



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

TRABAJO FIN DE GRADO

DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**IA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL, LOS CASOS
DE XBOX Y PLAYSTATION**

Autor:

Rafael Boix Pascual

Tutor:

Jose Manuel de Haro García

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

SUMARIO

RESUMEN/ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
1. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA IA.....	10
1.1. Proceso de dirección estratégica.....	10
1.1.1. Enfoques sobre la dirección estratégica.....	14
1.2. Inteligencia Artificial y su uso empresarial.....	18
1.2.1. Origen e historia.....	18
1.2.2. Uso empresarial.....	20
1.2.2.1. La IA en la estrategia empresarial.....	21
1.2.2.2. Aplicación en la industria del videojuego.....	23
2. ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO.....	26
2.1. Análisis del entorno competitivo de una empresa.....	26
2.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter de la industria del videojuego.....	26
2.2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter sin aplicar la IA.....	28
2.2.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter con aplicación de la IA.....	35
2.2.3. Comparación.....	41
3. HISTORIA, RECURSOS Y CAPACIDADES DE XBOX Y PLAYSTATION.....	44
3.1. Historia.....	44
3.1.1. Xbox.....	44
3.1.2. PlayStation.....	47
3.2. Recursos y capacidades.....	50

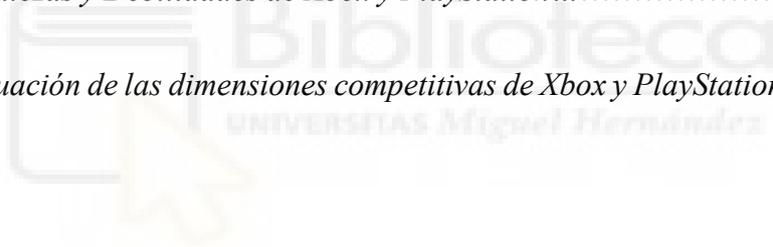
3.2.1. Xbox.....	51
3.2.1.1. Recursos.....	51
3.2.1.2. Capacidades.....	55
3.2.2. PlayStation.....	58
3.2.2.1. Recursos.....	58
3.2.2.2. Capacidades.....	61
3.2.3. Comparación.....	63
4. ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL PARA XBOX Y PLAYSTATION.....	67
4.1. Cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation.....	69
4.1.1. Cuadro estratégico de Xbox.....	69
4.1.2. Cuadro estratégico de PlayStation.....	71
4.1.3. Comparación cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation.....	72
4.2. Estrategias recomendadas por la IA para Xbox y PlayStation.....	73
4.2.1. Estrategias recomendadas para Xbox.....	73
4.2.2. Estrategias recomendadas para PlayStation.....	76
4.3. Estudio de la obtención de ventajas competitivas en Xbox y PlayStation...	78
4.3.1. Ventajas competitivas Xbox.....	78
4.3.2. Ventajas competitivas PlayStation.....	79
4.3.3. Comparación de las ventajas competitivas obtenidas.....	80
4.4. Nuevos cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation.....	80
4.4.1. Nuevo cuadro estratégico de Xbox.....	81
4.4.2. Nuevo cuadro estratégico de PlayStation.....	87
4.4.3. Comparación nuevos cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation...	92
CONCLUSIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Proceso de dirección estratégica</i>	17
Figura 2. <i>Cuadro estratégico antiguo vs nuevo de Xbox</i>	85
Figura 3. <i>Cuadro estratégico antiguo vs nuevo de PlayStation</i>	90
Figura 4. <i>Comparación nuevos cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation</i>	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Comparación modelo de las 5 fuerzas de Porter elaborado con y sin IA</i>	43
Tabla 2. <i>Fortalezas y Debilidades de Xbox y PlayStation</i>	66
Tabla 3. <i>Evaluación de las dimensiones competitivas de Xbox y PlayStation</i>	73



RESUMEN

En el presente trabajo fin de grado se hace referencia a la posibilidad de aplicar la IA a la estrategia empresarial. Esta duda surge a raíz de la progresiva implantación de la IA en nuestra vida cotidiana, siendo usada cada vez más y en diferentes ámbitos de nuestra vida.

A efectos de trasladar los resultados obtenidos en el trabajo a otro tipo de empresas, nos centraremos en los casos de Xbox y PlayStation, pertenecientes a la industria del videojuego, muy importante a día de hoy. Usaremos la IA en diferentes actividades que conforman la dirección estratégica de una empresa a fin de determinar la viabilidad de su uso en esta parte de la administración de empresas.

A partir de los resultados obtenidos, podremos determinar en qué medida puede ser de ayuda para los responsables de la dirección estratégica de una empresa o si, incluso, cabe la posibilidad de que sustituya a los seres humanos en esta función tan trascendente para la empresa. No obstante, esta última posibilidad, al menos por el momento, parece remota, puesto que el componente humano debe de estar presente para poder establecer qué es lo que se pretende hacer y cómo se quiere hacer, al margen de la ayuda que pueda proporcionar la IA para su determinación.

ABSTRACT

This bachelor's thesis explores the potential for applying AI to business strategy. This inquiry stems from the gradual integration of AI into our daily lives, where it is increasingly utilized across various aspects of our existence.

To generalize the findings of this study to other types of business, we will focus on the cases of Xbox and PlayStation, which belong to the highly significant video game industry today. We will employ AI in various activities that comprise strategic business management to assess the feasibility of its use in this segment of business administration.

From the results obtained, we will be able to determinate the extent which AI can assist those responsible for strategic business management, or even consider the possibility of AI replacing humans in this crucial corporate function. However, this latter possibility, at least for now, seems remote, since the human element is necessary to establish business intentions and methods, despite the assistance that AI may provide in determining them.

INTRODUCCIÓN

La tecnología avanza de manera constante, apareciendo ante nosotros nuevos avances que nos permiten realizar nuevas actividades o llevar a cabo actividades ya existentes previamente, pero de una forma distinta. La IA (Inteligencia Artificial), principalmente la generativa, se ha dado a conocer al mundo, lo que lógicamente ha acarreado una serie de cambios.

Son muchos los usos que se le puede dar, por ejemplo, automatización de procesos, análisis de datos, reconocimiento de imágenes, creación de contenido, proposición de recomendaciones, etc. Como consecuencia de la multitud de cosas que puede hacer, ya hay empresas que han comenzado a trabajar con ella, ayudando en ciertas tareas, simplificándolas incluso, como por ejemplo en el análisis de datos o la atención al cliente bajo determinados supuestos. Ahora bien, surge la pregunta de si el uso de la IA puede ir más allá de realizar tareas básicas que forman parte de la actividad empresarial. Concretamente, y es el motivo de la realización del presente trabajo fin de grado, surge la duda de si la IA puede aplicarse en la estrategia empresarial, parte más relevante dentro de la actividad empresarial, ya que es la que decide qué va a hacer la empresa y cómo va a hacerlo. Si la respuesta a esta pregunta resulta ser afirmativa, estamos hablando de una herramienta muy potente en clave empresarial que puede ayudar y mucho a todo tipo de empresas en la toma de decisiones relevantes desde un punto de vista estratégico.

En consecuencia, el objetivo de este trabajo es analizar la aplicación de la IA a la estrategia empresarial, centrándonos en un caso concreto, la industria del videojuego, y dos gigantes pertenecientes a dicha industria, Xbox y PlayStation. Para lograr este objetivo, utilizaremos la IA en diferentes actividades que conforman la dirección estratégica, evaluando sus resultados y determinado, por tanto, el grado de utilidad que supone la IA para las empresas en lo que a la estrategia se refiere. Como hemos

mencionado, ya sabemos que, a la hora de realizar tareas básicas, la IA es útil, pero queremos saber si puede ir más allá, saber si es capaz de ayudar a nivel estratégico a las personas responsables de tal tarea o si incluso puede sustituirlas.

Para poder dar respuesta a esta cuestión, la estructura del presente trabajo irá de lo general a lo particular. El primer capítulo versará sobre el proceso de dirección estratégica, donde brevemente se tratarán elementos clave de esta materia, así como también se tratará el concepto de IA y su uso empresarial y a nivel estratégico, con mención especial a su utilidad en la industria del videojuego.

En el segundo capítulo, comenzaremos con las actividades de dirección estratégica propiamente dichas, llevando a cabo un análisis del grado de atractivo de la industria del videojuego mediante el uso de la IA y sin la aplicación de esta a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. De esta forma, contaremos con un apartado que permitirá comparar los resultados de un modelo aplicando la IA y otro de elaboración humana, estableciendo similitudes, diferencias y, en definitiva, si el resultado obtenido coincide o no.

El tercer capítulo se centrará en las dos empresas objeto de estudio, Xbox y PlayStation, donde nos serviremos de la IA de nuevo para llevar a cabo un análisis interno de los recursos y capacidades de ambas compañías, estableciendo una posterior comparación para conocer que fortalezas y debilidades tienen la una respecto de la otra. Cabe mencionar que, previamente a este análisis, para poner en contexto de ambas empresas pertenecientes a la industria del videojuego, comentaremos de forma breve su historia y orientación futura, esto es la misión, visión y valores.

El cuarto y último capítulo versa sobre el desarrollo de una estrategia de océano azul para cada una de estas empresas a partir de la información obtenida en los capítulos

segundo y tercero, para lo cual volveremos a utilizar la IA, concretamente en la determinación de los cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation, así como en el desarrollo de nuevos cuadros estratégicos basándonos en la estructura de la Matriz RICE. Una vez creados los nuevos cuadros estratégicos, compararemos los resultados ofrecidos para Xbox y PlayStation.

Para finalizar, expondremos una serie de conclusiones como resultado de la investigación realizada, dando respuesta a la pregunta planteada al principio del presente trabajo.

La metodología empleada para la elaboración del presente trabajo ha consistido en la consulta de manuales y sitios web, al mismo tiempo que se ha empleado la IA generativa, a través de herramientas como ChatGPT4, Copilot o Gemini. El uso de estas herramientas ha sido con el objetivo de poder trabajar la aplicación de la IA a la estrategia empresarial y poder desarrollar la cuestión a la que se busca dar respuesta en el trabajo.

1. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA IA

1.1. El proceso de dirección estratégica

La estrategia puede ser entendida como la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o para mejorar su rendimiento a través del uso racional de recursos y capacidades. En el ámbito empresarial podemos encontrarnos con tres niveles de estrategia (Guerras, L. A. & Navas, J. E., 2007), siendo necesario mencionar que la obra citada será la seguida durante las explicaciones teóricas del presente trabajo, por lo que no volverá a ser citada:

- Estrategia corporativa: nivel de estrategia empresarial consistente en identificar las actividades o negocios a los que la empresa se va a dedicar, es decir, su campo de actividad, haciendo referencia al presente y futuro de la empresa, los cuales tienen que estar relacionados.
- Estrategia competitiva: consistente en determinar cómo competir mejor en cada uno de los negocios que la empresa actúa, construyendo por tanto una mejor posición competitiva.
- Estrategia funcional: centrada en cómo utilizar y aplicar los recursos y capacidades dentro de las diferentes áreas funcionales de la empresa, como pueden ser el área financiera o de recursos humanos, con el objetivo de maximizar su productividad.

La dirección estratégica tiene por objetivo la formulación de la estrategia y su puesta en práctica. Para que pueda cumplirse con este objetivo, es preciso el proceso de dirección estratégica, dónde deben definirse las actividades necesarias para el éxito de la estrategia empresarial y las personas clave responsables del proceso y de estas actividades.

Respecto a la responsabilidad del proceso, es lógico que los distintos niveles de estrategia se encuentren vinculados a los niveles jerárquicos existentes en la empresa, destacando el papel que debe ejercer la alta dirección en el proceso de dirección estratégica, a la que le corresponde la responsabilidad del proceso al afectar las decisiones estratégicas al conjunto de la empresa o a una parte relevante de la misma. Algunas de las funciones que desempeña la alta dirección son la orientación del proceso a través de la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa; la dirección del proceso; desarrollar, obtener y movilizar los recursos y capacidades de la empresa; o gestionar los conflictos de intereses que puedan existir entre los stakeholders.

El proceso de dirección estratégica se encuentra integrado por tres grandes partes, que son las siguientes:

- **Análisis estratégico:** parte del proceso mediante el que es posible determinar un conjunto de amenazas y oportunidades (análisis externo) que el entorno presenta a la organización, así como un conjunto de fortalezas y debilidades (análisis interno), permitiendo un diagnóstico y una evaluación de la situación en la que se encuentra la empresa. Son varias las herramientas que permiten a la empresa llevar a cabo un análisis interno y externo. En el presente trabajo la herramienta escogida para analizar internamente las empresas elegidas es el estudio de los recursos y capacidades de la empresa, mientras que, para analizar externamente la empresa, su entorno competitivo, emplearemos el modelo de las 5 fuerzas de Porter.
- **Formulación estratégica:** una vez realizado el análisis estratégico, la empresa trata de diseñar, tanto a nivel de negocio como corporativo y funcional, las diferentes alternativas para conseguir la misión, visión y objetivos que dan coherencia y definen su actuación. De esta forma, se crearán diferentes alternativas estratégicas a nivel corporativo, competitivo y funcional.

- **Implantación estratégica:** una vez diseñadas las diferentes alternativas, deben evaluarse utilizando diferentes criterios que permitan la elección de la que a priori resulte mejor, que será la que la empresa aplique. La implantación estratégica se completa con la planificación y control estratégico, que se ocupan de la formalización y revisión del proceso de implantación estratégica, así como de la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas o externas anteriormente definidas.

Dentro de este proceso, y dada su importancia, ya que definen la manera en la que la empresa actúa y es una de las funciones de la alta dirección en relación al proceso de dirección estratégica, podemos precisar los conceptos de misión, visión y objetivos de la empresa dentro del nivel corporativo y como parte de la definición de la orientación futura de la empresa.

La visión hace referencia a la percepción actual de lo que la empresa será o debería ser en el futuro, siendo por tanto una herramienta a largo plazo caracterizada por ser concisa, clara, orientada al futuro, estable, desafiante, abstracta e inspiradora.

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro, constituyendo la razón de ser de la empresa y la justificación de su existencia.

En relación a la visión y misión de la empresa, los valores de esta son el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos en su actuación que pretenden la consecución de la misión y visión. Los valores recogen la forma en la que se quiere recorrer el camino hacia dicha consecución.

Por otro lado, los objetivos estratégicos son el medio empleado para relacionar el futuro deseado con la realidad existente, pudiendo considerarlos divisiones de la visión

de la empresa. Estos objetivos presentan cuatro elementos esenciales: un atributo medible, una escala para medir el atributo, un nivel mínimo a cumplir y un plazo temporal para ser cumplido. Al mismo tiempo, deben ser adecuados respecto a la misión y visión, sucesivos, realistas teniendo en cuenta los recursos y capacidades disponibles en la empresa y, además, deben ser desafiantes.

En relación con los objetivos de la empresa, debemos considerar a los grupos de interés de esta, los cuales son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de tal forma que la consecución de sus objetivos propios está vinculada con la actuación de la empresa, condicionándose mutuamente los grupos de interés y la empresa. Según la Teoría del Equilibrio en la Organización, los objetivos de la empresa se entienden como el resultado de un proceso de negociación y ajuste entre los diferentes grupos de tal forma que todos consideren cumplidos sus objetivos particulares al menos de forma suficiente. Para analizar correctamente a los grupos de interés, deben identificarse en primer lugar, tanto a los grupos propiamente dichos como sus respectivos objetivos. Posteriormente, debe valorarse la importancia de cada grupo de acuerdo con el poder que posee, la legitimidad de sus objetivos y la urgencia relacionada con el interés de cada grupo de influir activamente para conseguir sus objetivos. Una vez determinada la importancia de cada grupo para la empresa, se establecerán las implicaciones para la dirección que suponen cada uno de los grupos, el grado de atención que se les prestará.

Ahora bien, el proceso de dirección estratégica no es rígido, estable, sino que es dinámico. Para que una estrategia pueda tener éxito debe permitir ajustes estratégicos, que hacen referencia a la necesaria coherencia entre el contexto en el que la estrategia se va a desarrollar y la propia estrategia. Este contexto en el que se va a desarrollar la estrategia de la empresa viene definido por su entorno, las características de la empresa

en cuanto a sus recursos y capacidades y los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección.

Al mismo tiempo, una estrategia solo puede optar al éxito si además de ajustes estratégicos, permite ajustes organizativos, los cuales se refieren a la necesaria coherencia que debe existir entre la estrategia elegida y las características de la empresa desde un punto de vista organizativo.

El motivo por el que el proceso de dirección estratégica puede requerir de estos ajustes es el dinamismo del contexto en el que actúa la empresa, ya que es cambiante. Los cambios más o menos radicales de este contexto en el que se desarrolla la empresa pueden dar lugar a situaciones de desajuste, las cuales, si no se corrigen, pueden tener consecuencias negativas para los resultados y la consecución de los objetivos que hayan sido establecidos. Ello obliga a la modificación de la estrategia, a un cambio estratégico o incluso organizativo. Si este cambio estratégico u organizativo tiene éxito, se reestablece el ajuste que se había perdido y puede volverse a seguir el camino correcto hacia la consecución de los objetivos.

1.1.1. Enfoques sobre la dirección estratégica

Son tres los enfoques que pueden aplicarse a la dirección estratégica: el racional, el organizativo y el integrador.

➤ **Enfoque racional:**

- Se encarga de ver cómo deben formularse estrategias óptimas.
- Se inspira en el modelo del decisor racional basado en la teoría económica.
- Tiene carácter normativo.
- Dicha teoría establece que la dirección de la empresa posee una discrecionalidad considerable, analítica y racional.

➤ Enfoque organizativo:

- Se encarga de analizar cómo se toman las decisiones estratégicas dentro de la empresa.
- Se basa en la teoría de la organización y otras ciencias del comportamiento.
- Tiene carácter descriptivo.
- Se inspira en el modelo de racionalidad limitada, consistente en que el ser humano tiene una capacidad racional limitada.

➤ Enfoque integrador:

- Pretende combinar los aspectos económicos con los organizativos, la formulación con la puesta en práctica.
- Intenta aprovechar lo mejor del enfoque racional y del enfoque organizativo.

En función de la situación, de la fase dentro del proceso de dirección estratégica, será recomendable utilizar uno u otro enfoque. Con carácter general, el enfoque racional está más presente en la fase de diseño de la estrategia, mientras que en la fase de implantación tendrá mayor importancia el enfoque organizativo.

Por este motivo y porque hay ocasiones en las que no está claro qué enfoque es el más aconsejable, el enfoque integrador se postula como una opción interesante al buscar unir ambos planteamientos y aprovechar sus respectivas ventajas a partir de la idea de que ambos son válidos al formar parte de una misma realidad. Este enfoque integrador se basa en 3 cuestiones para poder ser desarrollado.

La primera de las cuestiones versa sobre la racionalidad en el proceso de dirección estratégica, que presenta ventajas tales como la facilidad de un análisis sistemático,

lógico; la comprensión de lo que tienen que hacer por parte de los diferentes miembros de la organización; la evolución y control de la estrategia, etc. No obstante, la realidad se caracteriza por la presencia de incertidumbre, complejidad y conflicto, por lo que existen limitaciones de la racionalidad en el proceso de dirección estratégica tales como la información limitada con la que cuenta el decisor o simplemente la existencia del azar. En definitiva, hay factores como la importancia de la decisión o la amenaza competitiva, que favorecen la racionalidad en el proceso de dirección estratégica. Sin embargo, también existen factores que perjudican esta racionalidad, pudiendo mencionar el conflicto de objetivos o la incertidumbre anteriormente comentados.

La segunda cuestión consiste en la distinción de las estrategias deliberadas y emergente. Por un lado, las estrategias deliberadas son aquellas que responden a un proceso racional y estructurado controlado por la alta dirección para elaborar una estrategia que será puesta en marcha a través de un plan relativamente predeterminado. Por otro lado, las estrategias emergentes son aquellas que nacen en el seno de la empresa sin que exista un plan deliberado que las aborde, surgiendo fruto de la experiencia, probaturas o incluso a raíz del azar. Las estrategias emergentes responden a la idea de convertir en estrategia aquello que funciona sin necesidad de que se haya planificado. Respecto a esta cuestión, la empresa debe tener en cuenta que ambas estrategias existen en el seno de la misma.

