



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

# **EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE MICROSOFT EN LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS: EVOLUCIÓN DE LA MARCA XBOX**

**AUTOR: ABEL CALATAYUD ORTUÑO**

**TUTOR: ANTONIO JOSÉ VERDU JOVER**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ORIHUELA**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Curso académico 2023/2024**

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS .....	4
3.	EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS.....	10
3.1	LOS INICIOS .....	10
3.2	PRIMEROS COMPETIDORES EN LA INDUSTRIA .....	11
3.3	PERIODO 1990-2001 .....	11
3.4	PERIODO 2002-2012 .....	13
3.5	PERIODO 2013-2017 .....	14
3.6	PERIODO 2017-Actualidad .....	15
3.7	ACTUALIDAD .....	15
4.	MICROSOFT Y SU ENTRADA EN LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS.....	17
4.1	CREACIÓN DE LA MARCA XBOX (DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA) ....	18
4.2	ANALISIS PREVIO DE LA INDUSTRIA.....	26
4.3	PRIMERAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA (DIFERENCIACIÓN) .....	27
4.4	PROPUESTA DE CREACION DE VALOR INICIAL (DIFERENCIACIÓN) .....	29
5.	XBOX .....	30
5.1	EVOLUCIÓN DE XBOX LIVE (INNOVACIÓN TECNOLÓGICA).....	32
5.2	XBOX 360: ÉPOCA DORADA DE XBOX .....	33
5.2.1	LUCES ROJAS .....	34
5.2.2	KINECT .....	36
5.3	XBOX ONE .....	38
5.3.3	REESTRUCTURACIÓN ESTRATEGICA FALLIDA.....	41
6.	LLEGADA DE PHILL SPENCER Y REVOLUCIÓN EN LA MARCA XBOX.....	43

6.1 PUNTO DE INFLEXIÓN (REESTRUCTURACIÓN ESTRATEGICA POSITIVA) ...	43
6.2 ECOSISTEMA XBOX .....	44
6.3 GAME PASS (DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO) .....	45
6.3.1 DIA UNO.....	46
6.3.2 COLABORACIONES (ALIANZAS).....	47
6.3.3 CATÁLOGO.....	48
6.3.4 VENTAJAS (ALIANZAS).....	49
6.3.5 PLATAFORMAS/NUBE .....	50
6.4 XBOX SERIES X/S .....	51
7.    CRECIMIENTO DE LA MARCA XBOX (ADQUISICIONES).....	53
7.1 RARE.....	54
7.2 Mojang.....	54
7.3 Compulsion Games, Ninja Theory, Playground Games, Undead Labs .....	55
7.4 Obsidian Entertainment y Inxile Entertainment.....	55
7.5 Double Fine Productions .....	55
7.6 Zenimax Media .....	55
7.7 Activision Blizzard King .....	56
8.    SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y ANALISIS FINANCIERO .....	58
8.1 ANALISIS FINANCIERO.....	58
8.2 SOSTENIBILIDAD DE LA MARCA.....	59
9.    PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS.....	60
9.1 ANALISIS FUTURO DE LA INDUSTRIA.....	61
9.2 VISION A FUTURO DE XBOX.....	62
10.  CONCLUSIÓN .....	63
11.  REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, tras su aparición en los años 70, la industria de los videojuegos ha experimentado un crecimiento exponencial sin precedentes hasta llegar a convertirse en uno de los pilares fundamentales en el entretenimiento. Dentro de este dinámico ecosistema tan competitivo donde el éxito de las empresas del sector depende en gran parte del valor diferencial que puedan llegar a ofrecer a los consumidores con respecto a su de la competencia, Microsoft se adentró en él con una visión que con el paso de los años cambiaría la forma de entender la industria, llevando a cabo estrategias muy propias buscando siempre alcanzar la diferenciación y ofrecer un producto distinto y superior al de sus competidores.

La motivación de este estudio es doble. En primer lugar, comprender por qué Microsoft decidió iniciar una aventura en una industria totalmente desconocida para ellos donde ya existían grandes compañías muy asentadas en ella y con las que tuvo que competir adaptándose y respondiendo a los cambios tecnológicos, las preferencias de los consumidores y a los movimientos de sus rivales. En segundo lugar, se pretende analizar la visión estratégica de Xbox como pilar de identidad de Microsoft en el entretenimiento digital.

