



ELIE OFEK

Sony PlayStation 3: ¿Se acabó el juego?

Cuando ves la historia de la industria de los juegos de video, desde que se lanzó el PlayStation en 1995, pudimos tomar rápidamente la posición de liderazgo con el PlayStation. Con el PlayStation 2 tenemos más de 110 millones de jugadores y consumidores disfrutándolo a nivel mundial. Y creo que tenemos seguidores fieles para la familia de productos de PlayStation. Así que con el PlayStation 3, creo que podremos tomar el liderazgo de forma rápida una vez más y mantener esa posición por mucho tiempo.

- Kaz Hirai, presidente y director general de Sony Computer Entertainment of America, 17 de noviembre de 2006¹

Era una imagen similar a la del lanzamiento del PlayStation original hacía casi 12 años. Algunos consumidores ansiosos habían llegado desde las seis de la mañana y desde lugares tan lejanos como Nueva Jersey a una tienda de juegos de video en Manhattan con la esperanza de adquirir una de las consolas más nuevas y más buscadas. Para las nueve de la mañana, el número de clientes que esperaban en la entrada de la tienda eran más de 100 y la fila se extendía a lo largo de la cuadra. Un cliente en la fila había estado buscando en tiendas en toda la región por dos semanas para poder encontrar una consola para el cumpleaños número 25 de su hermano. Un niño de 12 años y su abuela visitaban la tercera tienda en busca de la nueva consola. “Odio lo que tienes que hacer para conseguirla”, dijo el niño.²

En un sentido, las largas filas y las tiendas en las que se agotaba el producto eran típicas del comienzo de cada nueva generación de consolas de videojuegos. Lo que hacía de la escena fuera de la tienda de videojuegos en Manhattan algo sorprendente, era que los consumidores no estaban esperando comprar la nueva consola PlayStation 3 (PS3) de Sony, el líder indiscutible de las dos generaciones de consolas anteriores. En lugar de esto, los clientes particulares esperaban en la fila para entrar a la tienda estandarte de Nintendo, y era la consola Nintendo Wii la que buscaban.

Una segunda sorpresa en esta escena en Manhattan era que no era un evento aislado y, tal vez lo más sorprendente de todo era que todavía ocurría siete meses después del lanzamiento del Wii en Estados Unidos. Una portavoz de Toys R Us, Kathleen Waugh, dijo que sus tiendas en todo el país continuaban recibiendo embarques regulares del Wii, pero que normalmente los vendían

¹ Entrevista en Squawk Box, CNBC, 17 de noviembre de 2006.

² Barbara Ortuay “Months after release, demand for Nintendo’s Wii still far outpaces supply”, *Associated Press*, 2 de julio de 2007.

El caso de LACC número 508-S24 es la versión en español del caso de HBS número 9-508-076. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2009 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

inmediatamente después de recibirlos, debido a la demanda. Y de acuerdo con el analista de la industria, Chris Byrne, “el PlayStation 1 definitivamente fue una gran introducción, pero no recordaba ningún sistema de video que tuviera este tipo de demanda más de seis meses después del lanzamiento.”³

El éxito temprano del Wii parecía poner a Sony en una posición precaria. Sony había invertido fuertemente en el desarrollo del PS3 y de acuerdo con casi cualquiera, era la consola de videojuegos más avanzada de la séptima generación, lo cual incluía al Wii, el PS3, y el Xbox 360 de Microsoft. En particular, el PS3 tenía el poder del chip Cell Broadband Engine, el nuevo tipo de chip desarrollado de manera conjunta con IBM y Toshiba que contenía nueve microprocesadores que trabajaban de manera simultánea dentro de un espacio de media pulgada. El PS3 también incluía un reproductor de Blu-Ray Disc, lo cual representaba otro salto en la tecnología debido a su habilidad de almacenar hasta 50 gigabytes de contenido de alta definición. La combinación del Cell y el Blu-ray significaba que Sony y los diseñadores independientes de juegos podían crear juegos que fueran tanto altamente realistas como complicados en una escala que no se había alcanzado anteriormente.

Sin embargo, estos avances llegaron a un alto costo. Los costos de desarrollo y producción del Cell y el Blu-Ray causaron que Sony estableciera un precio para el PS3 para su lanzamiento en noviembre del 2006 en Estados Unidos de 499 dólares para el modelo básico y de 599 dólares para el modelo superior con 40 gigabytes de almacenamiento adicional. Este rango de precios era sustancialmente más alto que el del Xbox 360 (entre 299 y 399 dólares) y el Wii (249 dólares), y aún entonces se reportó que, en el momento de su lanzamiento, Sony perdía varios cientos de dólares por cada PS3 que vendía.⁴ Además de su alto precio al detalle, la falta de títulos disponibles de juegos para el PS3 era una razón adicional por la que se calculaba que sólo los jugadores de videojuegos más ávidos comprarían el sistema. El resultado final era que algunos analistas de la industria llamaban el lanzamiento del PS3 “fallido” y el fabricante más grande de juegos de PS3, Electronic Arts, decía estar “decepcionado” con la tasa de juegos para el PS3 que se vendían por cada sistema adquirido.⁵

Para el verano del 2007, Sony enfrentaba retos importantes para recobrar una posición de liderazgo en el mercado de consolas para videojuegos. Jack Tretton, el nuevo director general de Sony Computer Entertainment of America lo reconoció. “Hemos pagado el precio en el corto plazo, esperemos que sea para el éxito de largo plazo,” dijo.⁶ El tono de sus comentarios marcó una gran diferencia de la confianza expresada por Hirai menos de siete meses antes. Si la historia era una guía, tal cautela era justificada. Desde su comienzo, la industria de los videojuegos había servido como ejemplo importante del viejo refrán de que el desempeño pasado no necesariamente garantiza el éxito futuro.

Una versión concisa de la historia de los videojuegos

El génesis de los videojuegos

El origen de la industria moderna de los videojuegos se puede rastrear a la proliferación de las máquinas de juegos tipo *pinball*, las rocolas, y otros juegos novedosos de las décadas de 1930 y 1940, hasta los avances tecnológicos que ocurrirían en las décadas subsiguientes. Los primeros juegos

³ *Ibid.*

⁴ Lee Gomes “A Peek Under PlayStation 3’s Hood Shows Sony Is Selling Units at a Loss” *The Wall Street Journal*, 21 de noviembre de 2006.

⁵ George T. Chronis “PS3 game sales disappoint EA” *Video Business*, 5 de febrero de 2007.

⁶ Mike Snider “PlayStation 3 price cut by \$100, System’s launch less successful than Sony hoped” *USA Today*, 9 de julio de 2007.

electromecánicos se basaban principalmente en actividades físicas o pasatiempos tales como el béisbol, las carreras de caballos, y las carreras de autos. Otro tema popular involucró la simulación de los disparos de rifles y pistolas eléctricas a objetivos sensibles a la luz. En un juego llamado *Six Gun*, los jugadores enfrentaban a un maniquí vestido de vaquero que cargaba dos pistolas en un duelo estilo viejo oeste.⁷ Cada tiro en contra del maniquí costaba cinco centavos. Así nació la industria de los juegos operados por monedas.

Desde 1947 hasta 1970, el surgimiento de los primeros semiconductores, transistores y circuitos integrados (esto es, los “chips” de microprocesador que conocemos hoy) permitieron un desarrollo dramático en computadoras y otros electrónicos avanzados. Tal tecnología en el principio solamente estaba disponible para un número limitado de universidades y laboratorios nacionales, sin embargo, no tomó mucho tiempo para que los estudiantes e investigadores de esas instituciones desarrollaran los primeros videojuegos. En 1958, William Higinbotham, un físico en Brookhaven National Laboratory, desarrolló lo que muchos consideraron ser el primer videojuego, *Tennis for Two*, que se jugaba utilizando dos controles y un osciloscopio análogo (**Anexo 1**).⁸ En 1961, el primer videojuego programado en una computadora, *Spacewar*, fue desarrollado principalmente por Steve Russell, un estudiante en MIT. Ni *Tennis for Two* ni *Spacewar* se vendieron comercialmente.⁹

La idea de jugar videojuegos en pantallas de televisión en casa llegó en septiembre de 1966 de Ralph Baer, un ingeniero y gerente de división en Sanders Associates, un proveedor militar. Su equipo desarrolló un prototipo funcional de un juego de tenis de dos personas con componentes electrónicos completamente diferentes a los usados por Higinbotham una década antes. El sistema de juego de Baer, que sirvió como un diseño modelo para décadas subsiguientes, utilizaba una pantalla de televisión estándar como monitor así como una consola, conocida como “Brown Box” o “Caja Café”, y controladores separados para cada jugador.¹⁰ Se llegó a un acuerdo con Magnavox para comercializar el invento de Baer, y en 1972 la primera consola de videojuegos en casa, llamada Odyssey, se lanzó con 16 juegos preprogramados y un precio al detalle de 99 dólares. La respuesta comercial fue la siguiente: las ventas totales de Odyssey durante su periodo de producción desde mediados de 1972 hasta principios de 1975 se estimaban en hasta 360.000 unidades.¹¹ A pesar de las ventas moderadas en términos de las ventas de hoy en día, el Odyssey generalmente fue considerado como un éxito, en cuanto a que proveía información sobre el potencial comercial de los videojuegos. En 1972, otra persona se dio cuenta del potencial comercial de los videojuegos, era Nolan Bushnell, y más tarde en los años de 1970, Bushnell y la empresa que ayudó a fundar, Atari, se convertirían en los principales ganadores de la industria de videojuegos que iniciaba.

Ganadores y perdedores de la industria a lo largo de los años

Mientras Ralph Baer puede ser conocido como el “Padre de los videojuegos”, Nolan Bushnell puede hacer suyo el título de “Padre de la industria”

- Extracto de *High Score! The Illustrated History of Electronic Games*¹²

⁷ Steven L. Kent, *The Ultimate History of Video Games*, (New York: Three Rivers Press, 2001).

⁸ “The First Video Game”, <http://www.bnl.gov/bnlweb/history/higinbotham.asp> (consultado el 9 de septiembre del 2007)

⁹ Demaria and Wilson, *High Score! The Illustrated History of Electronic Games*, segunda edición (New York: McGraw-Hill/Osborne, 2004).

¹⁰ Kent, *The Ultimate History of Video Games*.

¹¹ Winnie Forster, *The Encyclopedia of Game Machines: Consoles, handhelds, & home computers*, (Germany: Gameplan, 2005).

¹² Demaria and Wilson, *High Score! The Illustrated History of Electronic Games*.