La última de las cuestiones a tener en cuenta para poder desarrollar una visión integradora dentro de la organización son los aspectos organizativos del proceso de dirección estratégica y la complementariedad que estos presentan con los aspectos más económico-rationales del proceso. En el análisis estratégico, los problemas organizativos adquieren importancia en la definición de la misión y objetivos de la empresa, donde la existencia de varios grupos de interés genera una situación de conflicto. En la formulación

de la estrategia pueden darse estrategias relacionales consistentes en buscar relaciones de privilegio con diferentes agentes del entorno más allá de las relaciones normales con el objetivo de proteger a la empresa de la competencia buscando zonas de seguridad que eliminen parte de la incertidumbre existente. A la hora de evaluar y seleccionar la estrategia, la aceptabilidad es uno de los criterios a tener en cuenta, el cual hace referencia a las consecuencias que puede tener la estrategia en los diferentes grupos de interés de la empresa, presentando este criterio un carácter más bien organizativo. Finalmente, en la implantación de la estrategia las cuestiones organizativas son más visibles, debiendo observarse aspectos como la cultura organizativa en esta fase del proceso de dirección estratégica.

Con todas estas cuestiones comentadas, podemos observar la relevancia adquirida por los aspectos organizativos, que deben ser tenidos en cuenta al igual que aquellos aspectos más racionales.



Figura 1. *Proceso de dirección estratégica.* Fuente: Elaboración propia, a partir de Guerras y Navas, 2022.

Tras haber visto algunos de los elementos básicos de la dirección estratégica a los que prestaremos atención durante el trabajo, pasaremos a continuación a hacer una revisión de los aspectos básicos de la IA y su uso empresarial.

1.2. Inteligencia Artificial y su uso empresarial

1.2.1. Origen e historia

El origen de la Inteligencia Artificial (IA) tiene lugar en la década de los años cincuenta, donde expertos informáticos comenzaron a imaginar la posibilidad de crear máquinas que tuvieran la capacidad de simular la inteligencia humana. En esta misma década, a raíz de la Conferencia de Dartmouth liderada por John McCarthy y Marvin Minsky, surgió la IA como campo de estudio.

A lo largo de las décadas de los cincuenta y sesenta se desarrolló la IA simbólica, centrada en el uso de representaciones simbólicas y razonamiento lógico para que los programas de IA imitaran los procesos de pensamiento humanos. No obstante, a pesar de este avance, en los años setenta y ochenta se estancó el desarrollo de la IA como consecuencia de la complejidad que suponía y por las expectativas no cumplidas, llevando a una situación en la que, si bien no finalizó el estudio sobre la IA, la captación de financiación era muy complicada. Durante esta etapa los investigadores centraron su atención en el desarrollo de sistemas expertos, consistentes la captación del conocimiento humano y la toma de decisiones en dominios específicos.

El resurgimiento de la IA llegó con el Aprendizaje Automático, cuyos enfoques, como las redes neuronales o los árboles de decisión, allanaron el camino para avances significativos en el reconocimiento de patrones y análisis de datos. Esto fue en gran medida posible gracias a los avances informáticos y al aumento de la disponibilidad de datos.

Posteriormente se desarrolló el Aprendizaje Profundo, capaz de procesar e interpretar estructuras de datos complejas, revolucionando las aplicaciones de la IA, permitiendo el reconocimiento de imágenes y voz, el procesamiento del lenguaje y los sistemas autónomos.

En la actualidad, la IA está más que presente en nuestra vida diaria, como puede observarse en los algoritmos o sistemas de recomendación bastante comunes hoy en día. El potencial con el que cuenta es inmenso, podemos esperar que su desarrollo vaya a la par que el de la tecnología, teniendo cada vez más impacto en los diferentes ámbitos de la sociedad. No obstante, las consideraciones éticas y la responsabilidad siguen siendo aspectos esenciales para garantizar el correcto desarrollo y uso de la IA (Rodríguez, 2023). Con todo ello, el campo de la estrategia empresarial no es una excepción, cabiendo la posibilidad de que la IA sea de gran utilidad en su estudio y aplicación.

Respecto a esto último, el componente de la IA que puede transformar la estrategia empresarial es el aprendizaje automático, consistente en el uso de los datos históricos de una empresa para predecir resultados y valores, permitiendo a las aplicaciones de software ser más precisas a la hora de predecir resultados sin estar necesariamente programadas para ello. Al mismo tiempo, la IA tiene la capacidad de solucionar los problemas empresariales, los retos que tenga la empresa a corto, medio o incluso largo plazo, ya que permite la aceleración y automatización de procesos obteniendo resultados de forma más rápida que la resultante del trabajo humano, favoreciendo también la reducción de la probabilidad de que se produzca un problema en materia de estrategia al eliminar el riesgo del error humano.

1.2.2. Uso empresarial

La inteligencia artificial se refiere a la habilidad de máquinas y sistemas informáticos de realizar trabajos o actividades que normalmente requieren de la inteligencia humana, como pueden ser aquellas tareas que impliquen creatividad, razonamiento o aprendizaje (Cotec, 2024).

Los usos y aplicaciones que puede tener la inteligencia artificial son ilimitados. De hecho, nos encontramos ahora mismo en un momento en el que se están desarrollando diferentes proyectos que tienen por objetivo determinar en qué medida la inteligencia artificial puede ser empleada y cómo de buenos son los resultados a los que se pueden llegar a través de su aplicación a diversos campos de conocimiento. El ámbito empresarial no es una excepción, pudiendo aplicarse la inteligencia artificial en las funciones de las diferentes áreas funcionales de la empresa e incluso dar un paso más y que sea empleada en la estrategia empresarial, como iremos estudiando a lo largo del trabajo.

Actualmente, en materia de IA aplicada a la estrategia empresarial, nos encontramos con 3 niveles distintos (Atsmon, 2023):

- **Inteligencia descriptiva:** consiste en el análisis simple de información como sería el estudio del rendimiento de las diferentes áreas funcionales de la empresa o de los resultados y marcha del negocio de los competidores.
- **Inteligencia de diagnóstico:** capaz de evaluar situaciones pasadas de la empresa para comprender cómo se ha llegado a la situación actual, entendiendo las causas fundamentales y los impulsores de esa situación.
- **Inteligencia predictiva:** consistente a la anticipación de escenarios futuros de acuerdo con la información pasada con la que se cuente y las señales detectadas

en el mercado. Esta es la más compleja, la más arriesgada, no debiendo dejarse llevar los directivos completamente por lo que establezca la IA en este sentido.

Respecto a los tipos de IA, y a efectos del desarrollo del presente trabajo, debe realizarse una mención especial a la IA Generativa. La IA Generativa se centra en la generación de contenido original a partir de datos existentes mediante el uso de algoritmos y redes neuronales avanzadas para aprender de textos e imágenes a partir de los cuales crea este contenido único y nuevo (Granieri, OBS Business School, 2023). Este tipo de IA va a ser la empleada en el presente trabajo, permitiéndonos determinar hasta qué punto puede contribuir a la estrategia empresarial.

En el caso español, la adopción de la IA en las empresas españolas avanza. El uso dado por las empresas a la IA consiste en ayudar en la automatización de los flujos de trabajo, ayudar en la toma de decisiones, generar lenguaje escrito u oral o identificar objetos o personas en función de imágenes, con carácter general. El sector donde está más presente el empleo de la IA es el de la información y comunicación, así como el de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) El sector que cuenta con una menor implantación es el de la construcción. A nivel territorial, las Comunidades Autónomas con mayor implantación son la Comunidad de Madrid, la Comunidad Valenciana, Aragón y Cataluña, mientras que, en Castilla y León, Ceuta y Melilla cuentan con la menor implantación de la IA (Subdirección General de Comunicación, 2023)

1.2.2.1. La IA en la estrategia empresarial

El hecho de que la IA pueda ser empleada en la actividad empresarial nos hace cuestionarnos si puede resultar útil su aplicación en el marco de la dirección estratégica. En una primera aproximación a encontrar una respuesta a esta pregunta, podríamos pensar que no es posible el uso de la IA en la determinación de la estrategia de una empresa. El

motivo de esta primera respuesta es que pensamos en la IA realizando la totalidad de la estrategia empresarial, todas y cada una de las fases que ya hemos visto anteriormente, algo que, al fin y al cabo, presenta una complejidad elevada. Sin embargo, si no pensamos en la IA como encargada de la totalidad del proceso de dirección estratégica, podemos darnos cuenta de que puede ayudar a los ejecutivos en la toma de ciertas decisiones estratégicas, simplificándolas y manteniendo o incluso mejorando, los resultados potencialmente positivos de dichas decisiones.

Cabe destacar que, para que el uso de la IA en la estrategia empresarial sea un éxito, debe estudiarse cómo debe aplicarse y la forma en la que va a utilizarse la información que nos permita obtener, así como también deben establecerse que criterios van a utilizarse a la hora de seguir una línea u otra de actuación de entre las posibilidades que puede ofrecernos la IA (Atsmon, 2023). Con esto último, queda claro que el factor humano seguiría siendo esencial en la toma de decisiones estratégicas, ya que una persona es la que debe guiar adecuadamente a la IA para poder alcanzar el objetivo que se pretende. De lo que sirve la aplicación de la IA en la estrategia no es el diseño de la estrategia como tal y de que ella tome la decisión estratégica en vez de los ejecutivos, lo que se pretende es que la IA ayude a los ejecutivos en tareas más básicas de la estrategia para de esta forma que encuentren más facilidades y apoyos a la hora de tomar la decisión, a priori, adecuada para la empresa concreta de la que se trate.

Las empresas nativas digitales son las que más beneficios pueden obtener de aplicar la IA en su actividad empresarial y, por ende, en su estrategia. Por ejemplo, una empresa de movilidad ajusta su planificación financiera en función de patrones de precios del mercado, por lo que puede utilizar la IA para señalar aquellos momentos en los que la dinámica de los precios adopta una tendencia que afectaría a la rentabilidad de la empresa. Este hecho afectaría a su estrategia, por lo que nos encontramos ante una

aplicación de la IA dentro del ámbito estratégico. Al mismo tiempo, y teniendo en cuenta el ejemplo mencionado anteriormente, los factores que determinan la utilidad de la IA en la estrategia empresarial son la disponibilidad de datos, y la velocidad de las decisiones. Una empresa que cuente con datos detallados y controlados se verá más beneficiada por su aplicación. De la misma forma, una empresa que tome decisiones cerca del momento de implementar los recursos, al estar sometida esa decisión a menos variaciones potenciales con el paso del tiempo, se verá más beneficiada que aquella que desarrollen estrategias cada 5 años, por ejemplo (Atsmon, 2023).

1.2.2.2. Aplicación en la industria del videojuego

El concepto IA no es algo completamente nuevo en el mundo de los videojuegos, ya que los algoritmos han sido parte de la industria desde hace mucho tiempo, principalmente en relación a los NPC (personajes no jugables). No obstante, nos encontramos actualmente ante un momento en el que el desarrollo de la IA puede llevar a una implementación mucho más profunda e importante en la industria del videojuego (Marquez, Xataka, 2023). El factor tecnológico es lógicamente indispensable en esta industria, por lo que esta tecnología que ha avanzado tanto en tiempos recientes se ha postulado como un componente importante en la industria de cara al futuro.

La razón por la que el desarrollo de la IA en esta industria puede tener tanta importancia es porque los fabricantes pueden haber encontrado en la IA una herramienta que reduzca sus multimillonarios presupuestos al ser capaz de generar diálogos, personajes, paisajes y demás aspectos que componen el videojuego. Son varios los ejemplos de empresas pertenecientes a la industria del videojuego que aplican o se encuentran en vía de aplicar de forma más desarrollada y primaria la IA en la creación de sus productos. Unity Software, empresa responsable de uno de los kits de herramientas de desarrollo de videojuegos más utilizados, ha lanzado una tecnología IA que simplificará

la creación de activos y animaciones para los desarrolladores que utilizan sus productos (Hurtado Ruiz, 2023).

También podemos destacar a la empresa china NetEase, que ha apostado por la inclusión del ChatGPT en su juego “Justice Online Mobile” con la intención de utilizar la IA para programar tareas, crear contenidos, personalizar personajes y otro tipo de opciones. Una de las mejoras buscadas con la aplicación de la IA en el juego es que los usuarios puedan mantener conversaciones interesantes con los NPC (personajes no jugables), disfrutando de esta forma de diálogos exclusivos gracias a las posibilidades que ofrece la IA (González, 2023).

Destacable también el caso de Activision Blizzard, gigante de la industria del videojuego recientemente adquirida por Xbox, que ha registrado una patente para un sistema de IA para generar personajes no jugables mejorados. Esta IA emplea comportamientos y datos de jugadores reales para que los NPC cuenten con mayor realismo, interactividad y dificultad. Un ejemplo de la aplicación de esta IA es que puede recoger datos de jugadores de diferentes culturas y orígenes, permitiendo la generación de NPC que reflejen la diversidad de la comunidad de jugadores. Otra aplicación sería la generación de NPC que respondan de manera más consistente a las expectativas, forma de jugar de cada jugador. De esta forma si un jugador es agresivo, el NPC generado mediante la IA puede ser más propenso a defenderse de ese jugador en caso de que lo atacara (Miakin, 2023). Con este sistema se pretende crear experiencias más inmersivas para los jugadores. Al mismo tiempo, el hecho de que se haya registrado una patente con estas características puede llegar a generar una ventaja competitiva importante.

Al margen de estos casos reales, donde ya se ha implementado la IA en la industria del videojuego, también cabe su aplicación en el ámbito estratégico. Es cierto que todavía no tenemos conocimiento acerca de si alguna empresa importante en la industria está

utilizando la IA en el proceso de dirección estratégica, pero lo que sí que es una realidad es que las empresas nativas digitales son las más innovadoras en lo que a IA se refiere, como hemos mencionado anteriormente.

Las empresas pertenecientes a la industria del videojuego pueden implementar de igual forma la IA en su estrategia, en especial cuando cuenten con información detallada del negocio en el que operan, donde la IA podría ser de gran utilidad. Al mismo tiempo, podrían aplicarla con el objetivo de tomar decisiones de índole estratégica de forma rápida, algo relevante y útil en el mundo actual donde los entornos han adquirido un carácter bastante turbulento.

Por lo tanto, la posibilidad de aplicar la IA en la estrategia de las empresas pertenecientes a la industria del videojuego es bastante factible, al igual que en otras industrias. Su utilización también contribuiría a obtener unas decisiones basadas en premisas más objetivas que las que han sido confeccionadas por los humanos, ya que es un sesgo con el que contamos, que podemos reducir, pero no eliminar.

Con estos ejemplos hemos podido observar la manera en la que la IA ha sido empleada en el sector de los videojuegos. No obstante, también hemos podido comprobar que existe una posibilidad real de implementarla en la estrategia de estas empresas.

Debido a que el presente trabajo analizará la posibilidad de usar la IA en el proceso de dirección estratégica de dos gigantes de la industria del videojuego, Xbox y PlayStation, procederemos al análisis del entorno competitivo al que pertenecen.

2. ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO

2.1. Análisis del entorno competitivo de una empresa

Dentro del análisis externo empresarial, distinguimos el entorno general y el entorno competitivo. El primero se refiere al conjunto de factores que afectan a la empresa derivados del sistema socioeconómico en que desarrollan su actividad, mientras que el segundo, donde se encuadraría el modelo de las 5 fuerzas de Porter, representa el conjunto de factores y condiciones más próximos a la actividad habitual de la empresa, relativos al sector al que pertenece. En nuestro caso, nos interesa el análisis de la industria del videojuego.

La herramienta que nos permitirá determinar el entorno competitivo de una empresa es el modelo de Abell, el cual trabaja con tres dimensiones: funciones cubiertas por el producto o servicio, grupos de clientes a los que se dirigen y tecnología empleada para ello. A partir de este modelo podemos definir la industria como el conjunto de empresas que, a partir de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles. A continuación, analizaremos el grado de atractivo de la industria del videojuego mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter elaborado sin IA y con la aplicación de la IA, permitiendo una comparación de los resultados obtenidos.

2.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter en la industria del videojuego

Este modelo, como su propio nombre indica, trabaja sobre 5 fuerzas determinantes del grado de atractivo de la industria objeto de estudio. Estas fuerzas ayudan a identificar

qué factores afectan a la rentabilidad y posición competitiva de una empresa en el mercado. Las 5 fuerzas son:

- El poder de negociación de los clientes: capacidad que tiene los consumidores de determinar la estrategia de las empresas de la industria, de exigir mejoras en sus condiciones. Algunos factores que indican un nivel alto de esta fuerza serían las compras en grandes volúmenes por parte de los clientes, la homogeneidad del producto o la inexistencia de costes de cambio del proveedor.
- El poder de negociación de los proveedores: siguiendo con lo anterior, esta fuerza hace referencia a la capacidad de los proveedores para influir en la estrategia y decisiones que adoptan las empresas de la industria (Alonso, 2022). Algunos factores que favorecen un nivel alto de esta fuerza son los elevados costes de cambio de proveedor, la no existencia de un número elevado de proveedores o un elevado grado de concentración de estos.
- La amenaza de productos sustitutivos: presencia de productos que satisfacen la misma necesidad que los productos ofertados en la industria (Sales Business School, 2021), pudiendo ser una amenaza si ofrecen mayor calidad o tienen un menor coste, por ejemplo.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores (existencia de barreras de entrada): facilidad o dificultad que encuentran las empresas que no forman parte del sector para introducirse en este. En este sentido, la existencia de barreras de entrada como la exigencia de un elevado capital o las economías de escala resulta fundamental para que la amenaza de entrada sea menor (ThePowerMBA, 2019).
- La rivalidad entre competidores existentes: intensidad de la competencia entre las empresas que operen en la misma industria, exigiendo cuanto mayor sea una mayor innovación o constantes cambios y reajustes a nivel organizativo y

estratégico (Alonso, 2022). Un factor que puede incrementar la intensidad competitiva es la existencia de barreras de salida fuertes, lo que dificulta que el número de competidores en el sector se reduzca.

2.2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter sin aplicar la IA

Como ya hemos mencionado, el presente trabajo pretende estudiar la forma en la que la IA puede ofrecer ventajas al aplicarse en ciertas actividades de la estrategia empresarial. Para determinar si puede ser utilizada y si, al utilizarla, van a obtenerse buenos resultados, debemos comparar los resultados obtenidos en su aplicación con los que han sido obtenidos sin su aplicación. Para ello, procedemos al análisis de las 5 fuerzas de Porter de la industria del videojuego sin hacer uso de la IA, es decir, realizando un análisis basado en la información de las empresas, del mercado, indicadores económicos, etc.

Poder de negociación de los clientes:

- En la industria del videojuego, el producto, es decir, los videojuegos, se caracterizan por su diferenciación, al existir todo tipo de videojuegos para todo tipo de jugadores, ofreciendo cada uno experiencias distintas, por lo que los jugadores no pueden influir prácticamente nada en el precio del producto, que, de hecho, ha ido aumentando en los últimos años. Esto no favorece un mayor poder de negociación de los clientes, ya que, si quieren una experiencia concreta en un videojuego, necesariamente acudirán al videojuego que ofrezca esa experiencia.
- Los clientes de la industria del videojuego no compran en grandes volúmenes, sino que suelen tener una serie de videojuegos, normalmente no muchos, marcados como imprescindibles, más allá de que puedan tener alguna compra esporádica de algún videojuego en oferta. Este factor tampoco favorece un mayor

poder de negociación. El jugador promedio se gasta aproximadamente 76 dólares al mes en videojuegos (Murray, 2022), siendo esta cantidad de dinero lo que suele costar un único videojuego de salida.

