

FRACASOS DE MARCA (II PARTE)

EL CASO NINTENDO: DEL ÉXITO AL FRACASO, DEL FRACASO AL ÉXITO.

En el anterior número de Organiza comentábamos la importancia de analizar y recordar el fracaso, como base sobre la que aprender de los errores para no volver a cometerlos. En esta segunda parte del reportaje nos centramos en un case study de una marca que fracasó y aprendió de los errores, describiendo la dinámica competitiva entre dos marcas rivales y los errores que pueden llevar al líder al fracaso y al follower al éxito.

Y es que el éxito y el fracaso de una marca son las dos caras de una misma moneda, que es el mercado. Muchas veces, cuando una marca tiene éxito es a costa del fracaso de sus competidoras. Y viceversa, cuando una marca fracasa normalmente se debe al éxito de su competidor más directo.



EL CASO NINTENDO

LA PRIMERA MARCA DE LA CATEGORÍA

Nintendo tiene, como marca, una historia apasionante, plagada de aciertos y errores, pero sin duda muy reveladora en términos de Branding. Pocos sabrán que, en sus inicios, esta empresa japonesa basaba su principal actividad de negocio en la comercialización de cartas *hanafuda* (baraja tradicional de naipes japoneses). Tras la Segunda Guerra Mundial, su por aquél entonces presidente, Hiroshi Yamauchi, detectó que el mercado de las barajas físicas empezaba a decaer poco a poco. Tras modernizar el proceso de producción de las mismas, firmó un acuerdo exclusivo con Disney, que permitió a Nintendo utilizar los personajes de la marca americana en sus naipes.

Además, la compañía empezó a **diversificar** (una de las palabras favoritas de muchos gurús de estrategia corporativa) en productos como el arroz instantáneo (¡eso sí que es una extensión de línea!) o juguetes para niños, entre los que destacó la pistola Kousenjuu, el primer juguete electrónico japonés de la historia. Hasta aquí, parece que estemos hablando del típico gran conglomerado asiático, al más puro estilo Hyundai, donde una empresa comercializa todo lo que a uno se le pueda pasar por la cabeza, bajo un mismo nombre de marca. Sin embargo, la entrada de Nintendo en la categoría de los juguetes marcaría para siempre su historia y, como veremos más adelante, su posicionamiento de marca.

En 1983 vio la luz la **Famicom**, su primera **consola de videojuegos pensada para el hogar**. En tan sólo dos meses Nintendo vendió medio millón de unidades. Dos años más tarde, y tras

solucionar algunos problemas técnicos, Nintendo rediseñó su consola al tiempo que la rebautizaba con uno de los nombres más famosos de la historia: **Nintendo Entertainment System**, o como dicen sus siglas, N.E.S., un clásico que mantendría en el mercado durante más de veinte años, y con el que muchos pasamos nuestra infancia.

La N.E.S. llegó junto con **Super Mario Bros**, del que Nintendo vendió 40 millones de cartuchos (sí, para nuestros lectores más jóvenes, antiguamente los juegos para consola eran cartuchos de plástico), convirtiéndose en el videojuego más vendido de la historia hasta nuestros días. En 1987, las ventas de la N.E.S. en Estados Unidos rondaban los cuatro millones de unidades, con un market share del 70 % y con un tímido competidor, **Sega**, cuya *Master System* no acababa de cuajar. Dos años más tarde, Nintendo se atrevió con las consolas portátiles y lanzó su archiconocida **GameBoy**. Al igual que la N.E.S., fue todo un éxito en ventas y su presencia en el mercado llegaría hasta prácticamente nuestros días.

DEL ÉXITO AL FRACASO...

Llegados a este punto, y ante tantos récords de ventas y éxito como marca,

el lector se empezará a preguntar si el título del reportaje es incorrecto. No lo es, porque ahora viene el fracaso del que aprender. Hasta la década de los noventa, Nintendo se había convertido en una marca líder, notoria y muy rentable. Pero algo falló en la gestión de la marca que hizo que Nintendo desapareciera prácticamente de la categoría de videojuegos durante algunos años.

En 1990, Sega empezó a ganar cuota de mercado con su nueva **Mega Drive**, el primer competidor serio al que se tuvo que enfrentar la N.E.S. Ante esta amenaza, Nintendo decidió lanzar la Super N.E.S., intentándose poner al mismo nivel que Sega en cuanto a gráficos y calidad visual. Pero Sega duraría poco como competidor, y más tarde se vería que lo peor para Nintendo estaba aún por llegar. La Mega Drive había sido tan sólo un aviso para la marca japonesa.

Efectivamente, **Sony** entró en 1996 en el mercado de los videojuegos con su flamante **PlayStation**. Nintendo intentó responder con la Nintendo 64, pero no estuvo a la altura. Viendo que perdía año tras año *market share*, la empresa **se centró en el mercado de las consolas portátiles**, donde aún poseía el liderazgo con la GameBoy, lanzando nuevas versiones como la Advance y la Colour. Sony derrotó definitivamente a Nintendo



con la PlayStation 2, a la que Nintendo respondió con la nueva GameCube, otro sonado fracaso. Para colmo, a Sony no se le ocurrió otra cosa que liquidar a la GameBoy, el último bastión de Nintendo, gracias a su marca portátil de consolas, la P.S.P. (**PlayStation Portable**).

En veinte años, la marca más potente, rentable y notoria del mundo de los videojuegos había pasado del liderazgo absoluto al ostracismo. Nintendo, como marca, había fracasado; había sido derrotada por Sony con su brillante PlayStation, convertida ahora en la marca líder; y lo que es aún peor, había desaparecido de la mente de su audiencia.