Desde su fundación en junio de 1972, el primer videojuego creado y manufacturado por Atari fue un juego de tenis de dos personas que operaba con monedas, similar en concepto a aquellos desarrollados por Higinbotham y Baer.¹³ *Pong*, como fue llamado, fue un éxito inmediato. De hecho, el primer prototipo de *Pong* ubicado en un bar local se descompuso por tener atoradas demasiadas monedas. *Pong* también hizo surgir una cantidad de otros juegos similares de pelota-y-raqueta de empresas competidoras. Comenzó una carrera para desarrollar nuevos títulos de juegos, y durante los siguientes años, juegos tal como *Asteroid*, *Tank*, *Breakout*, y *Space Invaders* se convirtieron en éxitos en los salones de juegos.

El lanzamiento del Sistema de Video de Computadora (VCS por sus siglas en inglés) de Atari en octubre de 1977 alteró de manera fundamental la industria de los videojuegos. Notablemente, fue la primera consola que tenía controles tipo *joystick*, podía correr juegos a color, y permitía a los jugadores seleccionar un nivel de dificultad antes de comenzar un juego. El VCS, que se vendía en su lanzamiento a 199 dólares al detalle, también fue la primera consola en utilizar cartuchos intercambiables para guardar juegos. Las primeras consolas VCS se enviaban con un solo cartucho de juego, el *Combat*, y ocho cartuchos adicionales se podían adquirir por 30 dólares cada uno. De acuerdo con ejecutivos anteriores de Atari, el margen de utilidad del VCS se mantuvo bajo, ya que planeaban recuperar cualquier pérdida en el equipo con la venta de cartuchos de juego, el cual se podía fabricar por menos de 10 dólares.¹⁴ El VCS tenía un diseño sencillo e instrucciones sencillas, y los nuevos propietarios del VCS podían empezar a jugar juegos de video sin tener que lidiar con temas complejos de instalación.¹⁵

Para 1980, Atari controlaba el 75% del mercado total de videojuegos con ventas anuales de casi 2 mil millones de dólares y se consideraba ampliamente como el jugador dominante en la industria de los videojuegos. El Director General de Atari, Ray Kassar describió el éxito de la empresa de la siguiente manera: “un año ganamos 400 millones de dólares después de impuestos. Fuimos la empresa más rentable del mundo.”¹⁶ Aunque Atari vendió más de 30 millones de consolas de juego VCS, a lo largo del tiempo las cosas comenzaron a cambiar. Bushnell fue forzado a dejar la empresa debido a disputas de la dirección, y entonces, en 1980, la empresa perdió a muchos de sus diseñadores de juegos talentosos quienes se fueron a Activision, la primera empresa en enfocarse únicamente en el desarrollo de programas de videojuegos. En lo que pronto se convirtió en una tendencia desafortunada para los nuevos jugadores en generaciones sucesivas de consolas de videojuegos, Atari no podía retener su posición de liderazgo cuando la siguiente generación de consolas de juego llegó al mercado un par de años más tarde.

Y así fue en la década de 1980 y al principio de la de 1990 – los ganadores de una generación de consolas de videojuegos perdían el liderazgo de mercado de forma rutinaria en la siguiente generación a una empresa competidora (**Anexo 2**). Pero a pesar de la intensa competencia, la industria de los videojuegos como tal floreció durante este periodo, y los videojuegos se volvieron una parte integral del mundo del entretenimiento. Una serie de éxitos de videojuegos, desde *Pac-Man* hasta *Donkey Kong* y *Mario Bros.*, no sólo fueron éxitos comerciales para los salones de juegos, sino que también se volvieron nombres conocidos en los hogares. El tema de los videojuegos, por ejemplo, fue la portada de la revista *Time* en 1982, y pronto los videojuegos comenzaron a converger con otras

¹³ Algunos consideraban a *Pong* ser una copia de los videojuegos desarrollados anteriormente de tenis de mesa (ping-pong).

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Las primeras computadoras personales de Tandy, Apple, y Commodore también se lanzaron durante este periodo y tenían cada una la capacidad de reproducir videojuegos. Sin embargo, las primeras computadoras personales eran por lo general caras, lo cual las hacía inalcanzables para muchos consumidores únicamente interesados en jugar videojuegos (por ejemplo, la Apple II costaba aproximadamente 1.300 dólares, sin incluir el monitor y el puerto para discos).

¹⁶ Kent, *The Ultimate History of Video Games*.

formas de entretenimiento. Por ejemplo, películas tales como E.T., *Star Wars* y *Star Trek* fueron adaptadas a franquicias de videojuegos. Más tarde, lo inverso sucedió: los videojuegos tales como *Super Mario Brothers* y *Lara Croft: Tomb Raider* fueron adaptados para la pantalla grande.

El dominio del mercado para las consolas de videojuegos en este periodo, también cambió geográficamente de la costa oeste de Estados Unidos a Japón. Nintendo y Sega lanzaron cada uno sistemas de juego líder del mercado durante generaciones sucesivas a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990. Sin embargo, fue Sony y su franquicia de PlayStation la que finalmente tomó el lugar de liderazgo en el mercado de las consolas de videojuegos en 1994. Durante su periodo de líder de mercado, Sony lograría algo que ningún otro productor de consolas de videojuegos había logrado antes.

El ascenso de Sony y PlayStation

Más de 12 años después de su introducción en los Estados Unidos el 9 de septiembre de 1995 por un precio al detalle de 299 dólares, el ascenso de Sony Computer Entertainment y el PlayStation original se ha atribuido a varios factores clave. Primero, apalancando su historia como fabricante de equipo de *hardware* con una larga línea de productos exitosos tal como el Walkman, la consola PlayStation de Sony proveía de gráficas de alta velocidad en tercera dimensión, las cuales eran visualmente superiores a aquellas de Nintendo y Sega en ese momento. Segundo, Sony pudo establecer rápidamente acuerdos de licencias con una gran cantidad de desarrolladores de juegos externos, algunos de los cuales se convirtieron en acuerdos exclusivos. Y tercero, Sony ejecutó una campaña de lanzamiento bien coordinada a través de múltiples formas de medios, incluyendo tanto televisión como medios impresos. El ascenso de Sony hacia el liderazgo de mercado fue rápido. Vendió tres millones de consolas en solo algunas semanas, y finalmente vendió más de 100 millones de consolas de PlayStation en el mundo.¹⁷

Para la sexta generación de consolas de videojuegos en el 2000, Sony parecía lista para tomar su enfoque relámpago en las introducciones de productos nuevos a un nivel superior. Como con PlayStation, el PlayStation 2 (PS2) incluía un número de avances tecnológicos sobre generaciones previas tal como conectividad de Internet y la inclusión de un reproductor de DVD. Pero a diferencia del PlayStation, el PS2 se lanzó a nivel mundial en el curso de solo nueve meses, un logro importante para Sony. Más aún, fue recibido por consumidores con mayores fanfarreas que el PlayStation anterior. En Japón, por ejemplo, Sony vendió más de un millón de consolas PS2 en dos días, un nuevo récord de ventas. El PS2 se lanzó en los Estados Unidos en octubre del 2000 a un precio al detalle de 299 dólares.¹⁸ En total, veinte millones de consolas del PS2 fueron vendidas a nivel mundial en los primeros 12 meses en el mercado.¹⁹ A diferencia de cualquier lanzamiento de consolas de generaciones anteriores, Sony se estableció como el líder de mercado en dos generaciones consecutivas de consolas de videojuegos.

La sexta generación también trajo nueva competencia para Sony. Microsoft, la empresa indiscutiblemente más dominante de *software* en el mundo, entró al mercado de *hardware* de videojuegos con toda la fuerza al lanzar su propia consola el Xbox, en el 2001. Para muchos observadores de la industria, esto comprobó la seriedad de las intenciones de Microsoft ante Sony y

¹⁷ Winnie Forster, *The Encyclopedia of Game Machines: Consoles, handhelds, & home computers*.

¹⁸ *The History of Video Games – the New Era: 2000-2001* (www.gamespot.com/gamespot/features/video/hov/p10_01.html, consultado el 13 de noviembre de 2007).

¹⁹ Winnie Forster, *The Encyclopedia of Game Machines: Consoles, handhelds, & home computers*.

su franquicia PlayStation. En particular, se creía que Microsoft podía utilizar su dominio en el desarrollo de *software* para ganarse a desarrolladores independientes de juegos, mientras desarrollaba su propia colección de títulos de juegos exitosos. Esto, combinado con los recursos financieros de Microsoft y su poderío comercial, rápidamente hicieron del Xbox un competidor formidable, y finalmente tomó el 24% del mercado (**Anexo 3**). Aunque ocupaba un distante segundo lugar después del PS2 que controlaba casi el 60% del mercado, era claro que Microsoft estaría en el negocio en el largo plazo. “Podremos incluso estar perdiendo dinero, pero apuesto a que podemos competir con Sony en la siguiente generación”, predijo el Director General de Microsoft Steve Ballmer en el 2004.²⁰

El camino a la séptima generación de consolas de videojuegos

A principios del 2005, la sexta generación de consolas de videojuegos había comenzado su descenso en términos de ventas, conforme se anticipaba la siguiente generación de consolas de juegos. A pesar del declive de ventas de *hardware*, las buenas noticias eran que la demanda de videojuegos era más grande que nunca (había incrementado un 7% a 6,2 mil millones de dólares en Estados Unidos o 248 millones de unidades vendidas). Y las buenas noticias se esperaba fueran cada vez mejores.

Las ventas de títulos de juegos de video a nivel mundial en el 2004 eran de 24,5 mil millones y se proyectaba incrementarían hasta 55 mil millones para el 2008.²¹ El jugador promedio tenía ahora 24 años de edad, habiendo crecido con videojuegos como niño y adolescente y ahora con un ingreso disponible de un trabajo de tiempo completo.²² Además de incrementar el número de jugadores mayores, los videojuegos también atraían a niños de 7 u 8 años distrayéndolos de juegos tradicionales como Barbie y G.I. Joe.

Además de la demografía cambiante de los jugadores de videojuegos, la convergencia en el contenido entre los videojuegos y las películas que comenzó en la década de 1980, había ahora alcanzado nuevos niveles. En el 2005, los estudios de cine y otras empresas tradicionales de medios comenzaron a entrar al juego (literalmente) al formar sociedades con empresas de desarrollo de videojuegos. Por ejemplo, Paramount Pictures se unió con Electronic Arts (EA) para desarrollar un juego en el cual los personajes imitan las estrategias de los Corleones, la familia de la mafia de la película épica *El Padrino*. Además, los videojuegos basados en películas como *Los Increíbles* se utilizaban para “mantener la historia en la mente de los consumidores” hasta que se produjera una secuela a la película.²³ La convergencia observada en el contenido proveía una oportunidad para Sony, que era dueña de negocios tanto de contenido como de electrónicos. El juego de video de Sony PS2, *Spider-Man 2*, basado en la película exitosa de la empresa, estaba entre los 10 primeros títulos del 2004, vendiendo más de 1,1 millones de unidades en Estados Unidos con un precio promedio al detalle de 43 dólares, de acuerdo con NPD Funworld.²⁴

²⁰ Holman W. Jenkins Jr. “Just how crazy is Xbox?” *The Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 2004.