- La amenaza de integración vertical hacia atrás es prácticamente inexistente, ya que los jugadores no tienen capacidad para poder convertirse en oferentes de videojuegos. En este sentido, el poder de negociación de los clientes es reducido.
- Una característica de la industria de los videojuegos es la pasión existente por los jugadores hacia los videojuegos, por lo que los productos ofertados en la industria gozan de una gran importancia para los clientes, los cuales se ilusionan con la adquisición de este tipo de productos. Este factor tampoco influye positivamente en el poder de negociación de los clientes.
- Los videojuegos constituyen un producto almacenable, ya sea físicamente o de forma digital, una vez adquieres el videojuego, lo puedes tener para el resto de tu vida. Como muestra de ello, mencionar que, dentro de los clientes de la industria de los videojuegos, hay un grupo que es coleccionista de estos productos. Este factor sí que favorece un mayor poder de negociación de los clientes.
- La información con la que cuentan los clientes es muy elevada. Los usuarios pueden comparar fácilmente el precio para un mismo producto en los diferentes puntos de venta existente, así como también pueden acceder a múltiples reseñas de empresas especializadas o de usuarios normales como ellos de forma bastante fácil, ejerciendo estas reseñas una influencia importante en la decisión de compra de los usuarios.

Con todo esto, podemos afirmar que el nivel de esta fuerza en la industria de los videojuegos es bajo, principalmente por la diferenciación tan presente en la industria, así como también por la gran importancia que tienen los videojuegos y la experiencia única

que ofrece cada uno para los jugadores. No obstante, no hay que olvidar la gran influencia en la decisión de compra que tienen los propios clientes respecto al resto de clientes por la información total con la que cuentan.

Poder de negociación de los proveedores:

- La industria del videojuego presenta una diferenciación de producto importante, lo cual beneficia el poder de negociación de los proveedores, ya que, si un estudio de videojuegos o un fabricante de consolas quiere ofrecer una experiencia concreta, deberá de contar con unos proveedores concretos para poder ofrecer esa experiencia al público.
- Como hemos podido ver, el producto tiene una importancia capital para los clientes, al ofrecer cada uno una experiencia única y existir una fuerte pasión de los usuarios por los videojuegos. Este factor genera un impacto positivo en el poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de integración hacia delante es un hecho, muestra de ello es que hay empresas que cuentan con tecnología para la creación de videojuegos y consolas que al mismo tiempo crean videojuegos, como es el caso de las empresas que vamos a analizar en el presente trabajo, Xbox y PlayStation. Este hecho aumenta el poder de negociación de los proveedores.
- Al igual que ocurre con los clientes, los proveedores cuentan con una elevada información sobre la industria, lo que contribuye a un mayor poder de negociación.

Por lo tanto, los proveedores cuentan con un poder negociación bastante elevado, siendo el nivel de esta fuerza alto, al verse favorecido por la diferenciación del producto,

la información total de los proveedores, la amenaza de integración vertical hacia delante y la gran importancia que tiene el producto para el cliente.

Amenaza de productos sustitutivos:

- Existen productos que satisfacen la misma necesidad que los videojuegos, siendo esta la necesidad de entretenimiento. Algunos productos sustitutivos pueden ser ir al cine, leer un libro, ir a algún espectáculo como por ejemplo un partido de fútbol, etc. Obviamente la presencia de estos productos sustitutivos favorece que esta fuerza presente un nivel más elevado.
- En muchas ocasiones, sin que se encuentren oferta, los videojuegos con más caros que otras vías de entretenimiento, lo cual puede hacer que los usuarios escojan un producto sustitutivo antes que un videojuego para entretenerse.
- Los videojuegos, no obstante, pueden tener un uso indefinido, a diferencia de muchos otros medios de entretenimiento. Por ejemplo, un partido de fútbol, una vez finaliza el encuentro, ya ha terminado, no se puede volver a experimentar. En cambio, los videojuegos pueden ser usados indefinidamente, aún más si se trata de un videojuego que ofrece multijugador online, siendo posible jugar siempre que haya otras personas en línea.
- La pasión hacia los videojuegos, las experiencias únicas que ofrecen tanto los videojuegos en sí mismo como las consolas, hacen que, aunque existan otras formas de entretenimiento, los jugadores opten casi siempre por jugar a videojuegos. Al mismo tiempo, existe una fuerte lealtad de la comunidad de jugadores hacia marcas establecidas en la industria. Estas cuestiones reducen considerablemente la amenaza de productos sustitutivos.

Como conclusión respecto a esta fuerza, su nivel es bajo debido al importante peso que tienen los factores de lealtad y pasión de la comunidad de jugadores, así como la posibilidad de su uso indefinido. Estos factores al fin y al cabo hacen que la mera existencia de productos que cubran la misma necesidad de entretenimiento no constituya una amenaza seria, ya que a pesar de que cubran una misma necesidad, no lo hacen de la misma forma.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

- La inversión necesaria para poder entrar en esta industria es muy elevada, lo que reduce la amenaza de entrada de nuevos competidores. En esta industria se requieren fuertes inversiones en I+D por la tecnología que es manejada. Al mismo tiempo, la presencia de fuertes marcas establecidas como pueden ser PlayStation o Xbox, que además de ofrecer videojuegos ofrecen consolas para jugarlos; o de empresas dedicadas exclusivamente a la oferta de videojuegos como el caso de Rockstar Games, creadores de sagas emblemáticas como “Grand Theft Auto” o “Red Dead Redemption”, hacen aún más elevada la inversión necesaria para poder darse a conocer dentro de la industria. Al respecto de esta barrera de entrada de la industria, es cierto que existen los juegos Indies, los cuales son juegos que han supuesto un coste reducido y tienen cierto público sin ser necesaria una inversión tan grande, aunque para darse a conocer a la generalidad del público deben ser especialmente buenos y destacables.
- La diferenciación del producto es un factor que también dificulta la entrada de nuevos competidores. Cada empresa se caracteriza por ofrecer experiencias distintas, diferentes formas de experimentar el mundo de los videojuegos. Además, la presencia de marcas con una reputación y prestigio consolidado, así

como la existencia de una lealtad importante de los jugadores hacia estas marcas, hace que sea más difícil introducirse en la industria.

- Mención especial a la existencia de patentes dentro de la industria de los videojuegos, que también contribuye a la reducción de la amenaza de entrada de nuevos competidores. Un ejemplo de ello fue la controvertida decisión de Warner, que patentó el conocido sistema “Némesis” del videojuego “Sombras de Mordor”, el cual fue un éxito, impidiendo a otras compañías emplear las mecánicas propias de este sistema (Maza, 2021).
- Los costes de cambio existentes en la industria son elevados debido a la existencia de juegos exclusivos de ciertas consolas. Ello significa que un usuario que cuente con una Xbox, por ejemplo, para poder jugar a un juego exclusivo de PlayStation como “The Last of Us” debería adquirir una consola PlayStation. Esto afecta a las empresas que quieran entrar en la industria de tal forma que, si publican sus videojuegos en una única plataforma, deberán conseguir generar un interés muy grande en los usuarios que no se encuentren en esa plataforma para que decidan cambiar de plataforma para jugar a ese videojuego, algo bastante complicado.

Por la existencia de estas barreras de entrada en la industria del videojuego, la amenaza de entrada de nuevos competidores es reducida, siendo el nivel de esta fuerza bajo.

Rivalidad entre los competidores actuales:

- La industria de los videojuegos se encuentra en crecimiento. El informe de Newzoo (consultora enfocada en gaming y eSports) presenta una serie de datos relativos a la industria de los videojuegos, destacando que el mercado global superará los 3.380 millones de jugadores, el mercado global de videojuegos

generará ingresos de 187.700 millones de dólares, representando un crecimiento interanual del 2,6% (Eduardo, 2023). El hecho de que la industria aún se encuentre en crecimiento significa que la intensidad competitiva no ha llegado todavía a su pico más alto, ya que a medida que el ritmo de crecimiento de la industria se reduce, la intensidad de la competencia se incrementa. El principal motivo de que hablemos de una industria en crecimiento es la innovación característica de esta industria que lleva a un constante desarrollo de tecnologías.

- La diversidad de competidores es algo presente en la industria del videojuego, existen múltiples empresas con diferentes estrategias, tamaños, origen nacional, dando lugar a una intensificación de la competencia.
- El número de empresas es muy elevado, no encontrándose concentradas como consecuencia de que se reparten a lo largo del mundo. En 2022, los principales países con mayor número de empresas pertenecientes a la industria del videojuego fueron Reino Unido con 1530 empresas, seguido por Estados Unidos y Canadá. En España, se registraron cerca de 450 estudios dedicados a la industria del videojuego (Orús, Statista, 2023). La presencia de un número elevado de empresas, así como la no concentración de estas, contribuye al incremento de la intensidad competitiva de la industria.
- La ya mencionada en varias ocasiones diferenciación de producto existente en la industria del videojuego contribuye a reducir la intensidad competitiva, la cual sería mayor en caso de que existiera un producto mucho más estandarizado. Las empresas optan para diferenciarse en ofrecer unos gráficos mejores que la competencia, contar con una mejor jugabilidad, ser exclusivos de una plataforma, ofrecer el videojuego como un servicio, centrarse en crear la mejor narrativa posible, etc. Incluso videojuegos pertenecientes a una misma categoría como

podrían ser “Call of Duty” y “Battlefield”, ambos shooters en primera persona, se diferencian el uno del otro, ya que el primero se centra en ser más arcade, ofreciendo una experiencia más frenética y menos realista que el segundo, el cual tradicionalmente ha ofrecido una jugabilidad más realista y a mayor escala pretendiendo ser más inmersivo en lo que a un campo de batalla se refiere.

Nos encontramos por tanto ante una industria con una intensidad competitiva elevada, pero que se ve favorecida por la fase del ciclo de vida de la industria en el que se encuentra, al estar en crecimiento, lo que provoca que aún no haya alcanzado el pico más alto de rivalidad. Por ello, podemos afirmar que el nivel de esta fuerza es moderado.

A partir de todo lo comentado, podemos analizar el atractivo de la industria del videojuego. Nos encontramos ante una industria con un atractivo importante, ya que, a pesar de presentar un reducido atractivo si tuviésemos en cuenta exclusivamente el poder de negociación de los proveedores, que es elevado, se compensa en gran medida con un poder de negociación de los clientes reducido, una baja amenaza de productos sustitutivos por el carácter único de la experiencia ofrecida por los videojuegos, una baja amenaza de entrada de nuevos competidores por la fuerte presencia de barreras de entrada. Al mismo tiempo, es una industria con una elevada intensidad competitiva pero que se encuentra en fase de crecimiento, por lo que cuenta también con un gran atractivo desde este punto de vista.

2.2.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter con aplicación de la IA

Para la realización de este apartado, la IA principalmente empleada ha sido Copilot, a lo que se le han añadido cuestiones también analizadas por otros programas como ChatGPT o Gemini.

Respecto a la industria del videojuego, si le preguntamos a la IA, acerca de la elaboración de un modelo de las 5 fuerzas de Porter para la industria del videojuego y pedirle que evalúe el nivel de cada fuerza en función de si es alta, moderada o baja, el resultado que obtenemos es el siguiente:

El poder de negociación de los clientes:

- La cantidad de jugadores es muy amplia, siguiendo un ritmo de constante incremento. Esto contribuye a la reducción del poder individual de negociación de cada jugador, al contar las empresas pertenecientes a la industria con una amplia base de jugadores, de clientes.
- El coste de cambio entre plataforma es grande si se le ha dedicado gran tiempo y dinero a una plataforma en concreto, ya que se perderían los progresos logrados y las compras realizadas, reduciendo el poder de negociación de los clientes. No obstante, la IA menciona que el coste de cambio entre plataformas se ha reducido en algunos casos al poder en ciertos casos transferir sus compras y progresos entre diferentes dispositivos y servicios, aunque no es lo más habitual.
- La existencia de una amplia gama de videojuegos disponibles en diferentes géneros y estilos hace que los jugadores puedan elegir según sus preferencias, lo que aumenta su poder de negociación.
- Una característica de la industria del videojuego es la existencia de exclusividad y contenido único según la plataforma en la que nos encontremos, lo que hace que los jugadores estén dispuestos a quedarse en una plataforma concreta si se sienten especialmente por su contenido exclusivo. Este hecho disminuye su poder de negociación.
- Las empresas pertenecientes a la industria del videojuego están prestando más atención a la interacción directa con los jugadores, escuchando sus opiniones y

adaptándose a estas, fomentando la comunicación y la retroalimentación. Esto puede fortalecer la lealtad de los jugadores y afectar a su poder de negociación.

- Los jugadores tienen acceso a reseñas, foros y redes sociales para evaluar los productos y servicios ofertados en la industria del videojuego, por lo que cuentan con una información total, lo que aumenta su poder de negociación al poder tomar decisiones más informadas.

Como conclusión, la IA considera que el nivel de esta fuerza es moderado, al tener los jugadores múltiples opciones y poder influir en las decisiones de compra, pero no tener un control absoluto sobre los precios o las ofertas, seguir existiendo un coste de cambio importante verse condicionados por la exclusividad de las plataformas y la lealtad que puedan sentir hacia ellas.

El poder de negociación de los proveedores:

- Los proveedores de hardware, software y servicios en la industria del videojuego pueden tener un impacto significativo. Empresas como NVIDIA, AMD y fabricantes de consolas tienen un fuerte control sobre los componentes clave. La calidad y singularidad de los inputs que ofrecen los proveedores incrementa su poder de negociación, al tener una influencia mayor en la empresa que quiera contar con ese input concreto por las características que presenta.
- La industria del videojuego tiene numerosos proveedores que suministran inputs como hardware, software, servicios en la nube y más, reduciendo el poder de negociación individual de cada proveedor, al poder las empresas elegir entre varias opciones.
- Existen unos costes de cambio de proveedor elevados, especialmente en empresas que se encuentren fuertemente integradas con un proveedor en específico, lo que

aumenta el poder de negociación de estos. No obstante, la IA destaca la diversificación de fuentes notable que se está desarrollando en la industria por parte de las empresas, lo que reduciría su poder de negociación.

- La amenaza de integración vertical hacia delante es un riesgo a tener en cuenta, ya que existen proveedores dentro de la industria del videojuego con capacidad de diversificar su producción y competir directamente con las empresas que ofrecen videojuegos y consolas, aunque no es lo más habitual.

La IA considera el nivel de esta fuerza moderado al ser clave los proveedores, lo que hace que tengan un poder considerable, pero al mismo tiempo la diversificación de fuentes existente en la industria del videojuego mitiga el riesgo.

La amenaza de productos sustitutos:

- Como productos sustitutos, es decir, que cubren la misma necesidad que las consolas y los videojuegos, la IA identifica otros medios de entretenimiento como ver deporte o películas, por ejemplo.
- El coste de los productos sustitutos en muchas ocasiones es inferior al que supone un videojuego con la respectiva consola o plataforma en la que puede disfrutarse, lo que implica una mayor amenaza de estos productos sustitutos.
- En la industria del videojuego una característica importante es la pasión existente por los videojuegos y la inmersión en experiencias interactivas únicas que ofrecen los productos y servicios. Este hecho reduce considerablemente la amenaza de los productos sustitutos.

Por lo tanto, la IA entiende que el nivel de esta fuerza es bajo, al destacar el papel de la pasión y lealtad existente por los clientes, los cuales buscan la experiencia única ofrecida por los videojuegos a pesar de que existan vías alternativas de entretenimiento.

La amenaza de entrada de nuevos competidores:

- la IA se centra en la fuerte lealtad de los jugadores a las marcas establecidas en el mercado. Por todo ello, la entrada de nuevos competidores en la industria es bastante complicada.
- Las barreras de entrada en la industria del videojuego son fuertes, lo que reduce la posibilidad de que nuevos competidores lleguen a la industria. Las barreras de entrada que menciona la IA son el efecto experiencia de las empresas ya establecidas en la industria, la existencia de patentes y otros derechos de propiedad industrial e intelectual, las elevadas inversiones que requiere el desarrollo de consolas y videojuegos, así como las regulaciones gubernamentales de la industria, como podría ser la clasificación por edad de los videojuegos y ciertos requisitos que deben cumplir.

LA IA considera que el nivel de esta fuerza es bajo como consecuencia de la existencia de barreras de entrada significativas en la industria, ya que requiere inversiones considerables en desarrollo, marketing y distribución. A esto se le suma el establecimiento de fuertes marcas que hacen difícil a posibles nuevos competidores hacerles frente si decidieran introducirse en la industria.

La rivalidad entre competidores existentes:

- Hay gran cantidad de empresas en el mercado, por lo que existe una feroz intensidad competitiva. Al mismo tiempo, además de existir un gran número de empresas, hay empresas muy grandes como Sony, Microsoft, Nintendo, Electronic Arts o Ubisoft, entre otras, que compiten por grandes cuotas de mercado. La presencia de un gran número de empresas incrementa la intensidad competitiva de la industria.

- La innovación, calidad y diferenciación son clave para destacar en este entorno competitivo donde existe una diferenciación de producto importante, ya que cada videojuego ofrece una experiencia distinta al resto. Esta diferenciación reduce la intensidad competitiva de la industria, pero al mismo tiempo, la innovación necesaria ocasiona una situación de continuos cambios, tendencias, nuevas tecnologías que aumenta la competencia entre las empresas por determinar cuáles están al día y son referentes dentro de la industria.
- La industria del videojuego se encuentra en una fase de crecimiento. A nivel mundial, ha sumado 500 millones de jugadores en los últimos tres años, llegando a un total de 2.700 millones de personas en el mundo (Sánchez & Díaz, 2021). Al mismo tiempo, el tamaño del mercado global del videojuego se estima en 229.390 millones de dólares (Orús, Statista, 2023), cifra más que considerable.
- La existencia de barreras de salida tales como las emocionales, relacionadas con los sentimientos de los responsables de la empresa; económicas por la fuerte inversión llevada a cabo; y estratégicas, que dificultan la salida de la empresa de la industria por cuestiones de carácter estratégico, aumentan la competencia de existente en la industria debido a que complican la decisión de salida de esta. En la industria del videojuego existe un gran apego a la actividad realizada como consecuencia de que al fin y al cabo es una obra del estudio que ha implicado un esfuerzo a nivel personal y económico muy importante.

En definitiva, la IA considera que el nivel de esta fuerza es alto a causa de intensa presencia de empresas y la necesidad de innovación constante. Se trata de una industria en fase de crecimiento, por lo que existen incentivos para introducirse en esta, pero al mismo tiempo facilita la llegada de consumidores para absorber la oferta procedente de cada vez más competidores.

Una vez la IA ha elaborado este modelo de las 5 fuerzas de Porter, le hemos preguntado si, por tanto, considera la industria del videojuego atractiva. La respuesta que nos ha dado es que, la industria del videojuego, a pesar de contar con una competencia feroz, ofrece oportunidades para el crecimiento y la innovación, destacando que las empresas que puedan adaptarse rápidamente, ofrecer experiencias excepcionales y mantener sólidas relaciones con clientes y proveedores pueden prosperar en esta industria desafiante pero atractiva.

Por lo tanto, la IA considera que la industria del videojuego es atractiva. Los motivos en los que se apoya son que, aunque los jugadores cuentan con múltiples opciones y pueden influir en las decisiones de compra, no cuentan con un control absoluto sobre los precios u ofertas, siendo positivo para las empresas, al poder mantener márgenes de beneficio razonables. Al mismo tiempo, menciona que, la diversificación de fuentes mitiga el poder negociador de los proveedores, aunque es necesario tener relaciones sólidas con estos. Además, la amenaza de productos sustitutivos es baja y a pesar de la elevada e intensa competencia, esta impulsa la creatividad y mejora continua. Finalmente, mantiene su postura de que la industria del videojuego es atractiva apoyándose también en la presencia de fuertes barreras de entrada.

2.2.3. Comparación

La conclusión obtenida en ambos modelos, el realizado a partir del uso de IA y en el que no ha sido aplicada, son la misma, la industria del videojuego tiene un atractivo importante. Las diferencias las podemos encontrar a la hora de calificar el nivel de las distintas fuerzas de Porter.

El poder de negociación de los clientes según la IA es moderado, mientras que en el modelo elaborado sin aplica la IA la conclusión a la que se llega es que presenta un

nivel bajo. El motivo de esta diferencia es que la IA otorga un mayor peso a la influencia que ejercen los propios consumidores en la decisión de compra del resto de consumidores. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, la IA también lo considera moderado por la diversificación de fuentes de aprovisionamiento. No obstante, sin aplicar IA podemos observar la cantidad de factores que favorecen el poder de negociación de los proveedores, lo que explica el nivel de fuerza elevado que es otorgado por este modelo. En estos dos casos, realmente el resultado obtenido es similar, la diferencia reside en el peso que da un modelo u otro a los diferentes factores.

