias de mejora empresarial en Nintendo

Sin embargo, tomando en cuenta que la información disponible en el caso no está suficientemente detallada como para abordar algunos de los elementos requeridos en esta herramienta, así como que la etapa descrita se queda en el siglo pasado, año 1992, y el diseño de un plan de acción requiere más información, procedemos a realizar recomendaciones:

PLAN DE ACCIÓN

Para la mejora, cambio, aprovechamiento de oportunidades **Estrategia predominante:** ----- **Objetivo general:** -----

#	OBJETIVO /META PROPÓSITO ?	ACCIONES QUÉ?	ALCANCE CÓMO?	RESPONSABLES PARTICIPANTES QUIÉNES?	Fechas CUÁNDO?	RECURSOS CON QUÉ?	INDICADORES DE RESULTADOS IMPACTO?
	Qué queremos lograr?	A través de qué acciones?	Breve descripción acciones	Asignación autoridad	Inicio-terminación	Disponibles o a gestionar	Medición- evaluación

Al interpretar detalladamente nuestro Análisis SWOT, realizamos las recomendaciones buscando que las estrategias que resulten deban incrementar la competitividad de la organización, reforzando la búsqueda de una posición favorable y sostenible, en relación a los demás competidores del mercado.

Las acciones deben concretar las estrategias resultantes del SWOT donde los impactos apuntan a una estrategia predominante defensiva o Mini-Maxi como base de nuestro análisis; donde la empresa deberá aprovechar las múltiples oportunidades para contrarrestar las debilidades. Por supuesto que podrá apoyarse también en sus fortalezas

Recomendamos las siguientes acciones:

1. Aprovechar la disponibilidad de compañías lograda de hacer alianzas, para ampliar el surtido de equipos y juegos.
2. Aprovechar la amplia demanda de sus productos para eliminar las restricciones productivas y licencias
3. Aprovechar la amplia demanda de sus productos para realizar cambios estructurales en las subsidiarias acorde a las características nacionales y locales
4. Aprovechar su buena imagen y fortalezas para crear franquicias
5. Aprovechar la disponibilidad de talentos en el mercado para captar nuevos desarrolladores y continuar reforzando su capital humano profesional
6. Aprovechar la preferencia del público hacia los productos de Nintendo para crear puntos de venta directos y ampliar canales de distribución
7. Aprovechar la preferencia del público hacia los productos de Nintendo para aumentar garantías a los clientes
8. Aprovechar el desarrollo tecnológico y las investigaciones del entorno para generar estrategias de aumento de producción e innovaciones
9. Aprovechar el desarrollo tecnológico y las investigaciones para continuar mejorando las características técnicas de los productos y resolver problemas de contenidos y colores
10. Aprovechar el desarrollo tecnológico y las investigaciones para continuar mejorando la calidad del software y el hardware
11. Aprovechar la fuerza de internet para generar presencia, publicidad y cercanía a los clientes en el mercado *on line*
12. Aprovechar el desarrollo de los Smartphone para sumar esta modalidad a los videojuegos propios
13. Aprovechar el crecimiento de las APPS para sumarse a estas opciones tecnológicas con variedades propias
14. Mantener la exclusividad sin establecer restricciones exageradas a concesionarios, mayoristas y minoristas para la venta y distribución de sus artículos
15. Mejorar estrategias atractivas de publicidad y marketing reforzando con música e imágenes llamativas los eventos de exposición y prueba de sus productos y otras vías
16. Expandirse a otros países personalizando nuevos personajes Nintendo acorde a la cultura de dichos países
17. Realizar encuestas frecuentes en l para medir la satisfacción y preferencia de los clientes
18. Realizar campañas de venta y concursos otorgando premios a clientes y concesionarios desatacados
19. Realizar acciones de motivación y otorgar premios y reconocimientos a los “desarrolladores estrella”
20. Destinar presupuestos para continuar mejorando de la tecnología y la infraestructura
21. Atacar nuevos segmentos o nichos de mercado adulto para continuar desarrollando mundialmente su Nintendomanía.
22. Contar con un cuerpo jurídico propio de Nintendo, que haga frente a las demandas y/o conflictos legales en los que pueda inmiscuirse la empresa, con el fin de evitar consecuencias que puedan afectarla financiera y publicitariamente.

Conclusión:

Ha sido una vivencia muy interesante el trabajo del equipo en torno a la solución y análisis de este caso, a través del contenido del libro de Hill y la respectiva rúbrica indicada, cuya experiencia potenciará la aplicación de las habilidades adquiridas para analizar el segundo caso.

Agradeciendo su atención

MSc. Isabel Jover Jiménez

Mtra. Ana Florencia Romano

Mtro. Oscar Luis Rubio