²¹ Ronald Grover, Cliff Edwards, and Ian Rowley “Game wars” *Business Week*, 28 de febrero de 2005.

²² Matt Ritchel “Game sales thrive thanks to the big kids (in their 20s)” *The New York Times*, 27 de diciembre de 2004.

²³ Ronald Grover, Cliff Edwards, and Ian Rowley “Game wars” *Business Week*, 28 de febrero de 2005.

²⁴ Comunicado de prensa “The NPD Group reports annual 2004 US video game industry retail sales” *The NPD Group*, 18 de enero de 2005.

Microsoft y Sony toman caminos estratégicos diferentes

...de alguna manera los consumidores en el futuro probablemente necesitarán un aparato que organice toda la diversión digital en sus vidas. Sony cree que el superbox se meterá a hurtadillas en la sala bajo la imagen de un aparato electrónico inofensivo...Para la siguiente interacción de su plataforma de juego estelar [PlayStation], Sony gastará 1,67 mil millones de dólares para desarrollar un chip de "célula" capaz de alcanzar velocidades de teraflop. En un movimiento, Sony pondrá una supercomputadora en un aparato electrónico de entretenimiento que parece inocente y lo dejará en el hogar, llevando a los jugadores, sin dolor, a su nirvana digital.

-Holman Jenkins, *The Wall Street Journal*²⁵

Ejecutivos de Microsoft, Sony, y Nintendo habían dudado por mucho tiempo en proveer detalles de sus consolas de séptima generación por miedo a causar una reducción en las ventas de la generación actual. Sin embargo, a principios del 2005, los detalles de los enfoques de dos de estas compañías – Microsoft y Sony – comenzaron a salir y reflejaban la experiencia histórica de cada empresa. La estrategia de Microsoft se enfocó en el proceso de desarrollo de juegos a través de la creación de XNA, un nuevo conjunto de herramientas de *software* que se podían utilizar para programar juegos para la computadora personal, el Xbox, y la siguiente generación del Xbox. El pensamiento detrás de estas herramientas era el proveer de forma más rápida y menos costosa una manera para que los creadores de juegos construyeran juegos para la franquicia Xbox. Con los costos de desarrollo para un solo juego estimados en hasta 20 millones de dólares, incrementando de alrededor de 3 millones de dólares cinco años antes, las herramientas tenían la intención de atraer al talento de desarrollo de juegos a la plataforma del Xbox.²⁶

Para el PS3, Sony se enfocaba en el desarrollo de su plataforma revolucionaria de *hardware* del Cell chip y el reproductor de Blu-ray Disc. El Cell chip estaba diseñado para actuar como un sistema de procesadores; un Cell chip primario podía tanto desempeñar operaciones particulares o delegarlas a otro Cell chip. Al distribuir los esfuerzos de proceso tan eficientemente, varios Cell chips juntos eran capaces de correr a 256 gigaflops, o casi 10 veces la velocidad de la computadora personal más rápida. El otro componente clave de la estrategia de Sony – su reproductor de Blu-ray Disc propietario – proveía de una nueva manera de almacenar contenido digital de alta definición, incluyendo películas así como videojuegos. Al desarrollar Blu-ray por sí solo, Sony competía por ser el nuevo formato estándar para la siguiente generación de DVD. Otra empresa, Toshiba (socio de Sony en el desarrollo del "Cell"), era el principal desarrollador de un disco de formato alternativo de alta definición llamado HD-DVD. La decisión de incluir tanto el "Cell" como el reproductor de Blu-ray Disc en el PS3 parecía alargar el tiempo de su desarrollo total. A mediados del 2005, sólo Microsoft se había comprometido a entregar su consola de siguiente generación a tiempo para la temporada navideña del 2005. Además, tomando ventaja del "Cell" y el Blu-ray requería un cambio importante en la forma en que se programaba el *software* de videojuegos, potencialmente alargando el tiempo necesario de aproximadamente 18 meses para que los desarrolladores de juegos crearan videojuegos para la nueva plataforma de la consola.

No estaba claro a mediados del 2005 qué efecto del tiempo de espera de 18 meses tendría en la fecha de entrega del PS3 o si el ser el primero en el mercado importaría en la séptima generación. Lo mismo se podía decir del esfuerzo de Sony en converger varios diferentes implementos de *hardware*

²⁵ Holman W. Jenkins, Jr. "Just how crazy is Xbox?" *The Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 2005.

²⁶ Ronald Grover, Cliff Edwards, e Ian Rowley, 28 de febrero de 2005.

en un solo implemento para la sala. En este momento, uno sólo podía decir que Microsoft y Sony parecían estar en caminos estratégicos muy diferentes.

Finalmente llega la séptima generación

Esta vez, Microsoft llega primero al mercado

En noviembre del 2005, uno podía ver, al leer los periódicos del país, que algo grande estaba por suceder en el mundo de los videojuegos. De acuerdo con un tema popular en los videojuegos mismos, no había escasez de artículos de noticias haciendo referencia a la inminente guerra, batalla o combate, cuando el tema de la séptima generación de consolas de videojuegos se mencionaba. La primera oración de un artículo decía: “el negocio de los videojuegos se prepara para su batalla más grande en cinco años”.²⁷ Ya que la generación anterior era esencialmente una victoria para Sony, algunos observadores de la industria podrían haber desestimado la anticipación de la prensa como declaraciones demasiado típicas con la intención de vender periódicos. Sin embargo, el 22 de noviembre, Microsoft lanzó su consola de siguiente generación, Xbox 360, para obtener en general reseñas favorables y se volvió un artículo codiciado para la temporada de compras navideñas del 2005. Más aún, no se esperaba que Sony y Nintendo lanzaran consolas hasta la primavera del 2006, como fecha más próxima. No había duda de que era una gran oportunidad para Microsoft para obtener una ventaja grande sobre sus competidores.

Aún cuando el Cell había recibido hasta la fecha más atención por su habilidad de cómputo, el nuevo Xbox 360 no se quedaba atrás, era mucho más rápido que el Xbox original. En su reseña, Walter Mossberg del *Wall Street Journal* describió las gráficas del Xbox 360 como “fluidas” y “parecidas al cine”, llamando a la consola “una máquina de juegos excepcional”.²⁸ Pero el sistema iba mucho más allá que sólo los juegos, como lo notó Mossberg:

Como las consolas anteriores, puede reproducir CD y DVD. Como el Xbox original, el nuevo modelo se puede conectar al Internet para permitir varios jugadores con gente en todo el mundo. Pero también puede reproducir música, clips de video y fotografías de su propio disco duro o del disco duro de otra computadora a través de una red, o bajar música de un iPod de Apple conectado a uno de sus puertos.²⁹

El Xbox 360 tenía algunas desventajas. Dos versiones del Xbox 360 estaban disponibles en el lanzamiento – una versión de “Sistema Central”, con un precio de 299 dólares y una versión de 399 dólares que venía con un disco duro removible de 20 GB. Sin embargo, sólo la versión más cara podía reproducir los juegos del Xbox anterior ya que requería de *software* que sólo tenía el disco duro removible. El precio de 399 dólares del Xbox 360 superior también lo hacía tener un precio de casi dos veces las consolas actuales de Xbox y PS2.

En cuanto a los juegos del Xbox 360, además de lanzar nuevos títulos de videojuegos para la plataforma, Microsoft continuó con el desarrollo de su servicio de juegos en línea, Xbox Live. Así como con el Xbox original, los usuarios debían abrir una cuenta Xbox Live para poder jugar en línea. Tanto la versión de 299 dólares como la de 399 dólares de Xbox venían con una membresía “Plata” gratis, que permitía que los usuarios enviaran y recibieran mensajes de voz y de texto, así como bajar

²⁷ Nick Wingfield “You have reached...the next level” *The Wall Street Journal*, 11 de noviembre, 2005.

²⁸ Walter S. Mossberg y Katherine Boehret “The Mossberg solution: Putting the new Xbox through its paces – Graphics are awesome, but \$400 price is off-putting; Trash talking your rival” *The Wall Street Journal*, 23 de noviembre del 2005.

²⁹ *Ibid.*

demostraciones de juegos sin costo. Para poder jugar en línea con otros jugadores se requería una membresía “Oro”, que costaba alrededor de 50 dólares por suscripción anual.³⁰ La membresía Oro permitía que los suscriptores encontraran otras personas con quienes jugar de manera rápida, ya sean amistades o extraños, sin tener que estar en el mismo lugar físico. Para el lanzamiento del Xbox 360, Microsoft había desarrollado un proceso mejorado para poder reunir eficientemente a jugadores alrededor del mundo con habilidades y puntuaciones similares en el juego.³¹

La inversión financiera hecha por Microsoft en el Xbox Live y el Xbox 360 había sido sustancial. En el 2002, Microsoft mismo se había comprometido públicamente a invertir 2 mil millones de dólares a lo largo de cinco años en su negocio de videojuegos en general.³² Para noviembre del 2006, un año después de su debut, estas inversiones de Microsoft parecían estar dando resultados. El Xbox 360 tuvo un buen comienzo al cumplir la predicción del director general Steve Ballmer dos años antes de que vendieran más que Sony en la séptima generación de consolas de videojuegos. De acuerdo con el sitio de Internet VG Chartz, casi seis millones de unidades del Xbox 360 se vendieron a nivel mundial durante su primer año en el mercado, un estimado de 3,75 millones de este total se había vendido en Estados Unidos.³³ Un beneficio agregado de Microsoft era que el lanzamiento de las plataformas de siguiente generación de Nintendo y Sony se había pospuesto varias veces durante el 2006 y ahora ambos estaban programados para el mes de noviembre, dándole a Microsoft un año entero de ventaja en la competencia. Sin embargo, el Xbox 360 estaba a punto de encontrar su primera prueba en el mercado.

Sony hace ruido; Nintendo se roba el espectáculo

Justo después de un año de escribir su reseña del Xbox 360, Walter Mossberg estaba de regreso en el tema de las nuevas consolas de videojuegos a finales de noviembre del 2006, esta vez con una reseña doble de la “muy anticipada” consola PS3 de Sony y la “desconocida” consola de Wii de Nintendo.³⁴ En esta reseña, las diferencias entre las consolas Wii y PS3 eran inmediatamente reconocidas por Mossberg. “Estas dos nuevas máquinas no podían ser más diferentes,” dijo. Al describir las características de cada consola, Mossberg llamó a la consola PS3 una “caja negra brillante y grande” que incluía una colección de características: un disco duro, un puerto de red, conectividad Wi-Fi inalámbrica, y reproducción de CD, DVD y Blu-ray Discs de alta definición (ver **Anexo 4** para una comparación de las consolas de séptima generación). En contraste con la PS3, Mossberg describió a la consola Wii como una “caja blanca pequeña y delgada” con “especificaciones mucho menos sofisticadas”. Aunque incluía Wi-Fi, el Wii no tenía un disco duro, ni puerto de conectividad en línea, ni la habilidad de reproducir CD ni DVD. Adicionalmente, a diferencia de la PS3, la consola Wii no podía reproducir contenido de video de alta definición.