Por lo que se refiere a la amenaza de productos sustitutivos, ambos modelos consideran que existen productos que satisfacen la necesidad de entretenimiento que cubren los videojuegos y consolas. No obstante, en ambos modelos se destaca el carácter único de la experiencia de los videojuegos, así como la lealtad y pasión del público de este mercado, por lo que coinciden en un nivel bajo de esta fuerza.

También coinciden estos modelos en lo que respecta a la amenaza de entrada de nuevos competidores, al destacar ambos la presencia de fuertes barreras de entrada que dificultan la introducción de nuevos competidores en el mercado, así como la presencia de fuertes marcas ya establecidas, que también añaden complejidad a introducirse en la industria.

Finalmente, los modelos están de acuerdo en la elevada intensidad competitiva existente, destacando en ambos casos la fase de crecimiento en la que se encuentra inmersa la industria del videojuego, lo cual la hace desafiante y muy llamativa para empresas, aumentando su atractivo.

Como conclusión, los modelos de las 5 fuerzas de Porter elaborados llegan a que el atractivo de la industria es elevado, existiendo solamente pequeñas diferencias en la

consideración del poder de negociación de proveedores y de los clientes, unas diferencias que, realmente, no afectan a la evaluación final del modelo.

A continuación, encontramos una tabla que permite sintetizar las conclusiones obtenidas por los dos modelos elaborados para cada una de las fuerzas, así como la conclusión relativa al nivel de atractivo de la industria del videojuego, permitiendo la comparación de ambos modelos de forma gráfica.

Tabla 1. Comparación modelo de las 5 fuerzas de Porter elaborado con y sin IA.

Fuente: Elaboración propia.

5 FUERZAS DEL MODELO DE PORTER	ELABORACIÓN HUMANA	ELABORACIÓN CON IA
Poder de negociación de los clientes	Nivel Bajo	Nivel Moderado
Poder de negociación de los proveedores	Nivel Elevado	Nivel Moderado
Amenaza de productos sustitutivos	Nivel Bajo	Nivel Bajo
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Nivel bajo	Nivel Bajo
Rivalidad entre competidores existentes	Nivel Elevado	Nivel Elevado
CONCLUSIÓN	La industria del videojuego es atractiva	La industria del videojuego es atractiva

3. HISTORIA, RECURSOS Y CAPACIDADES DE XBOX Y PLAYSTATION

Anteriormente hemos podido observar el uso de la IA en el análisis de la industria del videojuego a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, obteniendo un análisis similar al modelo de elaboración humana, con algunas precisiones y diferencias en determinados factores de las diferentes fuerzas del modelo. De esta forma, de manera más rápida, ya que la IA automatiza y acelera procesos, puede obtenerse un resultado muy parecido al que obtendríamos mediante la elaboración exclusivamente humana.

En este caso, dado que las empresas que vamos a analizar presentan el mismo entorno competitivo, al estar incluidas en el mismo sector, el de los videojuegos, nos permitirá realizar una comparación útil y adecuada a través del análisis de interno de sus recursos y capacidades. Previamente a ello, y para poder crear una idea del posterior análisis de los recursos y capacidades de ambas empresas, haremos un breve resumen de la historia de ambas compañías, donde incluiremos la orientación futura de ambas, es decir, la misión, visión y valores que les sirven como guía de actuación.

3.1. Historia

3.1.1. Xbox

Actualmente, cuando nos referimos a Xbox, estamos hablando de un icono dentro del mundo de los videojuegos, un gigante de la industria que además cuenta con el respaldo de una de las empresas más importantes a nivel global, Microsoft. Como ya hemos podido mencionar, pretendemos realizar un estudio acerca de la posible aplicación de la IA a la estrategia empresarial. Previamente a comenzar a obtener información de los

recursos y capacidades de Xbox, así como a trazar posibles estrategias en base a ellos con el empleo de la IA, comentaremos de forma breve la historia de esta compañía.

En 1998 surge para Microsoft la idea de desarrollar su propia consola de juegos, siendo capaz dos años después de estar listo para hacerla pública. Este hecho atrajo el interés del mundo. Su lanzamiento tuvo lugar el 14 de noviembre de 2001, siendo un éxito en Norte América en gran parte por su juego estrella, Halo, el cual era exclusivo de Xbox. No obstante, su lanzamiento en Japón y Europa fue un tanto decepcionante, viéndose obligada a rebajar el precio de la consola en 100 dólares, lo cual ayudó a que llegara a más hogares y a que se estableciera como una fuerza a tener en cuenta en lo que al mundo de los videojuegos se refiere, a pesar de no suponer apenas beneficios para la compañía (Estrada, 2021).

Un hito a destacar en la historia de Xbox fue el lanzamiento de un sistema de juego en línea, Xbox Live, con más de 150.000 suscripciones en su primera semana. La base de jugadores de Xbox siguió aumentando, pero seguía presente la problemática de la tecnología necesaria para fabricar la consola y el precio al que tenían que venderla para que los consumidores la adquirieran, suponiendo pérdidas para la empresa.

Finalizó la etapa de Xbox con 24 millones de consolas vendidas, una cifra alejada de las 50 millones esperadas por Microsoft (Linares, 2023). La presencia de la PlayStation 2 ocasionó ese resultado, siendo esta la consola más vendida.

No obstante, la nueva consola, la Xbox 360, fue lanzada tempranamente, el 22 de noviembre de 2005, antes que la PlayStation 3 y la Nintendo Wii, lo que la colocaba en una buena posición para ser dominante en el mercado. Esta guerra de consolas resultó ser más igualada y con mejores resultados que la anterior para Xbox, con 86 millones de unidades vendidas (Linares, 2023).

Posteriormente, en 2013, llegaría la nueva generación de consolas, siendo la representante de Xbox la nueva Xbox One, que no logró cumplir las expectativas y se vio superada por la PlayStation 5, principalmente porque los exclusivos durante esta generación no fueron rivales para la consola de Sony, así como que en el lanzamiento, había restricciones con los juegos de segunda mano, requería conexión en línea constante y su precio era 100 euros mayor que el de la consola de Sony (Muñoz, 2023). Aunque un aspecto positivo de este período fue la introducción de juego cruzado entre PC y Xbox, permitiendo a los usuarios incluso mantener sus avances en los juegos independientemente de cuál de las dos plataformas utilizaran. También tuvo lugar durante esta época el lanzamiento de Game Pass, servicio de suscripción que se convertirá posteriormente en un pilar fundamental de la estrategia de Xbox.

Actualmente nos encontramos en la siguiente generación de consolas, donde Xbox apostó por lanzar en 2020 dos consolas, la Xbox Series X y la Series S, más barata y no tan potente que la X. El desarrollo del Game Pass ha supuesto el mayor avance para Xbox, consistente en una suscripción mensual que da acceso a una amplia variedad de juegos antiguos y nuevos, estando muchos disponibles desde el día uno de su lanzamiento. En febrero de 2024 Microsoft publicó que Xbox Game Pass supera la cifra de 34 millones de suscriptores, juntando las suscripciones correspondientes a las versiones de PC y de Xbox (San Simón, 2024). El mismo día en el que publicaron estos datos comunicaron su intención de que ciertos juegos que hasta el momento eran exclusivos de Xbox comenzarían a lanzarse en otras plataformas, con el objetivo de conseguir que más jugadores experimenten sus títulos (Marquez, Xataka, 2024). A estas actuales decisiones estratégicas también se suma la introducción de Project xCloud, que pretende que los consumidores puedan jugar sin importar el dispositivo y presupuesto con el que cuenten (Castillo J. , 2022).

Por lo que se refiere a la orientación futura de Xbox, su misión es construir un equipo de clase mundial capaz de satisfacer a través del trabajo duro las altas expectativas de una base de fans apasionados, creando los mejores juegos y el mejor entretenimiento e impulsando la innovación técnica. En cuanto a la visión de Xbox, esta se centra en crear una tecnología innovadora que sea accesible a todo el mundo y que se adapta a las necesidades de cada persona. La tecnología accesible hace posible eliminar barreras para las personas con discapacidad y que las personas aprovechen al máximo sus capacidades (Xbox, 2016).

A la hora de comentar los valores de la compañía, debemos acudir a los valores de Microsoft, empresa matriz de Xbox, siendo estos (Microsoft, s.f.):

- Responsabilidad con su papel en la sociedad y en el mundo, siendo por tanto conscientes de los efectos de sus decisiones. Acciones y resultados.
- Respeto hacia las diferencias, lo que contribuye a conectar culturas y perspectivas diferentes al reconocer que las ideas, los sentimientos y los trasfondos de los demás son tan importantes como los de uno mismo.
- Integridad, valor relacionado con la ética que se traduce en la creación y fortalecimiento de relaciones confiables y transparentes con sus clientes y la comunidad en general.

3.1.2. PlayStation

Al igual que ocurre con Xbox, PlayStation es una marca muy conocida en el mundo, es un icono dentro de la industria de los videojuegos. Si en el caso de Xbox comentábamos que contaba con el respaldo de Microsoft, PlayStation no es un caso distinto, ya que también cuenta con el respaldo de una gran compañía, Sony. Previamente al análisis de los recursos y capacidades de PlayStation mediante la aplicación de la IA,

al igual que hemos hecho con Xbox, repasaremos de forma breve la historia de la compañía.

Para hablar del nacimiento de PlayStation debemos acudir a los orígenes de Sony, una empresa que revolucionó el mercado con los Walkman y que posteriormente dio el salto al audio digital mediante los CD. Con este cambio, la compañía se acercó a la industria de los videojuegos, al llegar a un acuerdo con Nintendo para incorporar un lecto de discos al tradicional formato de los cartuchos, acuerdo fugaz y poco fructífero para Sony debido a los escasos beneficios que obtenía con él.

Fue más tarde cuando un ingeniero informático de Sony, Ken Kutagari presentó la primera idea para crear una consola, idea en principio descartada pero que posteriormente consiguió salir adelante. El proyecto avanzó, teniendo como resultado la creación en 1993 de Sony Computer Entertainment, rama de la compañía que se dedicaría en exclusiva al desarrollo de consolas y videojuegos, dando lugar a la salida a venta de la PS One, la primera PlayStation de la historia, el día 3 de diciembre de 1994. La PS One vendió en total 105 millones de unidades a nivel mundial, siendo lanzada en un primer momento en exclusiva en Japón (Reina, 2023).

Posteriormente, el 4 de marzo del año 2000, llegó la PlayStation 2, una consola que rompió el mercado, llegando a vender más de 160 millones de unidades en todo el mundo, convirtiéndose, aún a día de hoy, en la consola más vendida de la historia.

Después del gran éxito de la PS2, Sony apostó por el mercado de las consolas portátiles, lanzando la PSP (PlayStation Portable) con el objetivo de competir con la Nintendo DS, pero no alcanzaron sus cifras, vendiendo 80 millones de unidades por las 150 de Nintendo.

Después del éxito de PS2 y de la aventura en el mercado de las consolas portátiles, llegaría la nueva generación de consolas, siendo la PlayStation 3 la representante de Sony. Sin embargo, esta consola no tuvo una gran acogida, principalmente por la falta de juegos de salida y la ausencia de un factor innovador importante, con lo que consiguieron vender 87 millones de unidades, poco más que su antecesora.

A pesar de este pequeño tropiezo, con la llegada de la siguiente generación y la PlayStation 4 volvieron a triunfar, siendo la líder indiscutible de su generación, presentando factores clave como la plataforma de juegos en línea. Se vendieron 117 millones de unidades de esta consola (Matas, 2024).

Actualmente, el producto de PlayStation es la PlayStation 5, la cual destaca por su potente rendimiento y por la retrocompatibilidad con la PlayStation 4, pudiendo jugarse a los juegos de esta última en la consola actual. Respecto a las ventas, Sony anunció recientemente que han alcanzado la cifra de 50 millones de unidades vendidas (Marquez, Xataka, 2023).

Para finalizar este apartado, y al igual que se ha realizado en el caso de Xbox, comentaremos la misión, visión y valores de PlayStation, lo cual nos permitirá conocer la empresa y ayudarnos a comprender junto a la historia de la compañía el posterior análisis de recursos y capacidades.

A este respecto, la misión y visión de PlayStation se encuentran alineadas con la misión y visión de Sony, su empresa matriz. La misión consiste en ser una empresa que inspira y satisface la curiosidad de los consumidores, mientras que su visión consiste en utilizar su pasión ilimitada por la tecnología, el contenido y los servicios para ofrecer nuevas emociones y entretenimiento innovadores, como sólo Sony puede hacerlo (Sony, s.f.).

Por lo que se refiere a los valores de PlayStation, los cuales guían su actuación y marcan la manera en la que pretenden alcanzar su misión y visión, son (PlayStation, s.f.):

- El medioambiente, comprometiéndose de manera ambiciosa a frenar el impacto de sus proyectos y actividades en el medioambiente.
- La accesibilidad, buscando crear una experiencia de juego sin barreras que se adapte a las necesidades de todo tipo que puedan presentar los jugadores.
- Seguridad online, manteniendo un control en detalle de las cuentas de los jugadores y de la información personal asociada a ella, permitiendo estar seguro.
- Diversidad, equidad e inclusión, creando a un sentimiento de pertenencia de todos aquellos relacionados con la compañía, en especial sus empleados, los cuales pueden crecer y estar seguros de que se van a sentir valorados, escuchados y apoyados.

Una vez realizada esta aproximación a ambas empresas a través del análisis breve de la historia de las compañías y de la misión, visión y valores que marcan su actuación, procederemos al análisis de recursos y capacidades de cada una de las empresas.

3.2. Recursos y capacidades

En el presente trabajo pretendemos estudiar la forma en la que la IA puede aplicarse en la estrategia empresarial. Como hemos podido apreciar anteriormente, la situación actual no permite que la IA se encargue de todo el proceso dirección estratégica de una empresa, pero puede emplearse en aspectos concretos de este proceso. En nuestro caso, aspiramos a que la IA pueda contribuir de forma adecuada a la determinación de los recursos y capacidades con los que cuentan las empresas Xbox y PlayStation, con el objetivo de que pueda plantear posibles estrategias que pueden seguir de acuerdo con estos. Por lo tanto, en esta parte del trabajo analizaremos internamente ambas empresas

combinando el análisis humano con el empleo de la IA, en especial en lo referido a la determinación de las capacidades con las que cuentan estas empresas. El motivo de emplear la IA especialmente en la determinación de las capacidades es que puede resultar complicado delimitar la manera en la que las empresas combinan sus recursos, por lo que pretendemos comprobar de qué forma la IA puede contribuir a esclarecer su determinación.

Para poder acometer su estudio, es preciso conocer qué debemos entender por recursos y capacidades en una empresa, siendo dos elementos fundamentales a la hora de llevar a cabo el análisis interno de la empresa.

Los recursos son el conjunto de factores o activos con los que cuenta una empresa para poder realizar su estrategia, pudiendo ser tangibles e intangibles, dividiéndose los primeros en físicos y financieros, mientras que los segundos en no humanos (organizativos y tecnológicos) y humanos (Guerras Martín & Navas López, Análisis de los recursos y capacidades, 2007)

En cuanto a las capacidades, consisten en la adecuada combinación y coordinación de los recursos disponibles en la empresa, siendo por tanto habilidades colectivas de la organización para desarrollar actividades mejor que los competidores, las cuales pueden ser funcionales o culturales (Guerras Martín & Navas López, Análisis de los recursos y capacidades, 2007)

3.2.1. Xbox

3.2.1.1. Recursos

En primer lugar, nos centraremos en los recursos tangibles, los cuales son más sencillos de medir y cuantificar al poder almacenar o desplazar, por ejemplo.

Recursos físicos: los recursos físicos con los que cuenta Xbox para poder funcionar adecuadamente y contribuir a las operaciones y el cumplimiento de los objetivos del negocio son diversos, pudiéndonos encontrar:

- Edificios e instalaciones, los cuales constituyen los espacios donde se crean, administran y promocionan sus productos y servicios. También podríamos incluir aquí los terrenos y el resto de propiedades que posea la compañía.
- Medios de transporte empleados para desplazar mercancías o personal, siendo fundamentales para la logística y distribución del hardware y software con el que comercializan.
- Materiales necesarios y residuos generados como consecuencia de las operaciones, de la producción de los bienes y servicios con los que comercializa.
- Equipos, como puede ser la maquinaria, material de oficina, necesarios para el correcto funcionamiento de la actividad desempeñada.
- Equipos de tecnología de la información, siendo el caso de hardware como ordenadores, servidores o monitores, así como pantallas para vídeo y otros dispositivos. Estos equipos están muy relacionados con la actividad desarrollada.
- Productos terminados, una vez ha tenido lugar el proceso de producción se generan estos productos que serán el objeto de la actividad comercial de Xbox.

Recursos financieros: a la hora de evaluar este tipo de recursos, debe otorgarse una gran importancia al respaldo financiero que ofrece Microsoft a Xbox, permitiéndole realizar grandes inversiones en adquisiciones, investigación y desarrollo. A este respecto, Microsoft respalda financieramente a Xbox mediante una combinación de estrategias de exclusividad, servicios de suscripción y expansión a múltiples plataformas.

- La estrategia de exclusividad se basa en que Xbox ofrece títulos que solamente están disponibles en sus consolas, para lo cual Microsoft ha adquirido estudios de desarrollo de juegos. Sin embargo, respecto a esta exclusividad, recientemente han tomado la decisión de permitir que algunos de estos títulos exclusivos que solamente podrían ser adquiridos por jugadores que disponían de una consola Xbox lleguen a consolas rivales como Nintendo Switch y PlayStation 5, con el objetivo de llegar a más jugadores.
- Los servicios de suscripción suponen unos ingresos de forma periódica a Xbox, siendo el destacado el servicio Game Pass, por el cual han apostado fuertemente, destacando la IA que a través de esta suscripción se ha atraído a muchos jugadores.
- La expansión a otras plataformas consiste en que Microsoft ha desarrollado el concepto de acceso a Xbox desde cualquier lugar, existiendo la iniciativa Xbox Play Anywhere que permite a los jugadores disfrutar de títulos de Xbox en computadoras y otros dispositivos, ampliando la base de usuarios y aumentando el valor de la marca Xbox.

Una vez comentados los recursos tangibles de Xbox, veremos los recursos identificados como intangibles, integrados por los recursos no humanos organizacionales, los no humanos tecnológicos y los recursos humanos.

Recursos no humanos organizacionales: respecto a estos recursos, se identifican dos aspectos fundamentales, la imagen de marca y la reputación.

- La imagen de marca resulta positiva, al estar asociada con entretenimiento, diversión y calidad. La IA establece a Xbox como una marca icónica de la industria de los videojuegos, relacionada con la innovación, tecnología y comunidad, habiendo hecho muchos esfuerzos para alcanzar esta última.

- La reputación que ostenta Xbox también resulta positiva, poniendo el foco de atención en el esfuerzo orientado a su comunidad, al implementar estándares de comunidad para mantener una experiencia segura y agradable para todos los jugadores (Xbox, 2024), contar con un sistema de reputación que clasifica a sus jugadores según su comportamiento e interacciones dentro de la comunidad (Sempere, 2014) o su esfuerzo hacia abordar activamente el comportamiento abusivo y emitir sanciones proactivas por acoso y bullying (Microsoft, 2023)

Recursos no humanos tecnológicos: Xbox ha estado a la vanguardia de la tecnología en la industria de los videojuegos, siendo aspectos clave de los recursos tecnológicos con los que cuenta el hardware personalizado, el software integrado que optimiza el funcionamiento de sus dispositivos, así como la innovación en la accesibilidad mediante servicio de pruebas y directrices de accesibilidad que sirven para mejorar la validación de los juegos. Al mismo tiempo cabe destacar la importancia de los servicios de suscripción desarrollados, donde cabe hacer mención especial al Game Pass, el cual oferta un amplio catálogo de videojuegos de múltiples géneros por el pago de una suscripción renovable.

Recursos humanos: para comentar los recursos humanos de Xbox, podemos centrarnos en la filosofía y políticas aplicadas respecto a estos recursos.