## 2. LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS

La industria de los videojuegos es una de las industrias que en la última década más ha evolucionado y ha superado en muchos aspectos al resto de industrias dentro del sector del entretenimiento, como podrían ser la industria cinematográfica y de la televisión ya que los videojuegos compiten directamente con películas y programas de entretenimiento a la hora de atraer la atención del público puesto que les permite participar directamente en experiencias creadas en la gran mayoría de ocasiones por desarrolladores que les apasiona lo que hacen y plasman sus ideas sobre un lienzo en blanco del que se desarrolla un videojuego.

Esta industria ha superado al resto en varios aspectos clave, entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

En primer lugar, la interactividad es una característica distintiva de los videojuegos con respecto al resto de formas de entretenimiento puesto que permiten al

jugador tomar decisiones sobre qué hacer en cada situación y como quiere enfrentarse al problema que se le presenta. Pese a que no en todos los videojuegos eso es así, sí que es la tónica habitual, de una forma o de otra, se le da una mínima libertad para poder sentirte participe de la aventura e historia que te quieren mostrar. Así es también indicado en:

En este sentido, podemos afirmar que el proceso comunicativo por el que se transmite un texto literario y cinematográfico es unidireccional, mientras que, en el caso del videojuego, este proceso puede ser bidireccional gracias a la naturaleza interactiva del medio. (López Canico, 2019, 561).

Es prueba de ello que existen juegos donde te permiten crear tus propias historias dentro del mundo que te han construido, ellos te dan una línea a seguir para completar el juego, sin embargo tú puedes desviarte hacia donde desees y crear tus propias historias totalmente paralelas a la principal y donde cada jugador puede experimentar experiencias distintas, a estos juegos se les denomina dentro del género "RPG" y destacan juegos como "Starfield", "Baldur's Gate 3" o "The Witcher", entre muchos otros. Mientras que, por otro lado, destacan videojuegos muy lineales donde lo que te atrapa es la gran narrativa principal y su historia como son "Hellblade", "A plague tale" o "Firewatch", entre muchos otros.

En un segundo lugar, el multijugador, uno de los pilares sobre los que se sostiene la industria y del cual, Microsoft y Xbox fueron en su momento, unos de los propulsores de este movimiento, el cual analizaremos a lo largo de este trabajo.

El multijugador en los videojuegos promueve la interacción social y la conexión humana a la hora de cooperar o de competir, dependiendo del ámbito en el que el jugador se encuentre. Acerca de esta postura, autores han afirmado lo siguiente:

En ese sentido, en los videojuegos, especialmente los online, donde existe una gran cantidad de personas interactuando, a veces a nivel masivo y simultáneamente, se generan un gran cúmulo de relaciones que, dependiendo del juego, pueden entrenar al jugador en habilidades como la tolerancia a la frustración, las relaciones interpersonales, nuevas formas de trabajo en equipo, el desarrollo del liderazgo y la negociación o, por

otra parte, pueden incentivar la construcción de conocimiento de manera colectiva y conectiva

En este campo, con el paso de los años, se han desarrollado en la industria nuevas formas de entender al consumidor y de generar experiencias acordes a las cambiantes preferencias de los jugadores, es en este momento donde aparecieron los “Battle Pass” y las temporadas. Este modelo se popularizó gracias a Fortnite, uno de los juegos “Free to play” más populares y jugados de la historia en pocos años desde su lanzamiento, pese a que desde 2013 ya era un modelo utilizado por algunas compañías en sus videojuegos,

En el caso de Fortnite, este modelo ha demostrado ser muy rentable y ha contribuido a su asombroso éxito. El juego mantiene con éxito a los jugadores interesados a largo plazo y establece el estándar para la industria en términos de monetización y participación de los usuarios.

Otro caso es el ocurrido en una de las sagas más emblemáticas en la industria de los videojuegos como es Call Of Duty, que es uno de los pilares en cuanto a multijugador se refiere, adoptó hace unos años el modelo de negocio “Free to play” y los pases de batalla, siendo estos una adaptación de los antiguos “DLC”(contenido descargable) los cuales en este tipo de juegos están cada vez más en desuso debido a que están mal vistos por los jugadores puesto que en el modelo Pase de batalla, el contenido que se añade al videojuego es el propio cambio de Temporada, contenido que años anteriores era de pago.

En los últimos años, el contenido de pago se ha convertido en cosméticos (Skins) para el juego, es decir, puedes disfrutar de todo el contenido que se añade sin tener que hacer un desembolso y los pagos posteriores que hagas van dedicados a modificaciones visuales en tu personaje o en las armas.