Para poner a prueba las dos consolas, Mossberg y su coautora, Katherine Boehret, enlistaron la ayuda de cuatro jugadores de videojuegos experimentados, tres hombres y una mujer, todos de edades entre 20 y 29 años. Cada jugador jugó aproximadamente una media docena de juegos en cada consola. Su reacción a jugar en las dos consolas parecía sorprenderlos a ellos mismos, y Mossberg capturó estos pensamientos iniciales en su reseña:

³⁰ David Kesmodel “Microsoft places big bet on multiplayer gaming” *The Wall Street Journal Online*, 30 de diciembre de 2005.

³¹ Misha Davenport y Lucio Guerrero “Xbox 360: It’s fast, it’s sleek, it’s pricey: Vying for video-game dominance, Microsoft takes one giant leap” *The Chicago Sun-Times*, 15 de noviembre de 2005.

³² David Kesmodel, 30 de diciembre de 2005.

³³ Compilado de VG Chartz (www.vgchartz.com, consultado el 1 de enero de 2008).

³⁴ Walter S. Mossberg y Katherine Boehret “The Mossberg solution: Battle of the boxes: PlayStation 3 vs. Wii, Our test of new game systems finds cheaper, simpler Wii to be more exciting and fun” *The Wall Street Journal*, 29 de noviembre de 2006.

En nuestras pruebas encontramos que el más modesto Wii era más emocionante, divertido y daba mayor satisfacción entre las dos consolas. Nosotros y nuestros experimentadores voluntarios estuvimos impresionados por las gráficas tan ricas y realistas y la complejidad de juego en algunos de los seis juegos PS3 que probamos. En contraste, todos estuvimos de acuerdo con que las gráficas del Wii estaban en un rango de entre pasados de moda y cursis. Pero el Wii se ganó nuestros corazones por una razón: utiliza un controlador inalámbrico que puede detectar tus movimientos de brazo y mano y los transfiere a la pantalla, así que puedes controlar físicamente la acción. Esto abre una gran cantidad de posibilidades. En los juegos de deportes puedes de hecho mover un bat o la raqueta o el palo de golf. En los juegos de aventura puedes mover una espada en el aire o dar un puñetazo. Puedes hacer casi el mismo movimiento utilizando tu brazo y tu mano que harías con objetos reales.

Entonces, en un golpe severo para Sony, Mossberg resumió las conclusiones de los voluntarios al escribir que “ninguno de nosotros sentimos que las gráficas de los juegos, ni la reproducción de las películas Blu-ray, eran suficientemente superiores a las gráficas del Xbox 360 y la reproducción de DVD para justificar el alto precio del PS3” y ninguno de los cuatro voluntarios dijeron que comprarían el PS3 por 599 dólares.³⁵ La reseña de Mossberg puede haber sido la última predicción de lo que vendría tanto para Sony y Nintendo. Las ventas del Wii se aceleraron durante la temporada de compras navideñas del 2006 y continuaron a lo largo del primer trimestre del 2007. Al final de marzo del 2007, se habían vendido 2,32 millones de unidades del Wii en Estados Unidos, resultando en una participación de mercado de casi 25% para Nintendo (**Anexo 5**). Durante el mismo periodo, sólo 1,28 millones de unidades del PS3 fueron vendidas, resultando en sólo un 13,5% de participación de mercado para Sony.

Conforme se corrió la voz, el Wii comenzó a atraer cada vez más atención tanto de los medios como de los consumidores. En particular, el aspecto más notable del éxito del Wii parecía ser que atraía a grupos de consumidores muy diferentes que aquellos de las consolas de generaciones anteriores. Un segmento emergente de jugadores llamados “jugadores casuales” adquirían el Wii en grandes cantidades; este segmento incluía niños menores de entre cinco y nueve años, así como adultos mayores en sus 40, 50 y 60. El controlador inalámbrico del Wii y sus juegos simples pero físicamente retadores tal como el *Wii Sports* atraían incluso a jugadores mayores en hogares para ancianos. En una historia del programa *All Things Considered* de National Public Radio, Esther McGuire, de 84 años, una residente de una comunidad de ancianos en Silver Spring, Maryland, organizó torneos de boliche Wii con sus compañeros. “Se siente bien”, dijo ella. “Nos mantiene en movimiento en lugar de ver televisión.”³⁶ Otra historia fue reportada el 7 de junio del 2007, en el *The New England Journal of Medicine*. El Dr. Julio Bonis se autodiagnóstico con un nuevo tipo de tendinitis aguda que llamó “Wiitis”.³⁷ La causa era jugar horas de tenis en su nueva consola de Nintendo, Wii.

El éxito del Wii continuó, y a lo largo del 2007, continuó erosionando el liderazgo en la participación de mercado del Xbox 360 (**Anexo 5**). Los problemas en las ventas de Sony continuaron en los meses de verano, un momento en donde la presión de la falta de éxito del PS3 comenzaba a mostrarse claramente al público. El 18 de junio del 2007, dos días después del Día del Padre en Estados Unidos, Ken Kutaragi, conocido como el “Padre de la franquicia PlayStation”, dejó la dirección de la división de juegos de Sony, Sony Computer Entertainment. Tal vez más que cualquier otra figura dentro de Sony, el PS3 fue visto como la “creación” de Kutaragi. En un incidente separado, después del escándalo en el Reino Unido sobre un juego de PS3 que mostraba una balacera

³⁵ El modelo de 499 dólares del PS3 también se consideraba una mala opción ya que no tenía capacidad de Wi-Fi.

³⁶ Allison Aubrey “Even minimal fitness can stave off death” National Public Radio: *All Things Considered*, 4 de diciembre de 2007.

³⁷ Julio Bonis “Acute Wiitis” *The New England Journal of Medicine*, 7 de junio d 2007.

con imágenes gráficas dentro de una catedral Anglicana, Sony fue forzado a pedir un disculpa pública a la Iglesia Anglicana. Sumándose a las malas noticias, en contraste con la utilidad saludable de 75 millones de dólares que Sony reportó para su división de juegos en el año fiscal terminando el 31 de marzo del 2006, Sony también admitió públicamente que no estaba esperando tener utilidades nuevamente en su negocio de juegos hasta el año fiscal 2009.³⁸

Aunque el precio alto al detalle del PS3 fue citado a menudo como la razón principal para sus bajas ventas, los costos más altos al detalle de títulos de juegos individuales (59,99 dólares para el PS3 versus entre 19,99 dólares y 49,99 dólares para el Wii, y entre 19,99 y 59,99 dólares para el Xbox 360) así como la escasez de títulos de juegos disponibles para el PS3 eran otras principales desventajas del PS3.³⁹ Mientras que era generalmente menos caro el desarrollar títulos para la plataforma del Wii, los costos podían exceder los 20 millones de dólares para un solo título de juego en la plataforma del PS3 o el Xbox 360. Aún si el precio al detalle para un título de juego incrementara a 60 dólares, no era claro qué tan pronto un editor de juegos podría recuperar la inversión y convertirlo en utilidades (Anexo 6).⁴⁰ Esto hacía del desarrollo de nuevos títulos de juego para el PS3 en particular una propuesta potencialmente riesgosa, ya que era una plataforma completamente nueva. Se reportó, lo cual no sorprendía a nadie, que 86 juegos nuevos se lanzarían para el Wii durante el cuarto trimestre del 2007, a comparación de los 47 juegos para el Xbox 360 y 38 juegos para el PS3.⁴¹

En octubre del 2007, lo que tardó mucho, según algunos observadores de la industria, Sony finalmente tomó acción sobre el alto precio al detalle del PS3 al reducir el precio del modelo de 80GB de 599 a 499 dólares. Sony también introdujo un nuevo modelo de 40GB a 399 dólares el 2 de noviembre del 2007.⁴² En su anuncio, Sony citó una reducción en los costos de manufactura como razón principal de la habilidad de reducir el precio del PS3. Aunque el costo actual de manufactura del PS3 no era conocido públicamente, los estimados del costo durante el lanzamiento eran de hasta 800 dólares (Anexo 7). Por otra parte, en un intento por comenzar los esfuerzos de desarrollo de productores de juegos independientes, Sony también redujo las cuotas que cobraba por el equipo de desarrollo del PS3, las herramientas necesarias de *software* para crear nuevos títulos de PS3. Ambas acciones proveían un empuje muy necesario para Sony. Las ventas semanales del PS3 alcanzaron más de 100.000 consolas después de la reducción de precio, comparado con un promedio de entre 30.000 y 40.000 unidades antes de la reducción de precio.⁴³ Desafortunadamente para Sony, el PS3 no era la única consola con empuje en el otoño del 2007.

Microsoft recibe ayuda

Para prevenir que su presencia en el mercado fuera olvidada entre el fervor por la consola Wii y los reportes de la reducción de precios de Sony, el 25 de septiembre del 2007, Microsoft recibió ayuda con el lanzamiento del Halo 3, la tercera versión de un juego de ciencia ficción basado en el año del 2552. Desarrollado exclusivamente para la plataforma del Xbox 360 por Bungie Software, una subsidiaria propiedad de Microsoft, la franquicia *Halo* había demostrado ser en los últimos años diferente a cualquier otro título de videojuego debido a su historia detallada con múltiples niveles, acerca de un héroe, Master Chief, y su lucha en contra de las fuerzas del mal. A nivel mundial las

³⁸ *The Associated Press* "Father of Sony PlayStation steps down", 18 de junio de 2007.

³⁹ Los rangos de precio de los títulos de juego para cada plataforma se estimó al revisar detallistas en línea tales como *Best Buy* y *Circuit City*.

⁴⁰ Rachel Rosmarin "Why *Gears of War* Costs \$60" *Forbes*, 19 de diciembre de 2006.

⁴¹ David Davies "U@PLAY: Movie flop blamed on *Halo 3* release" *San Antonio Express-News*, 19 de octubre de 2007.

⁴² Ryan Kim "Sony fixing PlayStation 3 just in time; Lower prices, new games resurrect video console for holiday season" *The San Francisco Chronicle*, 19 de noviembre de 2007.