La filosofía se caracteriza porque la persona es el centro de las políticas de recursos humanos en Microsoft, compañía a la que pertenece Xbox como ya hemos podido mencionar anteriormente. Se considera al individuo como un todo integrador y se establecen acuerdos de confidencialidad y comités éticos para mantener una relación clara entre los empleados y la compañía.

Al mismo tiempo, Microsoft ofrece un modelo de formación y desarrollo basado en el 70-20-10: 70% del aprendizaje ocurre en el puesto de trabajo, 20% con otros a través de programas de mentoring y coaching y el 10% restante en formación reglada.

La política de recursos humanos se basa en los siguientes pilares se basa en la relación clara entre empresa y trabajadores, evaluación de los directores dos veces al año para asegurar que actúan dentro de los principios y valores de la compañía, la formación y desarrollo mencionada del 70-20-10, la compensación basada en el rendimiento y la cultura de diversidad e inclusión, así como la flexibilidad en el trabajo para conciliar la vida personal y profesional.

En definitiva, Microsoft, y por tanto Xbox, tiene un equipo diverso de desarrolladores, diseñadores, ingenieros y especialistas en marketing a los que se les suman los trabajadores de importantes estudios de videojuegos adquiridos que han pasado a formar parte de la organización, como lo son Bethesda o Activision Blizzard, que añaden un rico talento creativo y técnico.

3.2.1.2. Capacidades

Las capacidades, como hemos comentado, son el resultado de combinar los recursos disponibles en la empresa. Para Xbox, partiendo de la disponibilidad de los anteriores recursos mencionados, la IA identifica las siguientes capacidades susceptibles de ser empleadas para la creación y establecimiento de estrategias innovadoras y competitivas:

Entorno multiplataforma: la IA destaca que Xbox actúa en un entorno multiplataforma, más allá de las consolas Xbox propiamente dichas, al integrar la experiencia con PC y dispositivos móviles, lo cual implica también la creación de juegos, aplicaciones y experiencias que pueden ser utilizadas en diferentes dispositivos. Al mismo tiempo,

también se señala la compatibilidad con el hardware y software de terceros, al permitir la conexión a sus consolas con mandos, auriculares, teclados y otros dispositivos pertenecientes a otras marcas.

Nube y streaming: gracias a la combinación de los recursos con los que cuenta Xbox han desarrollado servicios de nube y streaming.

- El acceso a la nube se traduce en la posibilidad de acceder a juegos y aplicaciones sin necesidad de descargarlos e instalarlos, y esto no solamente en lo que se refiere a las consolas, sino que existe la posibilidad de jugar a juegos de Xbox en cualquier lugar y momento desde un teléfono o tableta, sin necesidad de una consola física.
- El servicio de streaming, muy relacionado con la nube, hace referencia a la posibilidad de reproducir películas, series, música y otros contenidos multimedia desde la nube.

Realidad virtual y aumentada: La IA destaca también como capacidad el desarrollo de la realidad virtual, capaz de crear experiencias inmersivas y atractivas en lo que respecta a experiencias de juego, aprendizaje y entrenamiento convirtiéndolas en más realistas e interactivas, aumentando así la motivación y participación de los usuarios. En definitiva, posibilita el desarrollo de nuevas formas de entretenimiento.

Al mismo tiempo, señala la posibilidad de que la realidad virtual sea aplicada a otros sectores como la educación o incluso la medicina, al crear simulaciones realistas y seguras para el aprendizaje práctico.

Inteligencia artificial y aprendizaje automático: La propia IA identifica como una capacidad resultante de la combinación de recursos de Xbox a la IA, la cual posibilita la personalización de la experiencia del usuario de acuerdo a sus preferencias, ofreciendo

recomendaciones personalizadas de juegos, aplicaciones y contenido. No obstante, no queda ahí la aplicación de la IA, ya que permite crear nuevas posibilidades para el desarrollo de juegos más inteligentes que se ajusten al estilo de juego de cada usuario.

Además, la aplicación y desarrollo de la IA por parte de Xbox contribuye a la mejora del rendimiento y jugabilidad de los usuarios mediante el análisis de datos y la toma de decisiones automatizada.

Conectividad y comunidad: la IA considera que una capacidad con la que cuenta Xbox es la creación de una comunidad resultante de la facilidad generada mediante la combinación de sus recursos para la interacción social y la comunicación entre los usuarios, no solamente jugadores, sino también empleados y partners.

Estas son las capacidades que podríamos identificar como funcionales, orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos como puede ser la fabricación de un producto y su correspondiente gestión, control de calidad, etc.

En cuanto a las capacidades culturales, están más vinculadas a la actitud y valores de las personas pertenecientes a la organización. Respecto a estas, la IA identifica las siguientes;

Innovación: los recursos con los que cuenta Xbox y su combinación dan lugar a una búsqueda constante de nuevas formas de mejorar sus productos, servicios y experiencias para los usuarios.

Inclusión y diversidad: considerada fundamental para la innovación y el éxito, al permitir valorar diferentes perspectivas y experiencias.

Aprendizaje continuo: la IA señala que los programas de formación con los que cuenta Xbox contribuyen a este aprendizaje continuo del personal.

Responsabilidad social: la empresa apoya una serie de iniciativas que tienen como objetivo crear un impacto positivo en el mundo.

3.2.2. PlayStation

3.2.2.1. Recursos

Siguiendo con la estructura del apartado correspondiente a los recursos y capacidades de Xbox, comenzaremos por los recursos tangibles con los que cuenta PlayStation.

Recursos físicos: PlayStation se apoya en una infraestructura física global con el objetivo de mantener su presencia y posición en la industria de los videojuegos. Dentro de esta infraestructura física, podemos destacar:

- Los centros de desarrollo y producción, responsables de diseñar, desarrollar y fabricar hardware y software relacionado con las consolas PlayStation mediante la creación de prototipos, pruebas de calidad, etc.
- Las fábricas y líneas de ensamblaje con las que colabora PlayStation para producir sus productos de forma masiva, siendo la eficiencia y calidad de estas fábricas fundamentales para garantizar que los productos lleguen al mercado cumpliendo con los estándares de calidad y de forma óptima.
- Los centros de distribución y logística estratégicamente ubicados, encargados de gestionar el almacenamiento, embalaje y envío de las consolas y accesorios a tiendas minoristas y consumidores finales. Estos centros resultan esenciales para satisfacer la demanda y mantener un flujo constante de productos en el mercado.
- La red de servicio técnico y reparación cuya función consiste en atender las necesidades de los clientes ofreciendo soporte técnico, reparaciones y actualizaciones de software para las consolas PlayStation.

Recursos financieros: PlayStation obtiene una serie de recursos financieros como consecuencia de su actividad. La manera en la que podemos explicar los recursos financieros de PlayStation es a través del desglose de sus fuentes de ingresos y de gastos.

- En cuanto a los ingresos, estos proceden de las ventas de consolas, así como también de los servicios de juegos y redes (pudiendo incluir en este último el servicio de juego online). También podemos señalar la venta de software como fuente de recursos financieros importantes. En general, los ingresos de PlayStation son sólidos.
- Por lo que se refiere a los gastos, se destaca que la dependencia de microchips, los cuales han sido recientemente escasos, ha afectado a las operaciones y la cadena de suministros. Al mismo tiempo, cabe destacar que la reciente adquisición del estudio de videojuegos de Bungie ha supuesto un incremento considerable de los gastos (Gómez, 2022).

Otra cuestión importante relativa a los recursos financieros es el respaldo de Sony con el que cuenta PlayStation al ser la empresa matriz. Al respecto, cabe mencionar que los detalles del respaldo financiero de Sony a PlayStation no están disponibles públicamente, pero al ser la empresa matriz, resulta obvio que proporciona recursos financieros para su funcionamiento y crecimiento.

Con esto, ya hemos podido comprobar los recursos tangibles con los que cuenta PlayStation. A continuación, comentaremos los recursos intangibles disponibles en esta empresa.

Recursos no humanos organizacionales: PlayStation es una marca icónica que ha construido una reputación sólida a lo largo de los años, ocurriendo lo mismo en relación

a la imagen de la marca. Esta posición sólida es resultado de la combinación de calidad, innovación y una comunidad apasionada de jugadores.

La reputación de PlayStation está asociada a la calidad y experiencia, al haberse ganado la confianza de los jugadores mediante consolas y juegos de alta calidad. Al mismo tiempo, también se asocia su marca a la innovación, principalmente por las diferentes generaciones de consolas que han ofertado al mercado, con las consiguientes mejoras de las más modernas respecto a sus antecesoras.

La comunidad con la que cuenta tiene un gran sentimiento de pertenencia y han demostrado una gran lealtad hacia la compañía, lo cual también se ha conseguido por la imagen de marca que han desarrollado, siendo su logotipo conocido mundialmente, así como también por la creación de consolas con un diseño distintivo y una amplia gama de juegos exclusivos que se han convertido en el buque insignia de la empresa.

Recursos no humanos tecnológicos: podemos identificar una serie de recursos tecnológicos disponibles en PlayStation, los cuales resultan fundamentales para ofrecer experiencias de juego excepcionales y mantener su posición como líder de la industria. Podemos destacar la disponibilidad de una infraestructura de servidores que permiten la conectividad de millones de usuarios en todo el mundo. Al mismo tiempo, resulta obvio que otros recursos tecnológicos importantes con los que cuentan son el hardware y la tecnología de las consolas como la PlayStation 5 o el sistema de realidad virtual de PlayStation; las herramientas de desarrollo de videojuegos como motores gráficos, softwares de diseño o las plataformas digitales y tiendas en línea con las que cuentan.

Recursos humanos: PlayStation cuenta con una gran variedad de profesionales multidisciplinares, encontrándonos con desarrolladores de juegos, analistas de datos, creadores de contenido, etc.

La política de recursos humanos refleja su compromiso con los empleados y establece principios clave para su gestión, siendo la diversidad, igualdad e inclusión valores presentes en su filosofía. PlayStation busca personas curiosas con ideas apasionantes que impulsen la innovación, conecten con los usuarios y creen lugares de trabajo y espacios de juego interesantes en la industria de los videojuegos.

Al mismo tiempo, una característica de los puestos de trabajo disponibles en PlayStation es el modelo de trabajo híbrido llamado Modalidades Flexibles, el cual combina la flexibilidad del trabajo a distancia con la colaboración presencial. De esta forma, se pretende que los trabajadores estén juntos en persona cuando sea necesario y que también tengan la libertad de trabajar a distancia en otros momentos (PlayStation, s.f.).

En definitiva, PlayStation posee una amplia gama de talentos en las diversas áreas de la compañía, incluidos algunos de los mejores desarrolladores de videojuegos en sus estudios propios. La experiencia y la creatividad son las principales fortalezas de sus recursos humanos.

3.2.2.2. Capacidades

Teniendo en cuenta los recursos analizados, la IA identifica una serie de capacidades empresariales claves que han sido desarrolladas por PlayStation y que contribuyen a su éxito continuo.

Innovación tecnológica: la IA señala que los recursos con los que cuenta PlayStation le permiten desarrollar una tecnología de vanguardia en hardware y software, ofreciendo consolas como PlayStation 5, que ofrece gráficos de alta calidad, tiempos de carga rápidos y experiencias inmersivas. Esta capacidad de innovar constantemente en términos de características de sus productos, rendimiento y conectividad es fundamental para mantener su ventaja competitiva.

Exclusividad de títulos: PlayStation ha construido una biblioteca exclusiva de videojuegos que atrae a los jugadores gracias a los recursos con los que cuenta. Dentro de esta capacidad para desarrollar y publicar títulos exclusivos nos encontramos con sagas tan importantes en el mundo de los videojuegos como “God of War” o “Uncharted”. Al mismo tiempo, la combinación de recursos para dar lugar a estos títulos exclusivos de PlayStation contribuye de forma importante al fomento de la lealtad de los consumidores.

Red de Comunidad y Multijugador: los recursos de PlayStation han permitido la creación de PlayStation Network, centro donde se accede al juego en línea y donde los jugadores mantienen una comunicación e interacción social. Esta capacidad para crear y mantener una comunidad es esencial para su éxito.

Calidad de hardware y durabilidad: a través de la combinación de los diferentes recursos con los que cuenta PlayStation ha obtenido la capacidad para fabricar un hardware confiable caracterizado por la calidad de su construcción, rendimiento y durabilidad, contribuyendo a la reputación de la marca y a la confianza de los jugadores.

Estas capacidades descritas por la IA se corresponden con las capacidades funcionales de PlayStation. Respecto a las capacidades culturales, la IA identifica las siguientes:

Creatividad: PlayStation busca de forma constante la creatividad dentro de su empresa, lo que les ha permitido introducir en sus productos características revolucionarias como el uso de discos compactos (CDs) en lugar de cartuchos, gráficos avanzados y experiencias de juego únicas.

Apoyo a desarrolladores independientes: PlayStation ha fomentado la creación de juegos independientes a través de programas como “PlayStation Indies”, permitiendo a pequeños estudios desarrollar y publicar sus juegos en la plataforma.

Diversidad de contenido: PlayStation busca que en la empresa se fomente la diversidad de contenido, una amplia variedad de géneros y estilos de juegos. Por ello podemos encontrarnos desde títulos de aventuras épicas hasta juegos de rompecabezas y simuladores.

Colaboraciones artísticas: se busca innovar a través de la colaboración y participación en los proyectos de la empresa de artistas, músicos y cineastas para crear experiencias únicas. Por ejemplo, “Death Stranding”, desarrollada por el conocido Hideo Kojima, fusiona elementos de cine y videojuegos de manera innovadora.

3.2.3. Comparación

Cada una de las dos empresas tiene un enfoque distinto dentro de la industria del videojuego.

Hay ciertos recursos y capacidades con similitudes, como los recursos físicos, donde ambas cuentan con una amplia infraestructura global que les permite llevar a cabo sus operaciones. También nos encontramos con similitudes en lo que se refiere a los recursos no humanos organizacionales, puesto que ambas empresas cuentan con una buena imagen y reputación, además de tener una comunidad fiel que ha desarrollado un fuerte sentimiento de pertenencia. No obstante, a pesar de esta similitud, la fuerza de la marca de PlayStation por sí misma puede llegar a ser considerada mayor que la de Xbox, ya que esta obviamente es conocida y bien valorada, pero esto es debido en gran medida a su pertenencia a Microsoft. PlayStation tiene una imagen de marca más independiente a Sony, pudiendo considerarla más propia y mayor en este sentido, lo que también contribuye a una lealtad ligeramente superior de los usuarios de PlayStation respecto a la presente en los usuarios de Xbox.

Además de esta diferencia en cuanto a la imagen de marca, existen otros aspectos relativos a sus recursos y capacidades donde ambas empresas difieren, justificando su enfoque distinto hacia el mercado. A este respecto, se financian de forma diferente a través de Microsoft y Sony, ya que la primera cuenta con mayores recursos que la segunda. Al mismo tiempo, los recursos tecnológicos con los que cuentan ambas empresas, al margen del software y hardware desarrollado para cada una de las consolas y cada uno de los videojuegos de las dos compañías, ya que ambas cuentan con juegos exclusivos, la diferencia esencial reside en la existencia del Game Pass en Xbox, una tecnología que se ha convertido en los últimos años en una insignia de la empresa y una diferencia fundamental respecto a PlayStation. Otra diferencia en materia de recursos tecnológicos es la mayor potencia con la que tradicionalmente han contado las consolas Xbox respecto a las PlayStation, no existiendo un gran salto entre ellas, pero sí siendo una diferencia a destacar.

También cabe mencionar que, en materia de recursos humanos, ambas empresas presentan la innovación, creatividad, igualdad y diversidad como pilares de sus respectivas políticas de recursos humanos. Al mismo tiempo, cuentan con múltiples profesionales en las diferentes áreas de la empresa. Las diferencias que podemos encontrarnos residen en que cada una de las empresas cuenta con formas distintas de trabajo, existiendo por un lado la modalidad flexible mencionada en PlayStation y la modalidad de formación 70-20-10 mencionada en Xbox.

A la vista también de las capacidades que hemos comentado en los apartados anteriores, cuyo origen radica en la combinación de los recursos con los que cuenta cada una de las empresas, podemos concluir que los recursos y capacidades de Xbox se encuentran más orientados a la accesibilidad y creación de un ecosistema con múltiples puntos de acceso para los usuarios, destacando la integración con PC y prescindiendo en

cierto modo de exclusivos de la consola, que siguen estando presentes, pero que han perdido importancia dentro de la estrategia empresarial. Muestra de ello es que con la reciente adquisición del estudio de videojuegos Activision Blizzard Xbox no pretende hacer exclusivos sus productos, sino que busca la accesibilidad de sus títulos a la mayor cantidad posible de usuarios, manteniéndolos en las otras plataformas más allá de Xbox. Al mismo tiempo, Xbox está orientando sus recursos y capacidades a ofrecer su plataforma como un servicio gracias en gran medida al servicio de suscripción Game Pass ya comentado a lo largo del trabajo, que ofrece cada vez más videojuegos con mayor renombre, así como también videojuegos desde el día de lanzamiento.

El caso de PlayStation es distinto, sus recursos y capacidades se encuentran orientadas a la exclusividad de sus títulos, contar con estudios propios y licencias que les permitan ofrecer unos videojuegos de alta calidad únicamente en las consolas PlayStation. Al lado de Xbox, que obviamente cuenta con exclusivos importantes dentro de la industria del videojuego como “Halo” o “Gears of War”, PlayStation cuenta con una mayor oferta de exclusivos que ostentan el estatus de producto de alta calidad por el público, sirviendo de ejemplo franquicias como “The Last of Us”, “God of War”, “Uncharted” o “Marvel’s Spiderman”. No obstante, una debilidad que presenta PlayStation en cuanto a sus títulos es la ausencia de retrocompatibilidad con PlayStation 3, algo que sí que está presente en Xbox en su equivalente generacional, la Xbox 360.

A partir de todo lo comentado respecto a los recursos, capacidades y el enfoque que le han dado al mercado, podemos identificar una serie de fortalezas y debilidades en los casos de Xbox y PlayStation. A continuación, nos encontramos ante un cuadro resumen de aquellos aspectos en los que destaca una empresa respecto a la otra y viceversa.

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades de Xbox y PlayStation.

Fuente: Elaboración propia.

	XBOX	PLAYSTATION
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Potencia de la consola • Servicio de suscripción Game Pass • Entorno multiplataforma (integración con PC) • Comunidad • Respaldo financiero de Microsoft • Retrocompatibilidad Xbox 360 y Xbox One 	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos exclusivos • Potencia de marca propia • Lealtad de sus jugadores • Experiencia del usuario • Respaldo financiero de Sony • Retrocompatibilidad PlayStation 4
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Menor cantidad de juegos exclusivos de “calidad” • Marca con mayor dependencia de Microsoft • Experiencia menos inmersiva • Menor lealtad de los jugadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de servicios de suscripción potentes a nivel comercial como Game Pass • Incremento de los precios de los videojuegos que no puede combatirse con una suscripción • Carencia de entorno multiplataforma • Ausencia de retrocompatibilidad con PlayStation 3

4. ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL PARA XBOX Y PLAYSTATION

Una vez hemos realizado el análisis de la industria del videojuego, donde operan tanto Xbox como PlayStation, mediante el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, hemos obtenido información sobre el elevado atractivo de esta industria. Posteriormente, hemos analizado internamente ambas empresas a través del análisis de sus recursos y capacidades, previo repaso de su historia y orientación futura. A partir de estos análisis pretendemos aplicar la IA en la elaboración de una estrategia de océano azul para estas empresas.

Una estrategia de océano azul pretende la creación de espacios de mercado que no han sido explotados, que no se encuentran disputados, alejándose de mercados establecidos donde las empresas luchan por ganar cuota de mercado. Por lo tanto, se trata de una estrategia que no se basa en la competencia para lograr crecimiento y beneficio, sino en la creación de nuevos espacios de mercado no existentes hasta el momento. A partir de esto, se diferencia de la estrategia de océano rojo basada en la competencia con otras empresas en el mercado (Granieri, OBS Business School, 2023). Una de las principales herramientas empleadas para la detección de océanos azules que permitan proponer una propuesta de valor disruptiva es la Matriz RICE.