... Y DEL FRACASO AL ÉXITO

De los errores se aprende o, al menos, se debería. Y eso, aprender de sus errores, fue lo que hizo Nintendo a partir de 2004, fecha en la que lanzó la **Nintendo DS**. Su nueva consola portátil, con dos pantallas y equipada con lápiz táctil al estilo BlackBerry, suscitó ciertos recelos en su lanzamiento. Sin embargo, títulos como el ya famoso *Brain Training* y *NintenDogs* catapultaron sus ventas en tan sólo unos meses.

Dos años más tarde, en 2006, Nintendo presentaba la **Wii**. Poco se puede añadir que no sepamos todos sobre la Wii. En cierta manera, fue una apuesta muy



arriesgada por parte de Nintendo. Mientras en Sony se reían de su nombre, los de Nintendo decían que hacía referencia al concepto **“nosotros”** (“we” en inglés, cuya sonoridad coincide con su nombre de marca); mientras en Sony ridiculizaban los pobres gráficos de la Wii, en comparación con la PlayStation 3, los de Nintendo se dedicaban a vender que su consola estaba diseñada **para jugar en familia**. Mientras en Sony se jactaban de ser pioneros con el Blu-Ray (el sistema de reproducción multimedia más avanzado, de mejor definición que el DVD-ROM) los de Nintendo hacían énfasis en su pack Wii Fit, pensado para **jugar haciendo ejercicio físico**.

Y al final, mientras en Sony se miraban el ombligo (que es una de las causas de fracaso de marca más comunes) los datos de ventas de 2008 reflejan un cambio de posiciones en el mercado: Nintendo vuelve a ser la marca líder en ventas y cuota de mercado.

Nintendo entendió **cuál había sido su error**, el que le había llevado a fracasar como marca: **alejarse de su posicionamiento** o, lo que viene a ser lo mismo, **intentar copiar a los competidores** que iban surgiendo, a nivel conceptual y tecnológico. Toda categoría tiende a dividirse en subcategorías, como amebas en una placa de Petri. Esta afirmación tiene prácticamente el adjetivo de categórica, y es así debido a que el mercado se fragmenta conforme va creciendo. Es una consecuencia lógica de la **segmentación** como estrategia de marketing para ganar nuevos clientes. Así, el mercado de los videojuegos se fragmentó en dos grupos: el **multimedia** (que inició Sony con su PlayStation) y el que podríamos denominar como de **“entretenimiento”**, que había iniciado Nintendo con la N.E.S. La primera subcategoría se basa, principalmente, en la calidad técnica y visual de los videojuegos y ha sido la gran baza de Sony durante los últimos años. PlayStation le arrebató el liderazgo a



Nintendo basándose en sus mejores prestaciones multimedia, vendiendo a bombo y platillo sus funciones de juego en red a través de Internet, y sus gráficos de última generación.

BACK TO BASICS

Pero Nintendo supo reaccionar y **encontró en la fuerza del nuevo líder una debilidad**. La PlayStation podía ser muy buena en cuanto a gráficos y simulación, pero **favorecía el enclaustramiento e individualismo de muchos niños**. Es una consecuencia lógica: si se tiene un sistema de videojuegos muy avanzado, se favorece el crecimiento de un grupo de adolescentes que todos conocemos como “viciados”. Todos hemos tenido alguna vez algún amigo al que solíamos apodar cariñosamente “el viciado”. Nintendo partió de **dos insights clave** para redirigir su marca:

- Un sistema de videojuegos muy avanzado técnicamente **limita el acceso a otras audiencias**, menos hábiles con un mando de mil botones en sus manos.
- Existe una **preocupación creciente por la obesidad y los hábitos de vida sedentarios**, sobre todo entre los

padres de familia, con respecto a sus hijos, principales consumidores (que no compradores) de la categoría.

Voilà! Un buen análisis y diagnóstico de Branding bastaron para dar a luz al concepto **Touch! Generations**, “la familia de juegos que te une a los tuyos”, reza este baseline de marca en todos los anuncios de Nintendo. Y es que **esta nueva estrategia de Branding está mucho más cerca del concepto que subyacía tras la N.E.S.** que tras la N64 o la GameCube, intentos desesperados de ser lo que nunca había sido Nintendo. Nintendo, en el fondo, **volvió a lo que nunca debería haber dejado de ser**: una marca cuya identidad se basa en el **entretenimiento**, aderezado hoy día con el adjetivo **“familiar”**. Ahora, Nintendo dispone de una audiencia mucho más amplia que PlayStation (todos sabemos simular un golpe de raqueta con un simple mando de juego) y ha conseguido **reposicionar a su competencia** como marca para “viciados”, “egoístas” y con tendencia a la obesidad. Paradójicamente, Sony ha estado publicitando toda esta Navidad un nuevo juego para PlayStation Portable: **“Buzz!, cerebros en acción”**, que permite ejercitar el cerebro (cierto, es otro formato de juego en comparación con *Brain Training*) junto con un grupo de amigos. ¿Les suena

de algo? Es exactamente el mismo error que Nintendo cometió en su día, intentando acercarse a los conceptos de marca de su competencia. ¡Algunos no aprenden ni de los errores de su competidor directo!

Sin duda, un gran éxito nace de un gran fracaso. Porque, como decíamos en el número anterior, se aprende mucho más de los fracasos que de los éxitos. Y porque, como demuestra la historia de Nintendo, a veces es más fácil pasar del éxito al fracaso, que del fracaso al éxito.



DANIEL MARTÍNEZ



Director de Estrategia de Branding de Emote, la Consultora de Branding de nueva generación.
Profesor de Naming de la Universidad de Barcelona.

<http://www.emote.es>
<http://www.emote.es/blog>