⁴³ *Ibid.*

ventas de *Halo* y *Halo 2* de Microsoft para el Xbox original, por ejemplo, fueron de más de 600 millones de dólares, comparados con casi 460 millones de dólares en ventas a nivel mundial de boletos de cine del éxito de taquilla de la película *Gladiator*.⁴⁴

El lanzamiento del *Halo 3* llenó las expectativas de los medios en su lanzamiento. Dentro de los primeros 12 días, había vendido 3,3 millones de copias, de acuerdo con el NPD. Los datos de ventas también mostraban que el *Halo 3* había vendido más de diez veces lo que vendió el juego que le seguía en la lista de ventas, el *Wii Play*. David Dennis, un portavoz de Microsoft, reportó con orgullo que el *Halo 3* había vendido más copias que todos los juegos para el PS3 para los meses de mayo, junio, julio, agosto y septiembre... juntos. El éxito del *Halo 3* había incrementado las ventas del Xbox 360, por lo menos temporalmente, al rebasar las del Wii (**Anexo 8**). Durante el periodo de ventas que terminó el 6 de octubre, Microsoft vendió 528.000 unidades del Xbox 360, comparado con alrededor de 500.000 unidades de la consola Wii y 119.000 de la PS3.⁴⁵ El lanzamiento del *Halo 3* incluso fue citado como la razón principal del fracaso de la más reciente película de Ben Stiller, *The Heartbreak Kid*, que se estrenó en los cines el mismo fin de semana.⁴⁶

Otro hito para el Xbox 360 se alcanzó a principios de noviembre, esta vez en Japón. Aunque en su país de origen Sony había retenido el liderazgo de mercado sobre el Xbox 360 desde el lanzamiento del PS3, por primera vez, las ventas semanales del Xbox 360 en Japón sobrepasaron a las del PS3.⁴⁷

Observaciones de la temporada de compras navideñas del 2007

Con el resurgimiento del Xbox 360 debido al éxito del *Halo 3* y la reducción de precio muy necesaria del PS3, se anticipaba que la temporada de compras navideñas del 2007 sería una guerra declarada entre las tres consolas de videojuegos de séptima generación. Cuando se aclaró el panorama a principios de enero del 2008, se podían hacer las siguientes observaciones:

- Reportes de largas filas y poco abasto del Wii en tiendas detallistas que persistieron durante la temporada de compras navideñas, más de un año después de su lanzamiento.⁴⁸ Algunos analistas de la industria llegaron a declarar que la falta de abasto del Wii era una estrategia intencional de Nintendo para mantener al mercado hablando de su consola.⁴⁹
- Aunque no pudo cerrar la brecha semanal de ventas de forma significativa entre la consola PS3 y sus competidores durante la temporada de compras navideñas, Sony continuó beneficiándose de las ventas fuertes del PS2, que aún podía ser adquirido en tiendas y detallistas en línea tales como Best Buy y Amazon por aproximadamente 130 dólares.⁵⁰ Las ventas anuales del PS2 en el 2007 excedieron las 4 millones de unidades en Estados Unidos, y si se agregaban a las ventas de las consolas de séptima generación, la participación de mercado del PS2 era de 21,7% en Estados Unidos y más de 22% a nivel mundial (**Anexo 9**).
- La consola Xbox 360 disfrutó de la tasa más alta de adherencia *software a hardware* de las consolas de séptima generación (definida como el número total de títulos de juegos

⁴⁴ Wingfield, 11 de noviembre de 2005.

⁴⁵ Matt Richtel "The halo over Xbox 360" *The New York Times*, 22 de octubre de 2007.

⁴⁶ Davies, 19 de octubre de 2007.

⁴⁷ "Xbox 360 beats PS3 in weekly Japan sales for first time" *Jiji Press English News Service*, 9 de noviembre de 2007.

⁴⁸ Matt Richtel "A year later, the same scene: Long lines for the elusive Wii" *The New York Times*, 14 de diciembre de 2007.

⁴⁹ Davies, 19 de octubre de 2007.

⁵⁰ www.bestbuy.com (consultado el 13 de noviembre de 2007).

adquiridos a lo largo de la vida de la consola). En septiembre, una publicación de la industria *Warren's Consumer Electronics Daily* reportó una tasa de adherencia de 6,3 juegos por consola para el Xbox 360, comparado con 3,5 para el PS3 y 3,4 para el Wii.⁵¹ Al final de la temporada navideña, la tasa de adherencia para el Xbox había crecido a 6,9 mientras la adherencia para las otras consolas permanecieron constantes.⁵²

Ganando la guerra de formatos de alta definición

Oficialmente se ha terminado la guerra más grande de formatos de electrónicos para el consumidor en una generación.

-Martin Fackler, *The New York Times*⁵³

La competencia entre Toshiba (HD-DVD) y Sony (Blu-ray) para ser el formato estándar *de facto* para el contenido de alta definición recordaba a la competencia casi idéntica entre Toshiba/Panasonic (VHS) y Sony (Betamax) en la década de 1980 para convertirse en el formato estándar para casetes grabables de video. Se parecía, pero con una notable excepción: Sony finalmente perdió la guerra de formato entre VHS y Betamax, pero por muchos relatos parecía haber ganado la guerra de formato esta vez. Como fue el caso con VHS y Betamax, el factor decisivo de la determinación final del ganador del formato de alta definición parecía radicar en la decisión de los principales estudios de producción de películas en alinearse con un formato u otro.

Para este fin, a principios del 2008, se reportó ampliamente que Warner Brothers, el estudio de películas más grande del país, había decidido utilizar el formato Blu-ray para sus lanzamientos futuros de películas en DVD de alta definición. Con Warner Brothers a bordo, Blu-ray ahora era la elección estándar para alrededor del 70% del mercado, y la decisión de elegir Blu-ray parecía ser el punto crítico de la guerra de formato. “La opinión mayoritaria en la industria es que esto decide la batalla de formatos a favor de Blu-ray”, dijo Richard Doherty, un analista de la industria.⁵⁴ Entonces, en febrero del 2008, un grupo de detallistas influyentes de películas – incluyendo Wal-Mart, Best Buy, y la empresa de renta de video en línea Netflix – todos apoyaron a Blu-ray. Fue en este momento en que Toshiba parecía darse por vencido al anunciar que ya no produciría o comercializaría los reproductores de HD-DVD.

Al convertirse en el formato estándar de contenido de alta definición había más en juego de lo que uno pudiera ver inicialmente debido a las significativas regalías que podían ser recolectadas ya sea por Sony o Toshiba en otorgar licencias de la tecnología a otras empresas. Por ejemplo, además de ganar las cantidades de las regalías en cada disco o título vendido utilizando el formato actual de DVD, los fabricantes pagaban entre 10 y 20 dólares por cada reproductor dedicado de película, computadora o consola que incorporaba la tecnología.⁵⁵ Para los DVD de alta definición, algunos analistas estimaban que el ganador de la guerra de formatos ganaría 2 mil millones de dólares

⁵¹ “Videogames” *Warren's Consumer Electronics Daily*, 21 de septiembre de 2007.

⁵² “Strong holiday season for game consoles despite challenges” *Warren's Consumer Electronics Daily*, 7 de enero de 2008, y “Wii breaking records week after week, says Nintendo America chief” *Warren's Consumer Electronics Daily*, 28 de noviembre de 2007.

⁵³ Martin Fackler “Toshiba Concedes Defeat in the DVD Battle” *The New York Times*, 20 de febrero de 2008.

⁵⁴ Brooks Barnes “Warner backs Blu-ray, tilting DVD Battle” *The New York Times*, 5 de enero de 2008.

⁵⁵ Dawn Chmielewski y Josh Friedman “Format war: Players jockeying for best position in contest” *The Seattle Times*, 1 de octubre de 2007.

anualmente en regalías.⁵⁶ Como resultado, con la claudicación de Toshiba, Sony podía ganar sustancialmente por muchos años, o hasta que otros formatos de almacenaje de alta definición fueran viables comercialmente. Sony también había ganado de otra manera. Hasta este momento, Microsoft había estado del lado de Toshiba en la guerra de formatos de alta definición de DVD al ofrecer un puerto removible de HD-DVD como una opción para el Xbox 360, y el Wii no ofrecía capacidad de gráficas de alta definición. Al grado que si Microsoft o Nintendo buscaban ofrecer títulos de juegos de video de alta definición para cada plataforma en el futuro cercano, por ahora parecía que Blu-ray era la única opción.

Sony espera un mejor 2008

Los ejecutivos de Sony sólo podían esperar que el Año Nuevo trajera mejores días para su división de videojuegos. Aunque nadie en su posición, se podía esperar, (o permitir) tomar la situación sin hacer nada, no era claro qué exactamente debía hacer Sony en este momento en la séptima generación de consolas de videojuegos. El éxito del Wii de Nintendo a más de un año de su lanzamiento levantaba un número de preguntas difíciles para la consideración de Sony. De forma más importante, ¿había cambiado Nintendo de manera fundamental el mercado de videojuegos al llegar con éxito a segmentos demográficos nuevos, o sería este éxito pasajero y el Wii otra moda que pasaría eventualmente? Puesto de otra manera, Sony debía determinar si Nintendo había alcanzado un evento que cambiaría el juego, similar, por ejemplo, a aquel logrado por Apple con el iPod. Si el mercado de las consolas de videojuegos realmente estaba experimentando una expansión permanente, entonces Sony debía considerar si debía enfocarse en desarrollar implementos y juegos para una audiencia más amplia de jugadores o si debía mantener su enfoque en el segmento de jugadores intensivos dedicados. Dependiendo de las respuestas a estas preguntas, la dirección estratégica de Sony en el 2009 y más allá podía tomar muchas formas.

También había otra línea de preguntas a considerar. En vez de representar un cambio importante en la demografía del mercado de consolas de videojuegos, el Wii podía deber su éxito a algunas razones simples que si eran enfrentadas rápidamente, podían cambiar las cosas para Sony. Primero, si el éxito del Wii era debido principalmente a la popularidad de su controlador inalámbrico detector de movimiento, entonces Sony podía desarrollar uno similar que fuera más avanzado que el controlador actual del PS3, que tenía habilidades limitadas de detección de movimiento. Ya que el PS3 generalmente era considerado tecnológicamente superior al Wii en casi todos los demás aspectos, entonces llenar esta brecha competitiva podía proveer a Sony con justo la ventaja de mercado que necesitaba. Sin embargo, dada la inversión sustancial que Sony ya había hecho en el Blu-ray y el microprocesador Cell, tal decisión sin duda sería difícil y podría posponer la rentabilidad del PS3.