La Matriz RICE establece 4 puntos clave en los que una empresa debe enfocarse para alcanzar un océano azul:

- Reducir aquellos factores, variables, relacionadas con el producto o servicio que pueden simplificarse sin afectar negativamente a la experiencia del usuario.

- Incrementar las variables que pueden mejorar o ampliar el valor del producto o servicio ofertado.
- Eliminar las variables que sean prescindibles ya que no generan valor y pueden liberar recursos al ser descartados.
- Crear, es decir, incluir innovaciones que aporten valor y marquen la diferencia respecto de la competencia.

Una vez explicado en qué consiste una estrategia de océano azul y los elementos que componen una Matriz RICE, comprobaremos en qué medida la IA puede ser aplicada para la búsqueda de nuevos espacios de mercado que puedan ser explotados por Xbox y PlayStation.

Para la realización de este apartado, proporcionaremos a la IA una serie de prompts que iremos ofreciendo conforme se desarrolle el epígrafe. En primer lugar, preguntaremos a la IA por la determinación de las dimensiones competitivas del sector del videojuego con el objetivo de que las valore en una escala del 1 al 5, siendo estos niveles bajo y alto respectivamente, creando los cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation. El siguiente paso que llevaremos a cabo consistirá en preguntar a la IA acerca de las estrategias de crecimiento que recomendaría para cada una de estas empresas. Una vez contamos con las estrategias de crecimiento propuestas por la IA, el siguiente paso sería observar la aportación de la IA a las posibilidades de obtención de ventaja competitiva de Xbox y PlayStation si aplicaran estas estrategias recomendadas.

4.1. Cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation

4.1.1. Cuadro estratégico de Xbox

El prompt proporcionado a la IA, concretamente al ChatGPT4 (sistema IA utilizado en el presente capítulo), en el caso de Xbox, es el siguiente:

“Quiero que como experto en estrategia, tomando como base la información contenida en el documento resumen del análisis interno de la compañía XBOX, identifiques las dimensiones competitivas del sector de videojuegos, y de acuerdo con el modelo de océanos azules de KIM y Mauborgne, sitúes a la empresa valorando su nivel en cada una de estas dimensiones en una escala de 1 (bajo) hasta 5 (alto)”.

Ante esta solicitud, la IA identifica dentro del sector del videojuego seis dimensiones competitivas:

- **Innovación tecnológica:** capacidad para desarrollar y emplear nuevas tecnologías que mejoren la experiencia del jugador y ofrezcan nuevas formas de entretenimiento.
- **Experiencia del usuario:** calidad y atractivo de la interfaz, facilidad de uso y la personalización de la experiencia del jugador.
- **Diversidad de contenido:** variedad y calidad de los videojuegos y otros contenidos ofrecidos.
- **Accesibilidad:** facilidad de acceso a las consolas y videojuegos, incluyendo aspectos tales como el coste y la disponibilidad en diferentes plataformas.
- **Integración con otros servicios:** capacidad para integrar servicios adicionales como el streaming, redes sociales y diferentes opciones de suscripción.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Compromiso con prácticas éticas, sostenibles y socialmente responsables.

La evaluación del caso de Xbox siguiendo estas dimensiones identificadas es la siguiente:

- Innovación tecnológica: 5/5. Xbox ha estado a la vanguardia en lo que a innovación tecnológica se refiere, destacando en desarrollos novedosos como Xbox Game Pass, Project xCloud y en la integración de realidad virtual y aumentada.
- Experiencia del usuario: 4/5. Xbox proporciona una experiencia de usuario robusta y personalizada, especialmente con sus servicios, como Xbox Live o a través de sus opciones de juego cruzado (entre varias plataformas), aunque enfrenta competencia fuerte de plataformas como PlayStation.
- Diversidad de contenido: 4/5. Aunque Xbox ha mejorado significativamente su biblioteca de videojuegos, especialmente mediante la adquisición de compañías relevantes en la industria como Bethesda o Activision Blizzard, todavía enfrenta retos frente a competidores con títulos exclusivos fuertes como Sony.
- Accesibilidad: 3/5. Con iniciativas como la Xbox Series S, más barata y menos potente, Xbox ha pretendido hacer sus consolas más accesibles, Sin embargo, el precio sigue siendo un factor limitante comparado con otras alternativas más económicas o gratuitas, por ejemplo, los videojuegos de PC.
- Integración con otros servicios: 5/5. Xbox integra excelentemente los servicios adicionales, resaltando el ya mencionado Xbox Game Pass, así como la posibilidad de jugar en múltiples dispositivos lo que amplía considerablemente el acceso y el valor de su oferta.
- Sostenibilidad y Responsabilidad Social: 4/5. Xbox y Microsoft han mostrado un compromiso con la responsabilidad social, incluyendo tecnologías accesibles y realizando esfuerzos para fomentar una comunidad segura y positiva.

4.1.2. Cuadro estratégico de PlayStation

De la misma forma que se ha llevado a cabo el apartado correspondiente a las dimensiones competitivas para Xbox, el prompt proporcionado a la IA para PlayStation, con el objetivo adicional de que señale las diferencias respecto a Xbox, es el siguiente:

“Realiza el mismo análisis con respecto a PlayStation, y después señala en donde estarían las diferencias entre ellas XBOX y PS”.

La respuesta proporcionada evalúa de igual forma, en una escala del 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto, los niveles de PlayStation para las dimensiones competitivas ya mencionadas:

- Innovación tecnológica: 5/5. PlayStation es reconocida por su constante innovación en consolas y en las tecnologías de juego, como en el caso de su consola PlayStation 5 y su sistema de realidad virtual.
- Experiencia del usuario: 5/5: La plataforma de PlayStation es conocida por su excelente experiencia de usuario, robusta interfaz y opciones de personalización avanzadas.
- Diversidad de contenido: 5/5. PlayStation destaca por su biblioteca de videojuegos exclusivos y diversificados, incluyendo títulos icónicos no disponibles en otras plataformas.
- Accesibilidad: 4/5: Aunque PlayStation ofrece tecnología punta, su precio puede ser un factor limitante. No obstante, la retrocompatibilidad con versiones anteriores mejora su accesibilidad.
- Integración con otros servicios: 4/5. A través de PlayStation Network y otros servicios, aunque puede mejorar en comparación con la flexibilidad multiplataforma de Xbox.

- Sostenibilidad y Responsabilidad Social: 5/5. PlayStation muestra un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, marcando una diferencia notable en sus prácticas empresariales.

4.1.3. Comparación cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation

- Innovación tecnológica: Ambas empresas son altamente innovadoras, aunque PlayStation a menudo se centra más en el hardware y Xbox en los servicios y la integración multiplataforma.
- Experiencia del usuario: PlayStation tiene una ligera ventaja debido a su interfaz y sistema de juego más consolidado.
- Diversidad de contenido: PlayStation lleva la delantera con una gama más amplia de títulos exclusivos que son altamente valorados en el mercado.
- Accesibilidad: Xbox se posiciona mejor en términos de precio y accesibilidad, ofreciendo opciones más económicas como Xbox Series S y una mayor flexibilidad con Game Pass.
- Integración con otros servicios: Xbox muestra superioridad con su Game Pass y Project xCloud que ofrecen más flexibilidad para jugar en distintos dispositivos.
- Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Ambas marcas muestran un fuerte compromiso, pero PlayStation se destaca por sus iniciativas específicas en sostenibilidad.

Tabla 3. Evaluación del nivel de las dimensiones competitivas de Xbox y PlayStation.

Fuente: Elaboración propia.

Dimensiones competitivas	Xbox	PlayStation
Innovación tecnológica	5	5
Experiencia del usuario	4	5
Diversidad de contenido	4	5
Accesibilidad	3	4
Integración con otros servicios	5	4
Sostenibilidad y Responsabilidad Social	4	5

En base a lo comentado, la IA concluye que ambas empresas compiten fuertemente en cada dimensión, destacando PlayStation en exclusivos y experiencia del usuario, mientras que Xbox lideraría en la integración de servicios, por lo que ambas cuentan con estrategias claras para diferenciarse y crear su propio océano azul.

4.2. Estrategias recomendadas por la IA para Xbox y PlayStation

4.2.1. Estrategias recomendadas para Xbox

Para que la IA nos proporcionase sugerencias en relación a las estrategias que podrían implementar Xbox en base a sus recursos y el cuadro estratégico realizado anteriormente, el prompt facilitado es el siguiente:

“Ahora quiero que teniendo en cuenta la información proporcionada sobre Xbox, y su posición en el cuadro estratégico en cada una de las dimensiones competitivas, como especialista en estrategia de consultoras de prestigio como McKinsey o Boston

Consulting Group, propongas cual sería la estrategia de crecimiento que recomendaría a Xbox”.

La respuesta dada por la IA se encuentra orientada a la recomendación de estrategias que permitan la capitalizar los puntos fuertes y abordar las áreas donde Xbox puede mejorar su posición competitiva. Teniendo en cuenta esto, la estrategia recomendada presenta una serie de dimensiones:

Innovación continua en servicios y tecnología: Xbox debe seguir invirtiendo en innovación tecnológica, especialmente orientada a la mejora de la integración entre plataformas y de la experiencia de usuario en todos sus dispositivos. Esto incluiría:

- Desarrollo de exclusivos: aumentar la inversión en estudios de desarrollo de videojuegos para crear exclusivos que atraigan a una base de usuarios más amplia y diversa.
- Tecnología de realidad virtual y aumentada: desarrollar y lanzar nuevos productos que integren esta tecnología para crear experiencias de juego muy inmersivas.

Expansión y mejora del Game Pass: El servicio de suscripción de Game Pass es una de las ofertas más fuertes de Xbox, proporcionando un valor considerable a los usuarios.

Algunas de las medidas que podrían favorecer su mejora y expansión son:

- Expansión de la biblioteca: negociar más acuerdos con desarrolladores, tanto grandes como pequeños, para aumentar la diversidad disponible en el servicio.
- Integración mejorada: asegurar que Game Pass funcione sin problemas en una gama más amplia de dispositivos, incluidos móviles y tabletas, maximizando su accesibilidad.

Mejora de la accesibilidad y asequibilidad: Xbox podría superar la barrera que supone el precio y hacer sus productos más accesibles a través de diferentes medidas:

- Modelos de precios flexibles: introducir más opciones de precios y financiamiento para las consolas, similar a los planes de teléfonos móviles, reduciendo de esta forma la barrera de entrada del precio.
- Consolas de bajo coste: considerar el desarrollo de consolas que puedan ser ofrecidas el mercado más económicamente.

Refuerzo de la Responsabilidad Social y Corporativa: aumentar la sostenibilidad y las iniciativas de responsabilidad social para fortalecer la imagen de la marca y conectar con los consumidores:

- Iniciativas ecológicas: desarrollar consolas y accesorios con materiales sostenibles y procesos de fabricación ecológicos.
- Programas de inclusión y diversidad: ampliar los programas de inclusión y diversidad, tanto internamente con el desarrollo de videojuegos, como externamente en la participación comunitaria.

Fortalecimiento de la presencia global: ampliar la presencia de Xbox en mercados internacionales donde la marca cuente con menos reconocimiento y dominio, como ocurre especialmente en Asia.

- Alianzas estratégicas: formar alianzas con desarrolladores de videojuegos asiáticos para crear títulos que resulten atractivos a este mercado.
- Marketing localizado: implementar campañas de marketing dirigidas al público asiático, apelando a su cultura y a sus preferencias de juego.

Experiencia de usuario personalizada: invertir en tecnología que permita una personalización y una experiencia de usuario más profunda:

- Interfaz personalizable: desarrollar una interfaz de usuario más personalizable que permita a los jugadores adaptar su experiencia a sus preferencias.

- Soporte y comunidad: mejorar el soporte al cliente y las herramientas de la comunidad para fomentar un entorno de juego más seguro y atractivo.

4.2.2. Estrategias recomendadas para PlayStation

Siguiendo la metodología llevada a cabo con Xbox, proporcionamos un prompt idéntico con el objetivo de que determine que estrategias puede seguir PlayStation para crecer:

Expansión de la biblioteca de juegos exclusivos: PlayStation ya es conocido por su gran línea de títulos exclusivos, pero no por ello no debe expandir y diversificar aún más esta oferta.

- Inversión en estudios internos: aumentar la inversión en estudios de desarrollo de videojuegos ya pertenecientes a PlayStation, creando nuevas IPs que puedan atraer a diferentes segmentos de clientes.
- Colaboraciones con desarrolladores externos: formar alianzas estratégicas con desarrolladores externos con el objetivo de producir exclusivas temporales o permanentes que contribuyan a la atracción del público.

Mejorar en accesibilidad y asequibilidad: si bien PlayStation es una marca de alto rendimiento, mejorar la accesibilidad puede ayudar a alcanzar a un público más amplio.

- Modelos de consola diversificados: introducir diferentes versiones de consolas, incluyendo opciones más asequibles que puedan competir en mercados sensibles al precio.
- Planes de financiación: ofrecer planes de pago flexibles y promociones que hagan que las consolas y videojuegos sean más accesibles para todos los presupuestos.

Innovación en realidad virtual: PlayStation ya ha hecho incursiones en la realidad virtual, pero hay un enorme potencial sin explotar en esta tecnología.

- Siguiendo generación de PlayStation VR: desarrollar y lanzar una nueva generación con tecnología mejorada, más videojuegos y experiencias más inmersivas.
- Exclusivos VR: crear títulos exclusivos para VR que aprovechen al máximo la tecnología y ofrezcan experiencias únicas no disponibles en otras plataformas.

Expansión internacional: aumentar la presencia de PlayStation en mercados internacionales donde tiene menos dominio.

- Mercados emergentes: focalizar esfuerzos de marketing en Asia y América Latina, donde el crecimiento del mercado de los videojuegos es rápido.
- Localización mejorada: asegurar que los videojuegos y los servicios estén en los idiomas y adaptados a las culturas de estos nuevos mercados para mejorar la recepción por parte del público.

Integración multiplataforma y servicios en la nube: aprovechar la tendencia hacia las experiencias de juego en la nube para mejorar la fluidez y accesibilidad.

- PlayStation Now y PS Plus mejorados: invertir en la mejora y expansión de PlayStation Now para ofrecer un servicio más competitivo similar a Xbox Game Pass, combinándolo efectivamente con PS Plus.
- Juegos en la nube: expandir las capacidades de juego en la nube para permitir a los usuarios jugar a videojuegos de PlayStation desde el PC, móvil y otros dispositivos sin necesidad de hardware dedicado.

Responsabilidad Social y Sostenibilidad: fortalecer las iniciativas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad para mejorar la imagen e la marca y atraer consumidores.

- Prácticas ecológicas: implementar prácticas de producción más sostenibles y reducir el impacto medioambiental de los embalajes y materiales utilizados en consolas y accesorios.

- **Inclusión y diversidad:** ampliar los programas de inclusión y diversidad dentro de la empresa y en la comunidad de desarrollo de videojuegos, promoviendo una mayor representación en la industria.

4.3. Estudio de la obtención de ventajas competitivas en Xbox y PlayStation

Como se ha mencionado anteriormente, al contar con las recomendaciones de la IA en relación a estrategias de crecimiento, podemos valorar las posibilidades de obtención de ventaja competitiva de Xbox y PlayStation si aplicaran estas estrategias recomendadas. Para ello le proporcionaremos el siguiente prompt, donde especificaremos un horizonte temporal:

“Si se aplicaran las estrategias de crecimiento propuestas para cada una de estas 2 empresas, ¿quién tendría mayor ventaja competitiva pensando en un futuro a corto y medio plazo /3 años)?”

Ante esta pregunta, la IA comenta que la ventaja competitiva resultante de la implementación de las estrategias de crecimiento propuestas para Xbox y PlayStation dependerá de varios factores, incluidos la ejecución efectiva de las estrategias, las respuestas de los competidores y la evolución del mercado de los videojuegos. De esta forma, la IA procede a establecer una serie de fortalezas potenciadas y desafíos para cada una de estas empresas.

4.3.1. Ventajas competitivas Xbox

Fortalezas potenciadas:

- **Game Pass y multiplataforma:** la expansión y mejora de Xbox Game Pass, junto con una mayor integración multiplataforma, podría consolidar a Xbox como líder en servicios de suscripción de videojuegos, atrayendo a un público más amplio que busca valor y flexibilidad en su experiencia de juego.

- **Accesibilidad:** con la introducción de modelos de consola más económicos y planes de financiación, Xbox podría atraer nuevos usuarios que anteriormente no adquirirían una consola al considerarla excesivamente cara.

Desafíos:

- **Exclusividad de videojuegos:** aunque Xbox podría mejorar en el desarrollo de títulos exclusivos, históricamente ha estado detrás de PlayStation en este aspecto, lo que podría limitar su atractivo entre los jugadores más veteranos de la industria.
- **Innovación tecnológica:** aunque se propuso aumentar la innovación, es imprescindible que las innovaciones que se lleven a cabo resulten significativas y bien recibidas por los usuarios para que tengan un impacto positivo.

4.3.2. Ventajas competitivas PlayStation

Fortalezas potenciadas:

- **Exclusividad y diversidad de videojuegos:** la continuación en el desarrollo de títulos exclusivos y la expansión de la biblioteca de juegos podrían reforzar aún más la reputación de PlayStation como la mejor plataforma para juegos únicos y de alta calidad.
- **Innovación en Realidad Virtual:** con inversiones adicionales en VR, PlayStation podría capturar un segmento de mercado aún poco explotado, ofreciendo experiencias que están más allá del alcance de Xbox.

Desafíos:

- **Expansión internacional y localización:** mientras que la expansión a nuevos mercados es crítica, requiere una ejecución cuidadosa y adaptaciones significativas para asegurar el éxito, especialmente en mercados no occidentales donde las preferencias de juego pueden diferir sustancialmente.

4.3.3. Comparación de las ventajas competitivas obtenidas

- A Corto Plazo: Xbox podría ver un impulso más inmediato en términos de crecimiento de usuarios debido a su enfoque en la accesibilidad y servicios de suscripción mejorados. Esto es particularmente relevante en un contexto económico donde los consumidores pueden ser más sensibles a los precios.
- A Medio Plazo: PlayStation podría mantener una ventaja competitiva más fuerte debido a su enfoque continuo en juegos exclusivos de alta calidad y en la innovación de la VR. Los juegos exclusivos tienen un efecto prolongado en la retención de usuarios y en atraer nuevos compradores de consolas, mientras que la VR representa un campo de crecimiento futuro que podría empezar a dar frutos significativos en un plazo de 3 años.

Por lo tanto, la IA considera que la competencia entre estas empresas se intensificará, capitalizando cada una sus principales fortalezas que las hacen únicas. Xbox podría experimentar más rápidamente un crecimiento de su base de jugadores debido a que sus fortalezas, orientadas a la accesibilidad y los servicios, mientras que PlayStation reforzaría su posición como líder en experiencias exclusivas. Cada una será líder en diferentes aspectos del mercado, en función del territorio concreto y de las preferencias de los jugadores. Por último, la IA señala que el éxito de estas estrategias y, por tanto, de la obtención de ventajas competitivas, dependerá de la forma en la que cada una ejecute las estrategias propuestas y de la manera en la que se adapte a los cambios que puedan producirse durante el proceso en el mercado.

4.4. Nuevos cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation

Una vez hemos determinado las dimensiones competitivas, las estrategias recomendadas en base a esas dimensiones y las ventajas competitivas que podrían obtener Xbox y PlayStation a partir del seguimiento de estas recomendaciones, procederemos a

elaborar un nuevo cuadro estratégico para ambas empresas a partir de la estructura de la Matriz RICE.

4.4.1. Nuevo cuadro estratégico de Xbox

Como hemos mencionado anteriormente, la Matriz RICE se basa en 4 aspectos sobre los que debe trabajar la empresa para encontrar un océano azul, por lo que aplicaremos la IA de tal forma que permita identificar los factores o variables sobre las que puede actuar Xbox en aras de lograr ese objetivo. La metodología empleada para que la IA nos proporcione información sobre las posibles matrices RICE ha consistido en que la desarrolle a partir esencialmente de los recursos y capacidades que previamente ha identificado para cada una de las empresas, creando un nuevo cuadro estratégico. El prompt proporcionado a la IA orientado a la consecución de este objetivo es el siguiente:

“Por último y actuando con experto en estrategia, aplica el esquema de 4 acciones derivado del modelo de océanos azules: reducir, crear, eliminar e incrementar, y poniendo el foco no solo en los competidores y clientes sino en cualquier alternativa y no clientes, de forma creativa, y propón un nuevo cuadro estratégico donde Xbox, construyera un océano azul en el sector de videojuegos, teniendo en cuenta las dimensiones competitivas identificadas del sector.”

Como respuesta a esta pregunta, la IA procede en primer lugar al análisis de los factores a reducir, incrementar, crear y eliminar. Posteriormente, y en base a ello, propone el nuevo cuadro estratégico para Xbox.

Reducir:

- Coste de producción de hardware: Xbox debería explorar las diversas opciones que pueden permitir una reducción de costes asociados a la fabricación de las consolas y los accesorios de estas. Estas alternativas pueden consistir en la

optimización de la cadena de suministro, utilizar materiales más económicos o simplificar del hardware.

- Reducir la dependencia del hardware tradicional: debido a la creciente tendencia del juego en la nube y los servicios de suscripción que no requieren un hardware muy costoso, Xbox podría reducir el énfasis en el hardware de alto rendimiento, destinando esos recursos a potenciar los servicios que permitan jugar sin necesidad de consolas, sino con otros dispositivos como tabletas o PCs.
- Complejidad de la plataforma: simplificar la experiencia del usuario a la hora de utilizar la plataforma Xbox, permitiendo que sea más accesible y pueda atraer a un público más amplio.
- Tiempo de desarrollo de videojuegos: acelerando el desarrollo y el lanzamiento de los videojuegos. La reducción de este tiempo se podría lograr a través de la colaboración con estudios externos o utilizando herramientas de desarrollo más eficientes.
- Costes de marketing: enfocarse en tácticas más rentables y de mayor impacto eliminando gastos innecesarios que puedan tener las estrategias de marketing.

Incrementar:

- Contenido exclusivo y atractivo: Xbox debe enfocarse en aumentar el desarrollo de títulos exclusivos, o adquirir títulos, compañías para que sus títulos pasen a ser exclusivos, de tal forma que se atraiga a más jugadores. Esto podría incluir también colaboraciones con estudios de renombre o la creación de franquicias originales.
- Mejora continua de Xbox Game Pass: dado al éxito de este servicio de suscripción, Xbox debe mejorarlo y seguir expandiendo su catálogo con productos de calidad, como sería el caso de videojuegos triple A (equivalente a los

“blockbusters” del cine), videojuegos retrocompatibles (de generaciones anteriores compatibles con la generación actual) y contenido adicional de videojuegos tales como expansiones de estos.

- Innovación tecnológica: destinar recursos a aumentar la investigación en tecnologías emergentes como la realidad virtual o aumentada o en la mejora de la anteriormente mencionada retrocompatibilidad.
- Servicios de valor agregado: aumentar los beneficios de los suscriptores de los diferentes servicios de Xbox, como podría ser el acceso anticipado a contenidos de videojuegos o descuentos exclusivos.
- Comunidad y participación de los jugadores: fomentar una comunidad activa y comprometida mediante el incremento de los eventos organizados, torneos y actividades en línea para mantener a los jugadores involucrados y vinculados con la marca Xbox.

Crear

- Servicios de suscripción temáticos: crear suscripciones temáticas que se centren en géneros específicos de juegos o intereses particulares. Un ejemplo sería ofrecer una suscripción exclusiva para fanáticos de los juegos de rol o de los juegos de deportes.
- Ecosistema de entretenimiento integrado: crear un ecosistema, enfocándose no solo en incluir videojuegos, sino también otros elementos como servicios de streaming de música y video, entre otros. Todos estos podrían estar incluidos en una única suscripción que ayudaría a crear una plataforma de estilo de vida digital.
- Plataforma de creación de contenido: Xbox podría desarrollar herramientas para que los jugadores creen contenido desde la misma plataforma, sin necesidad de acudir a otras distintas o a aplicaciones que no pertenecen a la familia Xbox.

- Experiencia de usuario multidispositivo: crear un sistema que permita el juego en la nube de tal forma que puedas acceder a tus juegos y contenido sin ningún tipo de problema y en condiciones similares con diferentes dispositivos personales, favoreciendo la universalidad y la facilidad de acceso.

Eliminar:

- Restricciones de contenido/Complicaciones del juego multiplataforma: Xbox podría evaluar si ciertos contenidos o títulos exclusivos están limitando su alcance, por lo que la eliminación de estas restricciones podría atraer a un público más amplio y diverso.
- Barreras de entrada para desarrolladores independientes: facilitar aún más la publicación de videojuegos en la plataforma Xbox, eliminando tarifas excesivas y procesos burocráticos que suelen dificultar el acceso a la plataforma a pequeños desarrolladores. Esto contribuiría a aumentar la diversidad de videojuegos disponibles y atraería a una base de jugadores más amplia y diversa.

A partir de estos factores, podemos identificar nuevas dimensiones competitivas para el cuadro estratégico de Xbox:

- Integración de un entretenimiento digital.
- Acceso y oportunidades para desarrolladores independientes.
- Experiencia de usuario multidispositivo.
- Plataforma de creación de contenido.
- Juego multiplataforma.

Con el establecimiento de las nuevas dimensiones competitivas, podemos comparar el cuadro estratégico de Xbox antiguo con el nuevo.



Figura 2. Cuadro estratégico antiguo vs nuevo de Xbox. Fuente: Elaboración propia.

En el anterior gráfico podemos observar el mantenimiento del nivel en innovación tecnológica, debido a que la creación de aspectos como experiencia multidispositivo, la integración de un entretenimiento digital, así como otros aspectos como la reducción de costes, por lo que mantiene su posición como innovador tecnológico.

La experiencia del usuario mejora como consecuencia de, entre otros aspectos, la posibilidad de acceder desde diferentes dispositivos, permitirles crear contenido y la mejora de los servicios ya disponibles y la creación de otros nuevos.

La diversidad del contenido también mejora a raíz del incremento del contenido exclusivo y propio, así como también por la reducción de restricciones de juegos de diferentes plataformas.

El nivel de la dimensión de la accesibilidad incrementa al generar una experiencia multidispositivo, una integración del entretenimiento y reducir costes.

La integración con otros servicios mantiene su buen nivel al seguir mejorando y manteniendo actualizados los diferentes servicios, al mismo tiempo que se crean otros nuevos.

De igual forma, también se mantiene el nivel de la dimensión consistente en la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad, puesto que no hace nada especial en este sentido con las propuestas de reducción, incremento, creación o eliminación. A pesar de ello, es cierto que el fomento de juegos en la nube puede favorecer la sostenibilidad al tener que producir menos consolas y videojuegos.

En cuanto a la dimensión de la integración de un entretenimiento digital, el nivel con el que contaría Xbox es elevado puesto que cuenta con recursos y capacidades que pueden favorecer mucho su implantación.

El acceso y oportunidades para desarrolladores independientes también tiene posibilidades de contar con un nivel elevado. Sin embargo, no podemos asegurar el nivel más alto de esta dimensión ya que es una medida que puede no resultar extremadamente beneficiosa para Xbox, debido a que normalmente los desarrolladores independientes cuentan con un público reducido.

Por lo que se refiere a la experiencia multidispositivo, el hecho de que la propietaria de Xbox sea Microsoft puede favorecer en gran medida la vinculación de dispositivos a un mismo usuario, de tal forma que pueda disfrutar de igual forma la experiencia en su Xbox o por ejemplo en su PC. Por este motivo, presenta el nivel más elevado esta dimensión.

En lo que respecta a la dimensión de plataforma de creación de contenido, Xbox cuenta con recursos y capacidades para implementarla, pero no puede contar con el nivel más elevado en esta dimensión debido a que existen aplicaciones exclusivas de creación de contenido que suponen una fuerte competencia.

El juego multiplataforma está empezando a adoptarse en Xbox, permitiendo a otras plataformas contar con disponibilidad de títulos exclusivos. No obstante, la permanencia de ciertos títulos como exclusivos de Xbox hace que no pueda alcanzar el nivel más alto esta dimensión.

4.4.2. Nuevo cuadro estratégico de PlayStation

Una vez realizada la Matriz RICE para Xbox, aplicaremos la IA para explorar la posibilidad de crear un océano azul para PlayStation siguiendo la misma metodología. Por ello, procederemos a estudiar los elementos a reducir, incrementar, crear y eliminar.

Reducir:

- **Tiempos de carga:** PlayStation podría reducir aún más el tiempo de carga requerido en sus consolas y videojuegos. De esta forma se fomenta la rápida inmersión de los jugadores sin demoras frustrantes.
- **Complejidad del hardware:** aunque PlayStation es conocida por su hardware de alta tecnología, podría reducir la complejidad y costes asociados a este ofreciendo modelos más simplificados y accesibles, centrándose en el rendimiento esencial que beneficia directamente la experiencia del jugador.
- **Barreras del juego online:** minimizar las tarifas adicionales para el acceso a los juegos multijugador en línea, lo cual podría atraer a una base de usuarios más amplia y mejorar la retención de jugadores.

- Requisitos de registro: PlayStation podría reducir los obstáculos para los nuevos usuarios simplificando el proceso de registro o permitiendo opciones de acceso temporal para atraer a más jugadores y mejorar la accesibilidad.
- Tiempo de respuesta del soporte al cliente, generando respuestas rápidas y soluciones efectivas, claves para mantener a los jugadores satisfechos.

Incrementar:

- Adquisiciones agresivas: aumentando los recursos disponibles, PlayStation podría aumentar la adquisición de estudios de desarrollo de videojuegos y propiedad intelectual, fortaleciendo su catálogo y su posición en el mercado.
- Títulos exclusivos: seguir potenciando el contenido exclusivo mediante, por ejemplo, alianzas estratégicas con estudios fortalecería su ventaja competitiva.
- Contenido original: además de videojuegos, podría incrementar la producción de contenido original como series o películas, basadas en sus franquicias más populares.
- Enfoque en educación y aprendizaje: ofrecer videojuegos y aplicaciones que no solo entretienen, sino que también educan, aprovechando la tecnología de videojuegos para aprender de manera interactiva sobre temas académicos o aspectos de la vida real, por ejemplo. De esta manera podría enfocar parte de su oferta a segmentos poco atendidos como las familias.

Crear

- Experiencias de juego híbridas: integrar más profundamente la realidad aumentada y otros elementos interactivos en el hogar para transformar la forma en la que se experimentan los juegos, no solamente disfrutándose a través de la pantalla sino también mediante el entorno físico del propio jugador.

- Consola modular personalizable: PlayStation podría ofertar consolas personalizables para los jugadores según sus preferencias, donde podrían decidir si prefieren una consola con módulos que favorezcan la potencia de procesamiento, el almacenamiento, los gráficos, etc.
- Experiencia multidispositivo: PlayStation podría aumentar la integración entre sus consolas, dispositivos móviles y servicios en la nube, permitiendo a sus jugadores continuar su experiencia de juego sin problemas en diferentes plataformas sería un gran avance.
- Plataformas de creación de contenido: desarrollar herramientas que permitan a los usuarios crear y compartir sus propios juegos o contenido dentro de los juegos, similar a lo que ofrecen videojuegos de forma interna, pero a nivel PlayStation y con su tecnología.

Eliminar:

- Videojuegos físicos: centrarse en la venta digital y en modelos de suscripción, ya que la venta física de videojuegos se encuentra en una situación de declive y al existir videojuegos físicos de segunda mano, limita el potencial de ventas.
- Exclusividad limitada: aunque los títulos exclusivos de PlayStation son su punto fuerte, PlayStation podría revisar su estrategia para incluir exclusividades temporales que, una vez finalizadas, permitieran a esos títulos estar disponibles en otras plataformas.
- Restricciones regionales: eliminar las restricciones de contenido regional que limitan la disponibilidad de ciertos juegos en diferentes mercados, facilitando un verdadero alcance global y eliminando frustraciones de los usuarios en mercados internacionales.

A partir de estos factores, podemos identificar nuevas dimensiones competitivas para el cuadro estratégico de PlayStation:

- Flexibilidad y accesibilidad del hardware.
- Experiencias de juego en el hogar.
- Plataforma de creación de contenido.
- Experiencia multidispositivo.
- Aplicaciones educativas y de aprendizaje.

Con estas nuevas dimensiones, podemos comparar el nuevo cuadro estratégico de PlayStation con el antiguo.



Figura 3. Cuadro estratégico antiguo vs nuevo de PlayStation. Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico podemos observar el mantenimiento del nivel en PlayStation en todas las dimensiones del cuadro estratégico nuevo, con excepción de la integración con otros servicios. Las dimensiones de innovación tecnológica, experiencia del usuario, diversidad de contenido, accesibilidad y sostenibilidad y responsabilidad social mantienen los niveles como consecuencia de que en la mayoría de casos, ya presentan el nivel más elevado, por lo que los incrementos o reducciones que benefician cada una de estas dimensiones ocasionan el mantenimiento del nivel. En el caso de la accesibilidad, a pesar de la pretensión de reducción del coste del hardware, la inexistencia de una integración de entorno de entretenimiento digital, así como la presencia de una experiencia multidispositivo que, como veremos a continuación, no podría encontrarse a la altura de Xbox, hacen que en la dimensión de la accesibilidad PlayStation mantenga su nivel, pero no alcance uno mayor.

En cuanto a la flexibilidad y accesibilidad del hardware, si PlayStation introduce un nuevo modelo de fabricación y oferta de consolas, como por ejemplo la posibilidad de la consola modular personalizable, puede verse muy favorecida en esta dimensión.

La experiencia de juegos en el hogar puede tener un nivel alto para PlayStation debido al desarrollo que ya tiene en materia de realidad virtual y realidad aumentada. Sin embargo, se trata de una tecnología que aún no ha alcanzado el conocimiento suficiente para ofrecer experiencias con tanto detalle como los videojuegos tradicionales.

Por lo que se refiere a la dimensión de la plataforma de creación de contenido, al igual que hemos mencionado anteriormente con Xbox, la existencia de aplicaciones dedicadas en exclusiva a la creación de contenido, hacen muy complicado alcanzar un mayor nivel en esta dimensión, a pesar de los recursos y capacidades con los que cuenta PlayStation para implementar esta plataforma.

En cuanto a la experiencia multidispositivo, PlayStation no cuenta con el factor de Microsoft, como hemos podido ver en el caso de Xbox, lo cual le inclina la balanza muy a favor. No obstante, PlayStation cuenta con muchos recursos y capacidades que permiten el desarrollo de este entorno multidispositivo que permita a los usuarios jugar desde diferentes dispositivos.

Finalmente, en relación a las aplicaciones educativas y de aprendizaje, PlayStation puede aprovechar la base amplia de jugadores con la que cuenta, así como sus conocimientos creando experiencias interactivas, pueden suponer un punto a favor y un nivel elevado en esta dimensión.

Gracias a los gráficos de los nuevos cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation hemos podido observar los principales cambios que experimentaría su enfoque dentro de la industria del videojuego. Este nuevo enfoque sería el resultante de aplicar lo recomendado por la IA. A continuación, con el objetivo de finalizar este análisis, procederemos a comparar los nuevos cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation.

4.4.3. Comparación nuevos cuadros estratégicos de Xbox y PlayStation

Xbox y PlayStation, como hemos podido ver a lo largo del presente trabajo, cuentan con recursos y capacidades similares en algunos aspectos, pero principalmente encontramos diferencias. La distinta dotación de recursos y capacidades de estas empresas hace que cuenten cada una con unos puntos clave que constituyen el soporte de su estrategia empresarial y, por tanto, de su atractivo para los consumidores de la industria del videojuego.

Atendiendo a lo expuesto en este último capítulo, llevado a cabo gracias a la intervención de la IA a la hora de establecer las sugerencias para desarrollar nuevas

dimensiones competitivas y, por lo tanto, posibles estrategias de océano azul, encontramos las siguientes diferencias entre Xbox y PlayStation:

Enfoque tecnológico y de Plataforma:

Cuando hablamos de Xbox y PlayStation, nos referimos a dos potencias a nivel tecnológico. No obstante, cada una de estas empresas focalizan sus recursos tecnológicos de manera distinta.

Xbox se centraría en la accesibilidad y flexibilidad de su plataforma, esencialmente a través de sus servicios de suscripción, donde destaca Game Pass. Al mismo tiempo, esta flexibilidad también se vería potenciada a través de la posibilidad de jugar en múltiples dispositivos sin necesidad de hardware específico, eliminando las barreras físicas del hardware tradicional y enfocándose en la universalidad de su plataforma.

En cuanto a PlayStation, destacaría su enfoque tecnológico hacia el hardware avanzado, así como también hacia la realidad virtual y aumentada, lo cual puede suponer una innovación importante dentro de la industria del videojuego.

Experiencia del usuario y Comunidad:

En lo que respecta a este aspecto, Xbox pretendería la integración comunitaria, creando un entorno de entretenimiento único que conecte a la comunidad, fomentando la participación y riqueza de esta, que tendría también como complemento aspectos como la plataforma de creación de contenido.

PlayStation, como hemos podido ver mediante el análisis de la IA, esencialmente buscaría el desarrollo de nuevas experiencias para los usuarios, como la mencionada realidad aumentada o los juegos educativos. Al mismo tiempo, la búsqueda de una

experiencia multidispositivo, así como la creación de una plataforma de creación de contenido para los usuarios reforzaría la comunidad.

Contenido y accesibilidad:

En esta dimensión nos encontramos con una diferencia bastante importante. Xbox utilizaría principalmente la eliminación de barreras para desarrolladores independientes, así como los servicios de suscripción como Game Pass y la eliminación de exclusividad, como medios para ofrecer una mayor diversidad de contenido. Al mismo tiempo, la posibilidad de conectarse desde diferentes dispositivos, sumado a que podría accederse a contenido de Xbox en otras plataformas al eliminar la exclusividad, contribuiría a una mayor accesibilidad.

PlayStation, en cambio, aprovecharía el renombre y potencia de sus títulos exclusivos, ofreciendo un contenido único al que se sumaría el contenido de realidad virtual y aumentada. Al mismo tiempo, dentro de las sugerencias planteadas por la IA se eliminaría restricciones a nivel regional, así como también establecería un carácter temporal a la exclusividad de ciertos títulos, haciendo más accesible el contenido original de PlayStation.

Enfoque de mercado y nuevos segmentos:

Por lo que se refiere a la manera de prestar atención al mercado, la principal diferencia que observamos consiste en el planteamiento de Xbox orientado a la creación de un ecosistema de entretenimiento integrado, mientras que PlayStation exploraría ciertos segmentos no explotados como los videojuegos educativos y de aprendizaje.

Si llevásemos a cabo de forma resumida esta comparación, podríamos decir que el nuevo cuadro estratégico de Xbox se encontraría orientado a la integración de diferentes modalidades de entretenimiento en un único sistema, sirviendo todo este

sistema como un servicio al usuario con múltiples posibilidades. Por su parte, PlayStation orientaría su actuación dentro de la industria a la calidad de sus productos, explotando nuevas opciones como la realidad virtual, la realidad aumentada o incluso, como hemos podido ver, el mercado educativo.