Una segunda razón para las ventas estancadas del PS3 podría describirse con una sola palabra: precio. A finales del 2007, las versiones de 399 y 499 dólares del PS3 aún eran sustancialmente más caras que la consola Wii (249 dólares) como la Xbox 360 (ahora entre 279 y 349 dólares).⁵⁷ Como resultado, alguien interesado en adquirir la PS3 y un par de títulos de juegos podría gastar rápidamente 600 o hasta 700 dólares, mientras un cliente similar del Wii debía gastar sólo la mitad. Tal vez un precio menor era la clave de la ecuación, y tan pronto como el PS3 pudiera alcanzar volúmenes de producción suficientes para que Sony pudiera cobrar menos, entonces la adopción de

⁵⁶ Ryan Kim "Keeping players in the game / Re-energizing the game industry: E3 trade show takes on added significance with the introduction of next generation of video game consoles and a looming DVD format battle" *The San Francisco Chronicle*, 8 de mayo de 2006.

⁵⁷ Desde marzo del 2008, Microsoft también ofreció una consola "Elite" Xbox 360 de 449 dólares que venía con un disco duro removible de 120 GB para almacenar juegos guardados, películas, música y otro contenido.

la consola PS3 se aceleraría rápidamente. Sin embargo, aún si esto fuera de hecho la causa del problema, todavía estaba la pregunta de si los programas promocionales de Sony debían ponerse en marcha para incrementar las ventas de corto plazo de la consola PS3. Por su parte, a finales del 2007, Sony anunció dos programas promocionales similares. El primer programa regalaba cinco películas Blu-ray por medio de una oferta que se enviaba por correo con la compra de cada consola nueva de PS3.⁵⁸ El segundo programa ofrecía un PS3 gratis (el modelo de 499 dólares de 80GB) con la compra de una televisión de alta definición de Sony (HDTV)⁵⁹. Suponiendo que el reducir el precio del PS3 aún más debía esperar hasta por lo menos el otoño del 2008 (conforme los costos de los componentes se redujeran más), ¿Qué otros programas promocionales podría implementar Sony ahora para impulsar las ventas rezagadas del PS3?

Como esperanza para el problema de Sony, había por lo menos un evento durante los últimos dos meses del 2007 que parecía beneficiar no sólo a Sony sino a la industria de los videojuegos como tal. Ya que los editores de juegos dependían generalmente de talento no sindicalizado para crear videojuegos, la huelga del sindicato de escritores de Estados Unidos (Writers Guild of America), que había empezado su octava semana, parecían estar incrementando las ventas de los videojuegos. De acuerdo con datos de NPD, las ventas de consolas, juegos y accesorios alcanzaron la cifra de 2,63 mil millones de dólares en noviembre, un incremento del 52% sobre el año anterior. Las ventas de los juegos habían incrementado 62% a 1,3 mil millones de dólares en noviembre. Aún así, Nintendo parecía estar robando la atención de Sony y la consola PS3. La leyenda en un artículo del *Associated Press* lo decía todo: “la gente puede tomar el control del Wii en vez del de la televisión si la huelga de los escritores de Hollywood continúa en el 2008”.⁶⁰

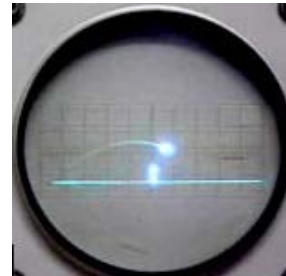
En varias ocasiones durante el transcurso del año, el 2007 se había llamado “El año del Wii”. Ya fuera que el 2008 pudiera llamarse triunfantemente “El regreso de la consola PS3” o decepcionantemente “Sony PS3: Se acabó el juego”, todavía estaba por determinarse, pero claramente era un juego en el que Sony no llevaba la delantera.

⁵⁸ Por un periodo de tiempo, Microsoft ofreció un programa promocional similar con el Xbox 360. Con la compra de un Xbox 360 HD DVD player, que costaba alrededor de 180 dólares, el cliente recibía cinco películas HD DVD gratis por correo y una copia de King Kong se encontraba dentro de la caja con la compra.

⁵⁹ <http://sonycard.sony.com/sonygateway> (consultado el 29 de diciembre de 2007). Esta oferta era válida sólo para los que tenían tarjetas Sony Card desde el 1 de noviembre de 2007 hasta el 31 de marzo de 2008 en las pantallas Sony HDTV con un precio al detalle mínimo de alrededor de 2.500 dólares.

⁶⁰ “Video game industry capitalizing on writer’s strike” *The Associated Press*, 28 de diciembre de 2007.

Anexo 1 Hitos en la historia de las consolas de videojuegos



Tennis for Two, desarrollado por William Higinbotham, se exhibe en el Laboratorio Nacional de Brookhaven en 1958 (a la derecha); el juego se exhibía sobre un osciloscopio (a la izquierda).



Odyssey, desarrollado por Ralph Baer, fue la primera consola de videojuegos comercializada en Estados Unidos.

Fuentes: Fotografías de *Tennis for Two*, obtenidas del laboratorio Nacional de Brookhaven (www.bnl.gov/bnlweb/history/higinbotham.asp, consultado el 29 de octubre de 2007), impreso con permiso. Las fotografías del Odyssey fueron obtenidas de Ralph Baer (reimpresas con permiso).

Anexo 1 (continuación)

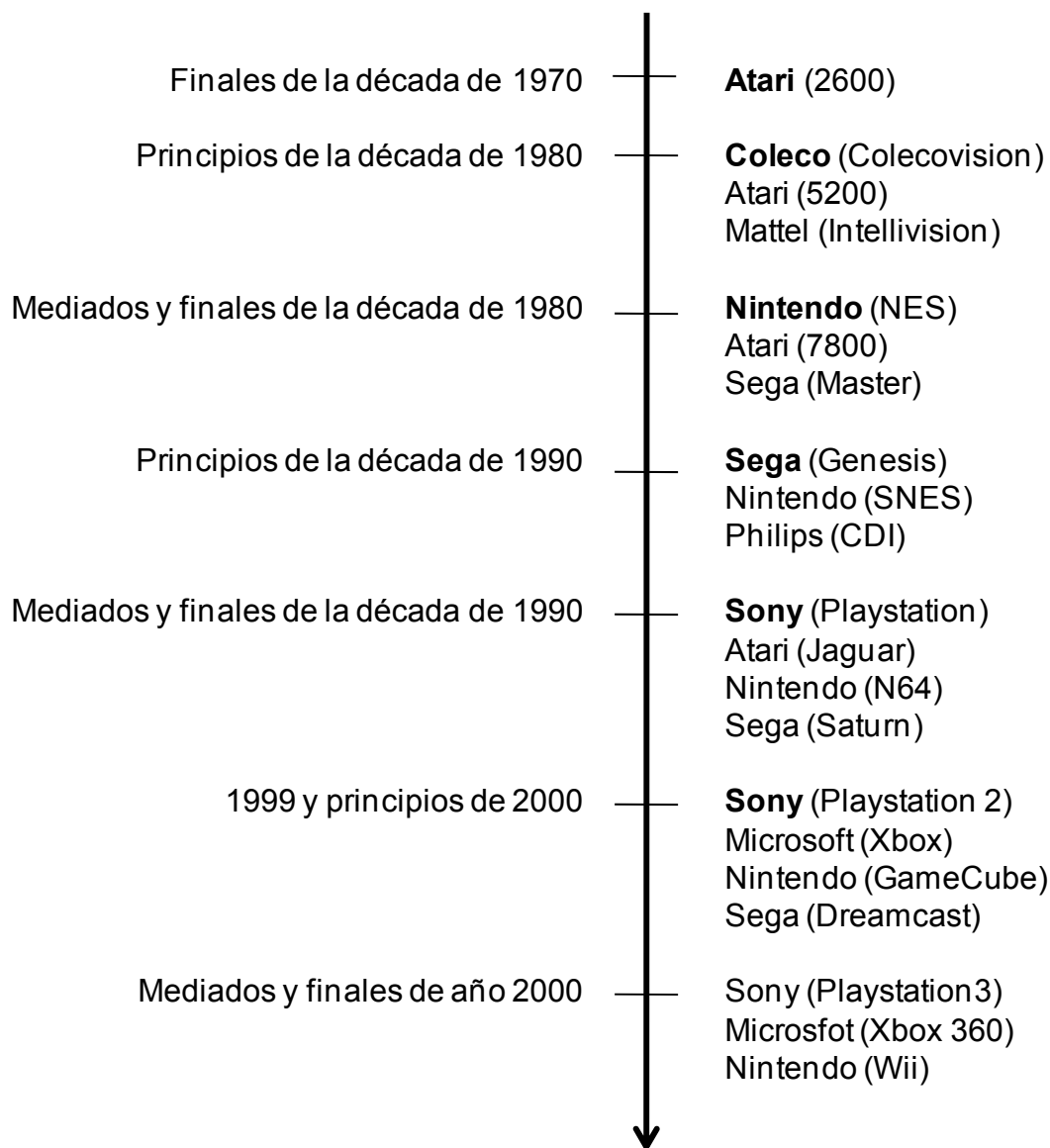
La consola de Atari VCS (mostrado arriba) y su sucesor, el Atari 2600, fueron las primeras consolas de videojuegos de ventas importantes, vendiendo más de 30 millones de unidades a nivel mundial.



El Sony PlayStation 2 era el ganador indiscutido de la sexta generación de consolas de videojuegos, vendiendo más de 118 millones de consolas a nivel mundial (contabilizado el 21 de octubre de 2007).

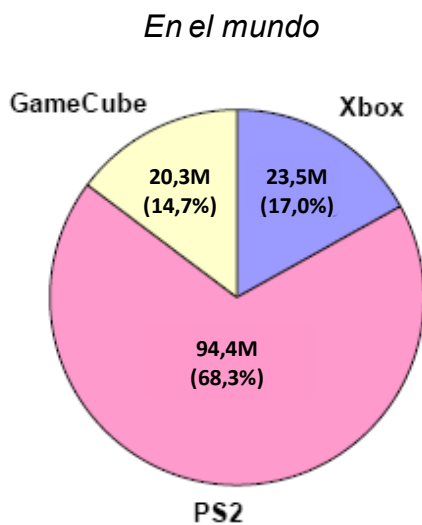
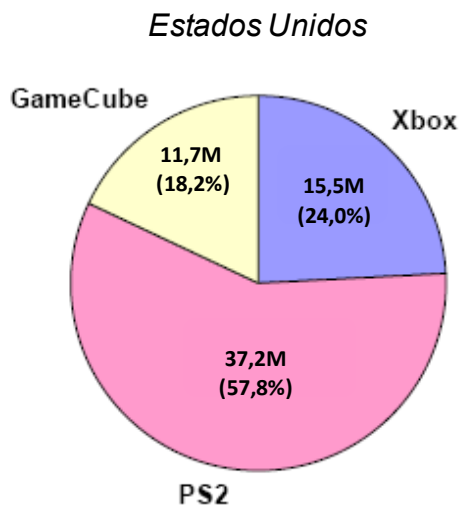
Fuente: Fotos de Atari VCS obtenidas de TariAge (www.atariage.com/260/systems/sys_AtariVCS.jpg, consultado el 4 de noviembre del 2007, reimpreso con permiso. Las fotografías del PlayStation 2 fueron obtenidas de thegameconsole.com (reimpresas con permiso).

Anexo 2 Cronología de varias generaciones de consolas de videojuegos (los líderes de mercado de generaciones anteriores en negrillas).



Fuente: Escritor del caso.

Anexo 3 Participación de mercado acumulada de consolas de videojuegos de sexta generación en Estados Unidos (mostrado en la parte superior) y en el mundo (mostrado en la parte inferior) hasta el 31 de diciembre de 2005.



Fuente: Compilado de VG Chartz (www.vgchartz.com, consultado el 1 de marzo de 2008).

Anexo 4 Resumen de especificaciones de consolas de videojuegos de séptima generación



Consola: Microsoft Xbox 360

Fecha de lanzamiento (en Estados Unidos): Noviembre de 2005

Precio al detalle en el lanzamiento: 299 a 399 dólares

Características del sistema: La versión de 299 dólares no tenía el disco duro necesario para ser compatible con versiones anteriores, la versión de 399 dólares tiene también un controlador inalámbrico, unos audífonos; un control remoto para reproducir medios. Un DVD incluido en el lanzamiento del producto; se podía agregar un HD-DVD por 200 dólares adicionales; con capacidad inalámbrica de red Wi-Fi.

Títulos de juegos notables al lanzamiento: *Crackdown* (Microsoft), *Gears of War* (Microsoft), *Major League Baseball 2 K 7* (Take 2 Interactive).



Consola: Sony PlayStation 3

Fecha de lanzamiento: Noviembre de 2006

Precio al detalle en el lanzamiento: 499 a 599 dólares

Características clave: Incluye un disco duro, tecnología de Cell chip, conectividad inalámbrica Wi-Fi (no disponible en la versión de 499 dólares), reproduce DVD y CD, produce video de alta definición, reproduce discos de películas de alta definición de siguiente generación llamado Blu-ray. Controladores inalámbricos tienen capacidad limitada de detección de movimiento.

Títulos de juegos notables al lanzamiento: *Resistance: Fall of Man* (Sony), *Virtua Fighter 5* (Sega).

Anexo 4 (Continuación)

Consola: Nintendo Wii

Fecha de lanzamiento: Noviembre de 2006

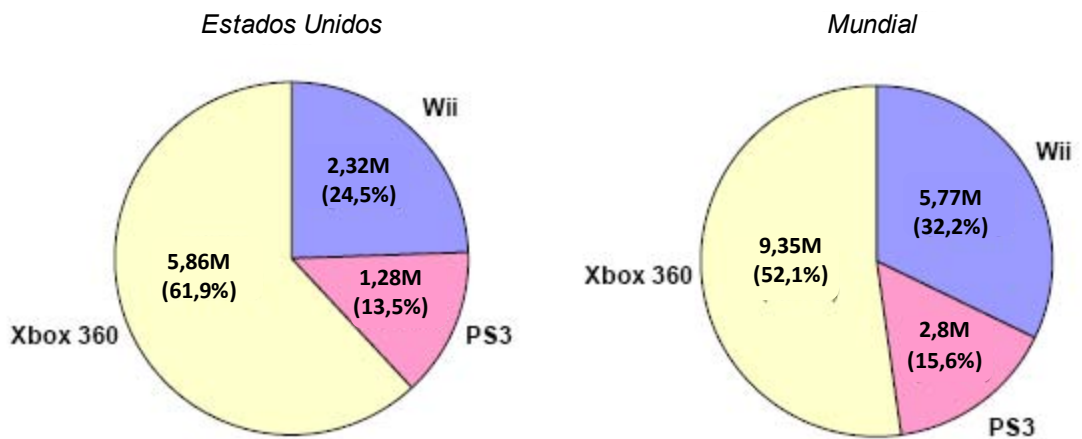
Precio al detalle en el lanzamiento: 249 dólares

Características clave: Conectividad inalámbrica Wi-Fi, pero no tenía un disco duro, un puerto de conectividad, ni la habilidad de reproducir DVD y CD; no puede producir video de alta definición; menos puertos y conectores que el Xbox 360 o el PS3. La característica clave del Wii es el controlador inalámbrico (tamaño aproximado de un control remoto de televisión), que puede detectar movimientos de brazo y mano y transferirlos a la pantalla. El controlador también tiene una pequeña botina integrada y transmite vibraciones para hacer el juego más realista.

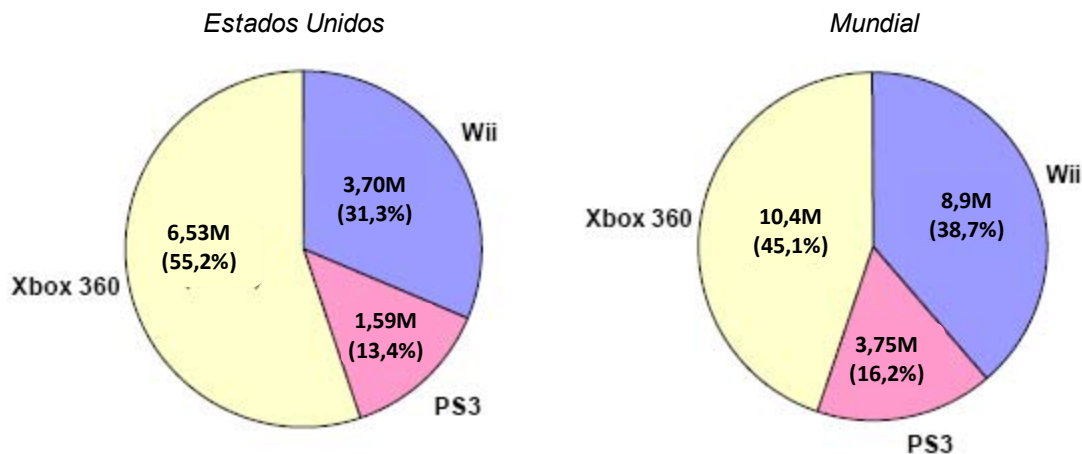
Títulos de juegos notables al lanzamiento: *The Legend of Zelda: Twilight Princess* (Nintendo), *Wii Sports* (Nintendo).

Fuente: Las características de las consolas, los precios al detalle, y los títulos de juegos fueron compilados por el escritor del caso utilizando fuentes públicas. Las fotografías fueron obtenidas de *Wikipedia*. Para el Xbox 360, en en.wikipedia.org/wiki/Image:Xbox360.png, consultado el 13 de abril de 2008 (Fotografía por Benjamín Hollis). Para el PS3, en en.wikipedia.org/wiki/Image:Playstation3vector.svg, consultado el 13 de abril de 2008.

Anexo 5 Participación de mercado acumulada de consolas de séptima generación en 2007 para Estados Unidos (izquierda) y el mundo (derecha), (total de cargas al final de cada trimestre del calendario).