Para finalizar la presente explicación, compararemos de forma gráfica los cuadros estratégicos nuevos de Xbox y PlayStation cuyos aspectos han sido anteriormente explicados a lo largo del capítulo:

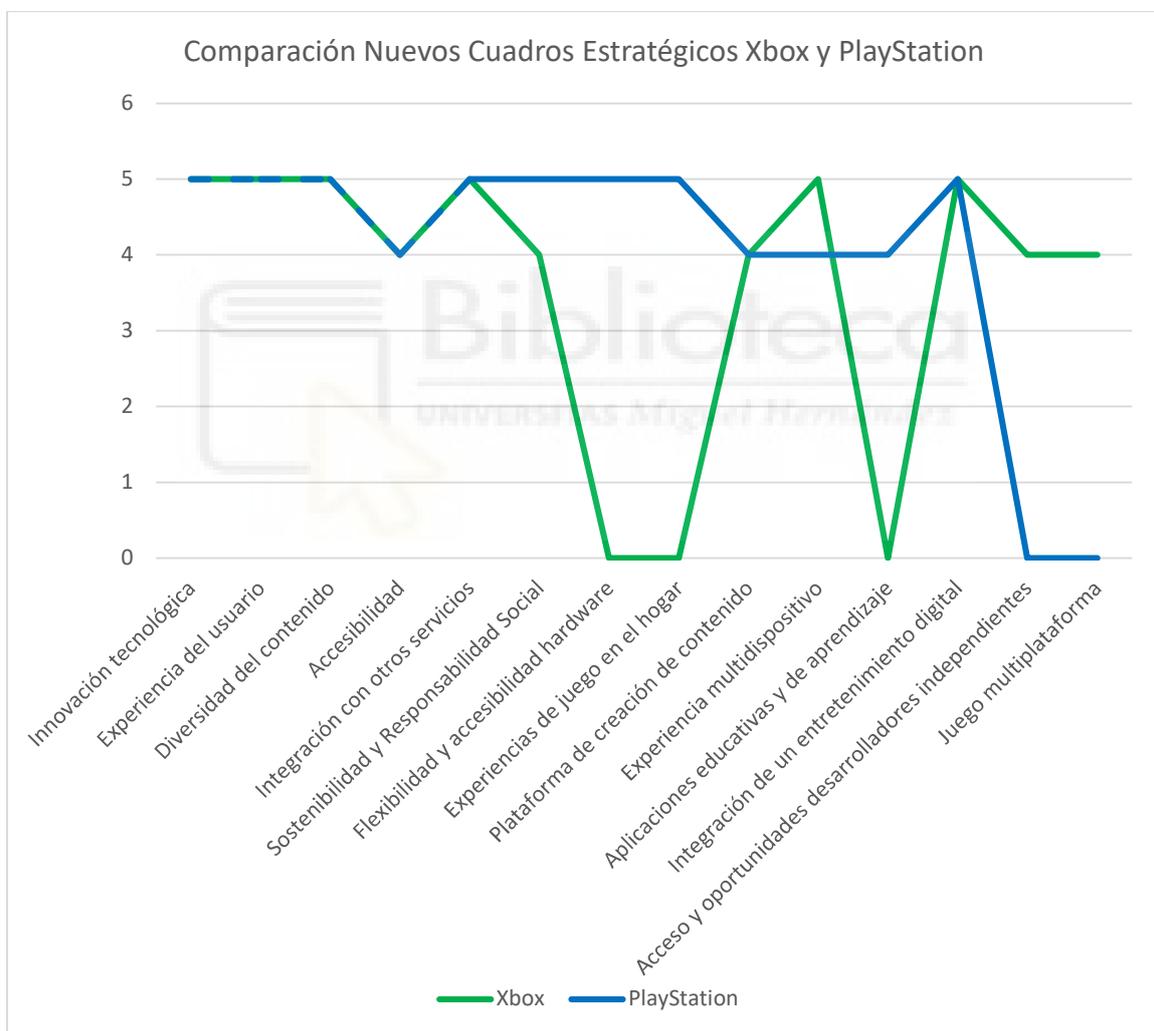


Figura 4. Comparación nuevos cuadros estratégicos Xbox y PlayStation. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Una vez llevado a cabo el estudio acerca de la aplicación de la IA en algunos de los componentes del proceso de dirección estratégica, esto es, el análisis del entorno competitivo, el análisis interno y el desarrollo de una estrategia de océano azul; podemos extraer una serie de conclusiones:

PRIMERA.- IMPORTANCIA DE LA IA EN EL FUTURO EMPRESARIAL

La IA es una herramienta útil para múltiples cuestiones relacionadas con la actividad empresarial, ya que permite simplificar y automatizar diversas actividades, ahorrando tiempo y coste, lo cual solo puede ayudar a mejorar los resultados de la empresa, que es, al fin y al cabo, su objetivo último. Cada vez son más las empresas que se suben al barco de la IA, algo lógico, ya que, si ofrece una serie de ventajas, deben ser aprovechadas, aún más si hablamos de un mundo tan competitivo como el mundo empresarial. Estas empresas, no necesariamente deben introducir la IA en su proceso de dirección estratégica, ya que puede ser más arriesgado y precisar de una mayor capacidad de explicación y concreción para obtener unos resultados susceptibles de ser empleados, pero sí que pueden ser introducirla en tareas más básicas, al presentar igualmente beneficios para estas. Lo que está claro es que la IA cuenta con una importancia considerable en el futuro empresarial, especialmente en sectores con carácter tecnológico, o también en startups, como consecuencia de que puede facilitar su crecimiento mediante el ahorro de coste y tiempo.

SEGUNDA.- LA IA EN LA INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO

Al igual que en otros sectores tecnológicos, la IA no es una completa desconocida en la industria del videojuego, puesto que anteriormente a lo que podríamos considerar este “boom” de la IA, los videojuegos ya contaban con la aplicación de IA, como hemos

podido ver en el primer capítulo del trabajo fin de grado, principalmente en la figura tan importante de los videojuegos que son los NPC. Por lo tanto, es una industria que, al ya tener experiencia con la IA, pueden encontrar más facilidades que otras industrias a la hora de implementarla en diferentes tareas de la actividad empresarial respecto a las cuales aún no se ha atrevido o no ha podido hacerlo. La dirección estratégica es una de estas actividades, siendo usada correctamente puede ayudar en gran medida a las empresas pertenecientes a la industria en la elaboración de su estrategia, facilitando tareas de análisis, ya sea externo o interno, prediciendo escenarios o, por ejemplo, detectando nichos de mercado sobre los que pueden actuar.

TERCERA.- LA IA EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La pregunta planteada al inicio del presente trabajo fin de grado era si la IA podía ser aplicada en la estrategia empresarial. Sirviéndonos de los casos de Xbox y PlayStation, hemos realizado un análisis del entorno competitivo, un análisis interno y el estudio de una posible estrategia de océano azul mediante herramientas de IA. Como conclusión a este respecto, podemos extraer que los resultados obtenidos son de gran utilidad y ajustados a la realidad.

En el análisis del entorno competitivo mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la conclusión acerca del grado de atractivo coincide con el modelo elaborado mediante trabajo humano, sin utilizar estas herramientas. Ambos modelos concuerdan en el gran atractivo de la industria del videojuego, variando únicamente en algunos aspectos a la hora de valorar si un factor afectaba en mayor o menor medida en el poder de negociación de los clientes y de los proveedores. Por lo tanto, podemos hablar de una adecuación de la IA a la realidad de la industria del videojuego, por lo que su análisis resultaría válido.

En cuanto al análisis interno de los recursos y capacidades de Xbox y PlayStation, este análisis ha sido llevado a cabo empleando tanto recursos humanos como herramientas de IA. La conclusión a la que podemos llegar acerca del uso de la IA en este análisis es la gran aportación que realiza respecto a las capacidades de estas empresas. Cuando hemos realizado este análisis, había aspectos conocidos como el respaldo financiero de Microsoft y Sony en Xbox y PlayStation, respectivamente. Los recursos de los que disponen estas dos empresas son relativamente fáciles de detectar. No obstante, las capacidades, que constituyen el resultado de la combinación de los diferentes recursos disponibles, son menos intuitivas, ya que dependerán de la forma en la que se utilizan estos recursos y de las opciones estratégicas que manejen. Por este último aspecto mencionado, la aportación de la IA contribuía a especificar las capacidades con las que cuentan Xbox y PlayStation, contribuyendo a esclarecer la abstracción de estas capacidades. Al mismo tiempo, las capacidades identificadas resultaban adecuadas, factibles y válidas teniendo en cuenta las características y los recursos de estas empresas.

Por lo que respecta al desarrollo de estrategias de océano azul a través de la creación de nuevos cuadros estratégicos, ha sido el análisis donde mayor peso hemos dado a la IA. La conclusión a la que podemos llegar es bastante positiva, puesto que la IA ha sabido detectar cuál es la realidad de Xbox y PlayStation y plasmar un conjunto de actuaciones que podrían llevar a cabo para explotar espacios del mercado que aún no han sido ocupados.

La tendencia existente en el caso de Xbox es crear un entorno multiplataforma, algo que ha podido observarse en sus últimas decisiones estratégicas, como la liberalización de algunos de sus títulos exclusivos, rompiendo con la tradicional regla de la exclusividad dentro de la industria del videojuego. La IA ha entendido que esta es la realidad de Xbox en la actualidad y las sugerencias realizadas son bastante adecuadas con

su línea estratégica, al encontrarse orientadas a la creación de un ecosistema de entretenimiento que no solo incluya videojuegos, sino múltiples opciones de entretenimiento diferentes. Al mismo tiempo nos encontramos ante unas propuestas factibles, ya que Xbox cuenta con los conocimientos, los recursos y capacidades suficientes para poder desarrollar esta línea estratégica, aún más teniendo en cuenta que Microsoft está detrás de ella.

En el caso de PlayStation, la IA también ha sabido detectar que su contenido original y su tecnología constituyen sus pilares fundamentales. De esta forma, las recomendaciones que ha planteado son coherentes con su tendencia estratégica, al consistir estas sugerencias en potenciar tecnologías innovadoras como la realidad virtual y la realidad aumentada, así como ofrecer experiencia multidispositivo de su contenido y aprovechar sus conocimientos para introducirse en el ámbito educativo a través de los videojuegos. Al igual que hemos mencionado en el caso de Xbox, estas opciones estratégicas son factibles al contar también con una amplia gama de recursos y capacidades adecuados para ello.

Por lo tanto, podemos considerar que la aplicación de la IA en aspectos de la estrategia empresarial es válida y una realidad factible para las empresas, no solamente de la industria de los videojuegos, sino para cualquiera de ellas, ya sea en mayor o menor medida. Podemos decir esto ya que, a través de los casos de Xbox y PlayStation, hemos podido ver la correcta adaptación de la IA a la realidad de estas empresas y que las propuestas planteadas resultan coherentes con esta realidad.

CUARTA.-VENTAJAS DE LA IA

Como todos sabemos, la IA ha tenido una irrupción importante en nuestras vidas, lo que ha llevado a las empresas a preguntarse de qué forma pueden implementar esta tecnología en su actividad empresarial. Esta necesidad de analizar cómo podría ser implementada a su actividad está relacionada con las ventajas que presenta. Su aplicación, ya sea en tareas básicas o en tareas relacionadas con la dirección estratégica, como hemos podido tratar en el presente trabajo, conlleva la ventaja del coste y tiempo. En el caso de que no se aplicara la IA, sería necesario contar con más personal que realizara las tareas, mientras que, si se utiliza, se requeriría menos personal ya que su función pasaría a consistir en ser un guía para la IA. Al mismo tiempo, la otra ventaja fundamental que presenta es el ahorro en tiempo. Introducir un prompt y recibir un análisis hecho por la IA resulta mucho más rápido que la recopilación de información y la realización del posterior análisis que tendría que llevarse a cabo si se realiza una actividad de forma tradicional.

QUINTA.- PAPEL HUMANO EN EL USO DE LA IA

En relación con la tercera conclusión, la IA goza de utilidad en lo que al proceso de dirección estratégica se refiere, sin embargo, el papel humano es clave para que pueda cumplir con su función. Las personas somos, al fin y al cabo, quienes debemos trabajar con la IA para clarificar qué es lo que buscamos obtener con ella, cual es nuestro objetivo y cómo pretendemos que lo alcance. Nosotros somos los responsables de que la IA pueda ser útil, puesto que somos los encargados de proporcionarle los inputs necesarios para que pueda obtener un resultado adecuado y coherente con lo que estamos demandándole.

Por lo tanto, el papel del humano en la aplicación de la IA en alguna actividad de la empresa es muy importante. Esta importancia es incluso mayor si hablamos de la

estrategia empresarial, al ser el punto de partida de las demás actividades empresariales. Mediante la estrategia, estamos determinando cual es la razón de ser de la empresa, qué queremos lograr con ella y la manera en la que pretendemos lograrlo. La estrategia diseña un plan de acción para la empresa a diferentes niveles, como pudimos observar en el primer capítulo.

Por consiguiente, es necesaria la presencia de una persona que sirva como guía para la IA, por muy autosuficiente que sea esta herramienta. La persona es la que provoca un buen o mal resultado en la aplicación de la IA en la estrategia empresarial, por lo que será clave la forma en la que trabaje con ella, la manera en la que le proporcione unos inputs adecuados con los que trabajar.



BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. (18 de noviembre de 2022). *asana*. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Atsmon, Y. (11 de Enero de 2023). McKinsey & Company. *La Inteligencia artificial en la estrategia*. (J. Pachner, Entrevistador) La inteligencia artificial en la estrategia: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-inteligencia-artificial-en-la-estrategia/es#/>
- Castillo, A. (26 de julio de 2023). *MeriStation*. <https://as.com/meristation/noticias/ya-disponible-la-nueva-interfaz-de-xbox-las-7-claves-del-cambio-de-diseno-n/>
- Castillo, J. (1 de Diciembre de 2022). *SOMOSXBOX*. <https://www.somosxbox.com/todo-lo-que-necesitas-saber-de-project-xcloud/836781>
- Cotec. (2024). *USO RESPONSABLE DE LA IA GENERATIVA*. Cotec.
- Delgado, M. (9 de septiembre de 2020). *Vandal*. <https://vandal.espanol.com/reportaje/xbox-series-x-vs-series-s-en-que-se-diferencian#diferencias-en-las-especificaciones-tecnicas-tabla-comparativa>
- Eduardo, E. (9 de septiembre de 2023). *THE STANDARD CIO*. <https://thestandardcio.com/2023/09/09/industria-videojuegos-altas-tasas-crecimiento/>
- Estrada, R. (2 de febrero de 2021). *digitaltrends*. <https://es.digitaltrends.com/videojuego/la-historia-de-xbox/>
- Gómez, M. (15 de julio de 2022). *3DJUEGOS*. <https://www.3djuegospc.com/industria/compra-bungie-playstation-oficial-que-significa-esto-para-cada-estudio-que-trabajan-padres-destiny#:~:text=A%20finales%20de%20enero%2C%20PlayStation,ser%20confi rmada%20a%20nivel%20oficial.>
- González, A. (31 de marzo de 2023). *3DJuegos*. <https://www.3djuegos.com/tecnologia/noticias/mmo-futuro-utilizara-chatgpt-para-generar-conversaciones-personalizar-personajes-asi-ambicioso-justice-online-mobile-netease>
- Granieri, M. (5 de marzo de 2023). *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-inteligencia-artificial-generativa>
- Granieri, M. (10 de noviembre de 2023). *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/aplica-una-estrategia-oceano-azul-y-transforma-tu-negocio>
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA TEORÍA Y APLICACIONES*. THOMSON REUTERS CIVITAS.

- Hurtado Ruiz, E. (3 de agosto de 2023). *Linkedin*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-incidencia-de-ia-generativa-en-el-sector-los-un-y-hurtado-ruiz>
- Inagaki, K., & Lewis, L. (18 de mayo de 2023). *FINANCIAL TIMES*. <https://www.ft.com/content/0e89cc9c-531a-489b-b6ed-678c135fd318>
- Linares, J. (23 de Abril de 2023). *AREAJUGONES*. <https://areajugones.sport.es/videojuegos/ventas-totales-de-todas-las-consolas-de-la-historia-de-xbox/>
- Marquez, J. (20 de diciembre de 2023). *Xataka*. <https://www.xataka.com/videojuegos/sony-anuncia-que-ha-vendido-50-millones-playstation-5-xbox-series-x-s-han-quedado-muy-lejos>
- Marquez, J. (6 de noviembre de 2023). *Xataka*. <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/era-cuestion-tiempo-que-ia-generativa-llegara-al-desarrollo-videojuegos-asi-impulsara-microsoft-xbox>
- Marquez, J. (21 de Febrero de 2024). *Xataka*. <https://www.xataka.com/videojuegos/sabemos-que-juegos-xbox-llegaran-a-playstation-nintendo-switch-titulos-fechas-lanzamiento>
- Marquez, J. (21 de febrero de 2024). *Xataka*. <https://www.xataka.com/videojuegos/sabemos-que-juegos-xbox-llegaran-a-playstation-nintendo-switch-titulos-fechas-lanzamiento>
- Matas, F. (2 de febrero de 2024). *Vandal*. <https://vandal.elespanol.com/reportaje/las-20-consolas-mas-vendidas-de-la-historia>
- Maza, P. (12 de abril de 2021). *Intelectual Abogados*. <https://intelectualabogados.com/propiedad-industrial/patente-nemesis-videojuegos/>
- Miakin, D. (4 de agosto de 2023). *METAVERSE POST*. <https://mpost.io/es/activision-blizzard-granted-patent-for-ai-generated-npcs-pioneering-realism-in-video-games/>
- Microsoft. (8 de Noviembre de 2023). *Centro de noticias Microsoft*. <https://news.microsoft.com/es-es/2023/11/08/el-tercer-informe-de-transparencia-de-xbox-comparte-los-avances-realizados-para-crear-experiencias-de-juego-mas-seguras/>
- Microsoft. (s.f.). *Microsoft*. <https://www.microsoft.com/es-mx/about/corporate-values>
- Muñoz, J. D. (21 de Mayo de 2023). *HOBBYCONSOLAS*. <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/presentacion-xbox-one-microsoft-e3-2013-cumple-10-anos-1248294>
- Murray, S. (25 de abril de 2022). *THEGAMER*. <https://www.thegamer.com/average-gamer-survey-spends-58000-lifetime/>

- Orús, A. (13 de junio de 2023). *Statista*.
<https://es.statista.com/estadisticas/714837/empresas-de-las-principales-industrias-del-videojuego-del-mundo/>
- Orús, A. (31 de diciembre de 2023). *Statista*.
<https://es.statista.com/temas/9150/industria-mundial-del-videojuego/#topicOverview>
- PlayStation. (s.f.). <https://www.playstation.com/es-es/>
- PlayStation. (s.f.). *PlayStation*. <https://www.playstation.com/es-es/corporate/playstation-careers/>
- Reina, C. (2 de enero de 2023). *marketingdirecto*.
<https://www.marketingdirecto.com/imprescindibles/historia-marcas/playstation-sony-historia-origen-videoconsolas-cuenta-videojuego>
- Rodríguez, N. (6 de junio de 2023). *Medium*. La Historia de la Inteligencia Artificial: Desde sus orígenes hasta el Presente: <https://medium.com/@natisr/historia-de-la-inteligencia-artificial-63277f78fe2c>
- Rosas, V. (22 de enero de 2024). *level up*.
<https://www.levelup.com/noticias/772546/PlayStation-se-volvera-multiplataforma-senala-jefe-de-Sony>
- Sales Business School. (9 de febrero de 2021). *Sales Business School*.
<https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/las-5-fuerzas-de-porter/>
- San Simón, J. (15 de Febrero de 2024). *EUROGAMER*.
<https://www.eurogamer.es/xbox-game-pass-supera-los-34-millones-de-suscriptores>
- Sánchez, J. L., & Díaz, B. (20 de mayo de 2021). *accenture*.
<https://newsroom.accenture.es/es/news/2021/industria-videojuegos-supera-245000-millones-euros>
- Sanz, J. L. (22 de marzo de 2024). *hardzone*. <https://hardzone.es/noticias/equipos/ps5-modificara-interfaz-nuevos-cambios/>
- Sempere, J. M. (27 de Marzo de 2014). *EUROGAMER*.
<https://www.eurogamer.es/sistema-reputacion-xbox-live>
- Sony. (s.f.). *Sony*. <https://www.sony.com/en/SonyInfo/CorporateInfo/vision/>
- Subdirección General de Comunicación. (2023). *Crece el número de empresas que incorporan la Inteligencia Artificial y el Big Data en su transformación digital*. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- ThePowerMBA. (4 de marzo de 2019). *ThePowerMBA*.
<https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=%C2%BF%20Cuales%20son%20las%20%20fuerzas,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores.>

Xbox. (11 de noviembre de 2016). *Xboxpage*.

<https://xboxpage.wordpress.com/2016/11/11/mision-y-vision/>

Xbox. (2024). *Estándares de la comunidad de Xbox*. <https://www.xbox.com/es-MX/legal/community-standards>