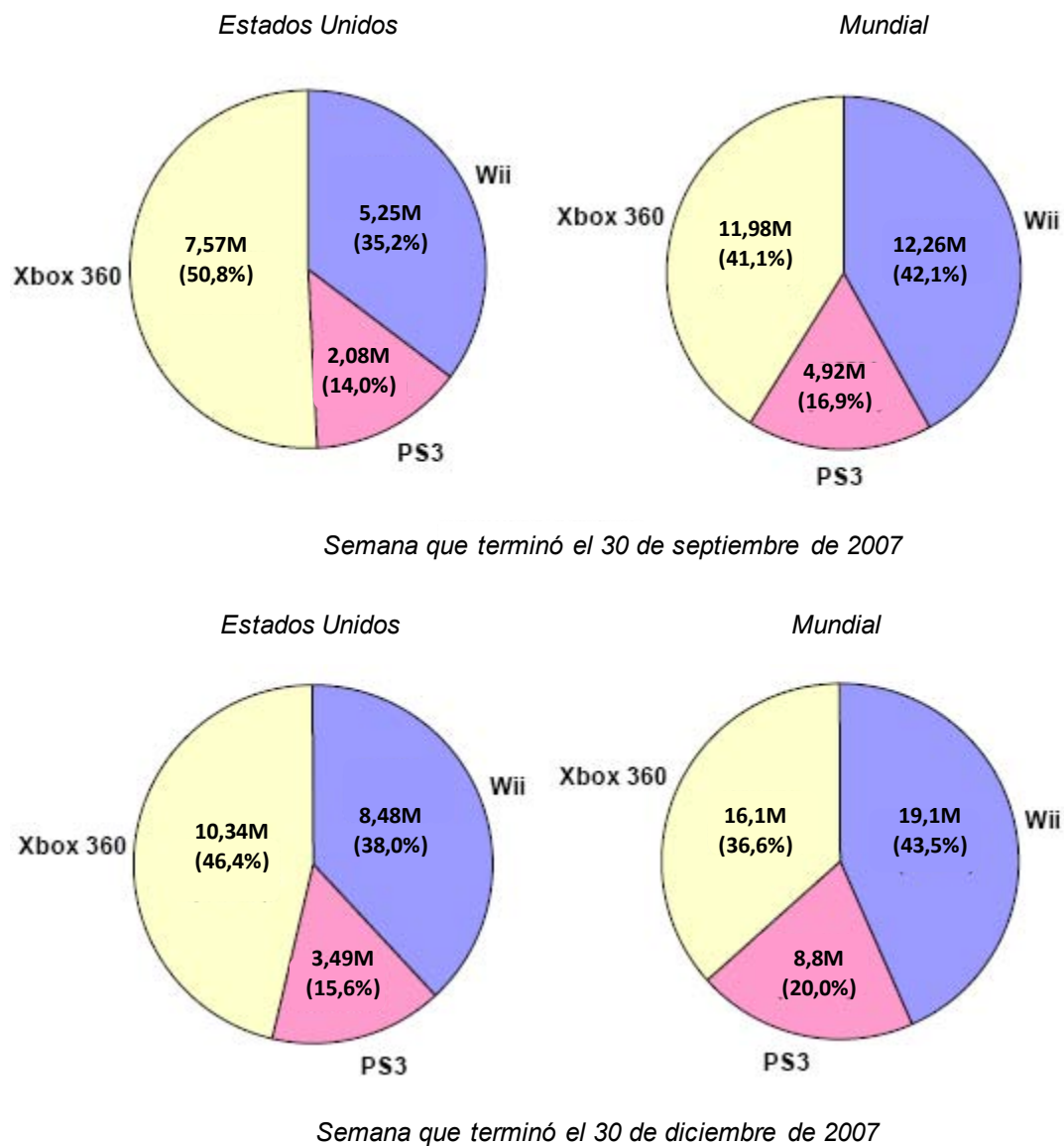


Semana que terminó el 1 de abril de 2007

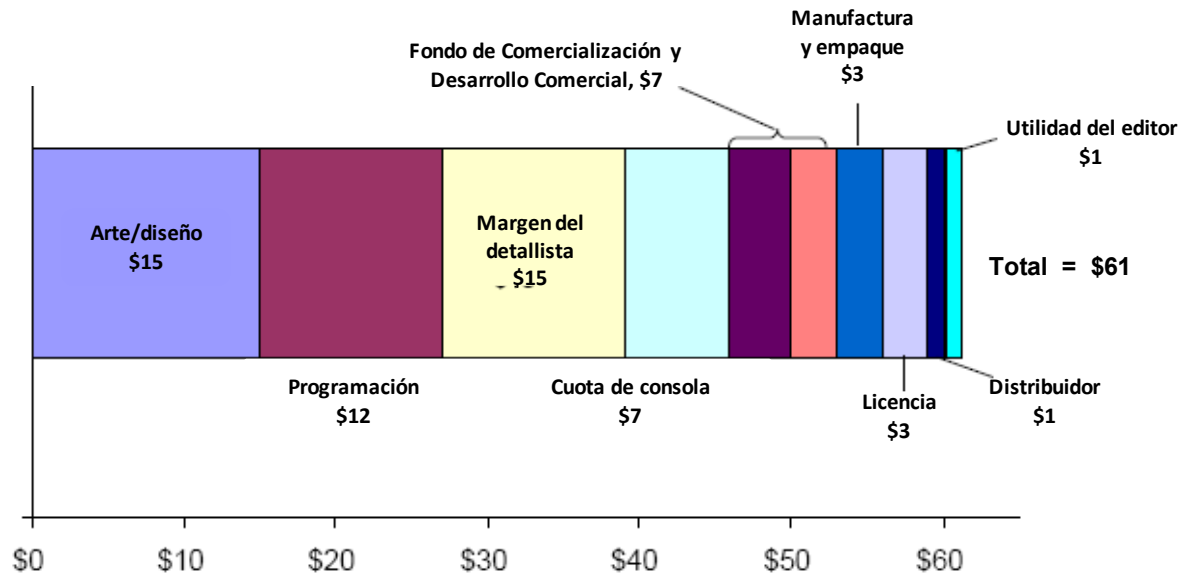


Semana que terminó el 1 de julio de 2007

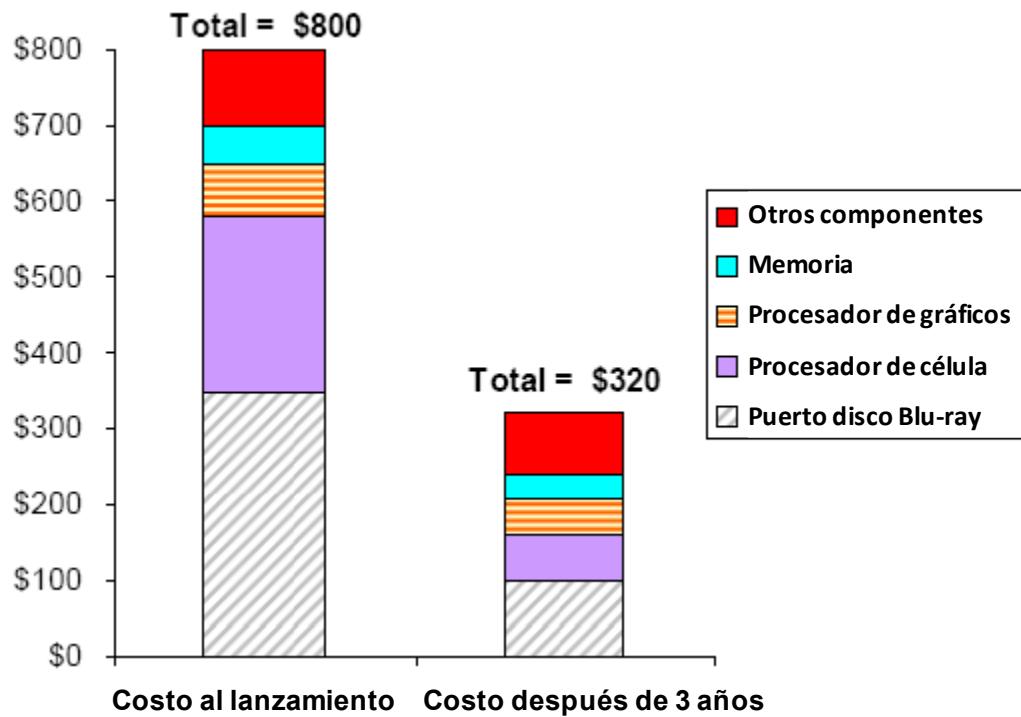
Anexo 5 (continuación)



Fuente: Compilado de VG Chartz (www.vgchartz.com, consultado el 22 de enero de 2008).

Anexo 6 Desglose de costos de un título de juego de séptima generación de 60 dólares

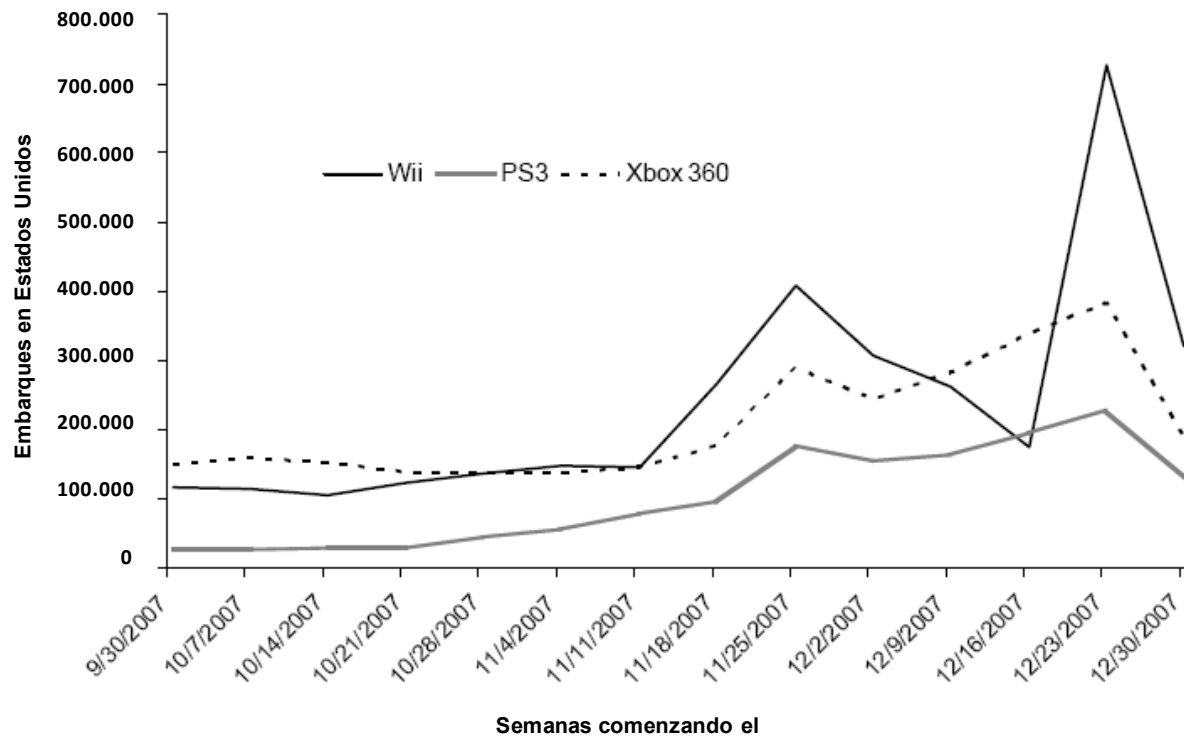
Fuente: Compilado de Rachel Rosmarin "Why Gears of War Costs \$60", *Forbes*, 19 de diciembre de 2006.

Anexo 7 Costos estimados de manufactura de los componentes del PS3 al lanzamiento y después de tres años

Nota: El margen detallista es del 25% típicamente.

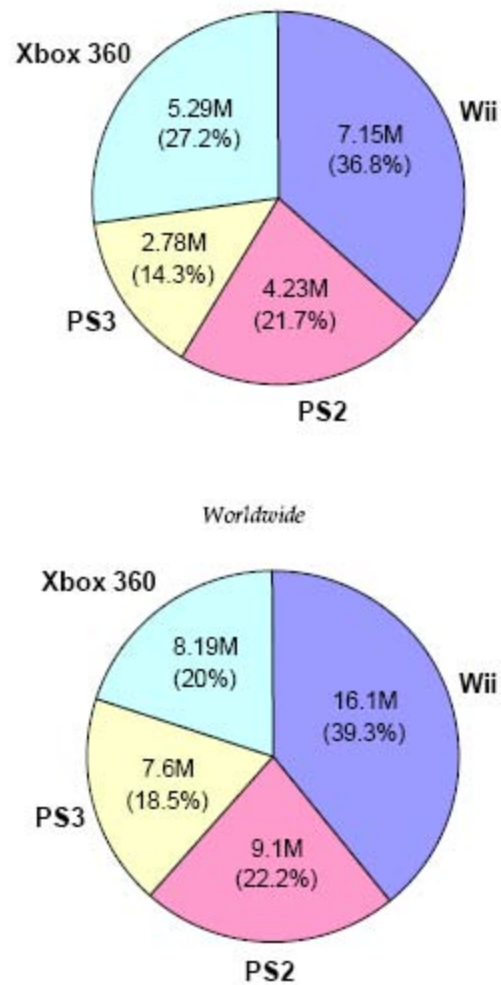
Fuente: Compilado de los estimados del escritor del caso y Paul Swwtng y George Chronis "PlayStation 3 delay posible" *VideoBusiness*, 27 de febrero de 2006.

Anexo 8 Embarques de Hardware de séptima generación semanales en Estados Unidos (1 de noviembre de 2007 al 30 de diciembre de 2007)



Fuente: Compilado de VG Chartz (www.vgchartz.com, consultado el 6 de enero de 2008)

Anexo 9 Participación de mercado de la sexta y séptima generación de consolas de videojuegos en el 2007 en Estados Unidos (imagen superior) y a nivel mundial (imagen inferior) (medido en embarques totales anuales)⁶¹



Fuente: Compilado de VG Chartz (www.vgchartz.com, consultado el 27 de enero de 2008).

⁶¹ Nota: Microsoft dejó de vender el Xbox poco antes de introducir el Xbox 360. Además, los datos no están medidos en embarques acumulados (como en otros anexos de gráficas) y representan embarques anuales para el 2007.