Además de estos dos ejemplos nombrados como Fortnite o Call of duty, hay muchos más juegos que han modificado en parte su modelo de negocio o directamente han sido creados para beneficiarse del mismo como pueden ser: “Apex Legends”, “Battlefield”, “Rocket league”, “Overwatch”.

De entre estos ejemplos, se puede destacar a la saga “Overwatch” de Blizzard, empresa actualmente adquirida por Microsoft, que fue remodelada por completo convirtiéndose en un juego “Free to Play” con modelo de negocio por temporadas con Pase de Batalla. Este movimiento ha sido destacado por la propia Activision Blizzard reconociendo que el incremento en ingresos en la saga en el último año, pese a ser un juego gratuito, ha sido gracias a las micro transacciones.

Este enfoque en la evolución del contenido y el compromiso continuo con los jugadores es un claro ejemplo de cómo los videojuegos están respondiendo a las preferencias cambiantes de los consumidores y creando nuevas formas de involucrar a sus audiencias. Este tema es de gran relevancia para nuestro posterior análisis de las estrategias de Microsoft y Xbox en la industria del videojuego.

Un tercer aspecto muy importante para señalar es la importancia que tienen dentro de esta industria, las comunidades de jugadores, ya que son quienes sustentan a las empresas en este auge de competitividad por quién tiene mayor número de usuarios en su ecosistema o servicio, ya sea dentro del propio videojuego, usuarios mensuales que consumen tu producto y por tanto probablemente gasten dinero dentro de tu tienda virtual, o usuarios que consumen tu servicio con una cuota de suscripción mensual. Dentro de este último apartado es donde posteriormente trataremos cómo Microsoft fue la primera empresa en crear un servicio de suscripción para poder jugar online a videojuegos en videoconsola, movimiento que en un principio fue criticado dentro del sector ya que se consideraba algo inadmisibles pero que sin embargo, con el paso de los años los jugadores y consumidores entendieron este movimiento tan arriesgado y el resto de competidores como Sony y Nintendo se vieron obligadas a implementarlo en sus sistemas.

Gracias a las comunidades de jugadores que muchas empresas han impulsado, se formó uno de los movimientos que en muchos sentidos cambió la forma en que se consumen cierto tipo de videojuegos competitivos. Se trata del auge de los e-Sports (deportes electrónicos) que ha ocurrido en las últimas décadas. Este enfoque de la industria se remonta en sus orígenes a los años 50, sin embargo, lo que hoy en día se conocen como los e-Sports modernos, se remontan más bien a los años 90 cuando Blizzard lanzó sus dos famosas sagas “Warcraft” y “Starcraft”, siendo este segundo en

Corea, que consiguió que se profesionalizara a los jugadores y fueran tratados como “atletas”.

Fernandez Vera, (2009, como se citó en Hiltcher, 2013) afirmó que, a diferencia de los deportes tradicionales, los atletas en los eSports son jugadores profesionales quienes durante una partida competitiva utilizan un ordenador, un ratón y un teclado, además de tener capacidades suficientes para manejar esos elementos tecnológicos.

Estas sagas las predecesoras del que en años posteriores se convertiría en el rey de los eSports, “League of Legends”, entre otros como “Counter Strike” o “Hearthstone”.

En resumen, este fenómeno ha generado importantes inversiones en la industria de los deportes electrónicos y ha creado oportunidades profesionales para jugadores, entrenadores, comentaristas y organizadores de eventos. Se han llegado a llenar estadios de aficionados y las retransmisiones online han llegado a atraer a millones de espectadores, por ejemplo, en 2022 la gran final del mundial de League of Legends alcanzó un pico de espectadores de 5,1 millones simultáneos en la gran final, llegando la retransmisión en español a su máximo récord de 855 mil espectadores simultáneos. (Escharts, 2022)

Todo esto, impulsado en última instancia por la comunidad de jugadores, ha elevado los deportes electrónicos al nivel de los deportes tradicionales en términos de reconocimiento y participación global.

Tan grande es el crecimiento de la industria en los últimos años que mueve unas cantidades de dinero masivas, esto es, gracias a que los videojuegos han demostrado en los últimos años ser un negocio muy lucrativo, sobre todo, en dispositivos móviles, donde más fácilmente se puede acceder y todo el mundo tiene la capacidad de contar con un dispositivo a través del cual acceder a cualquier videojuego en las diversas tiendas como son “Play Store” en Android o “Apple store” en iPhone.

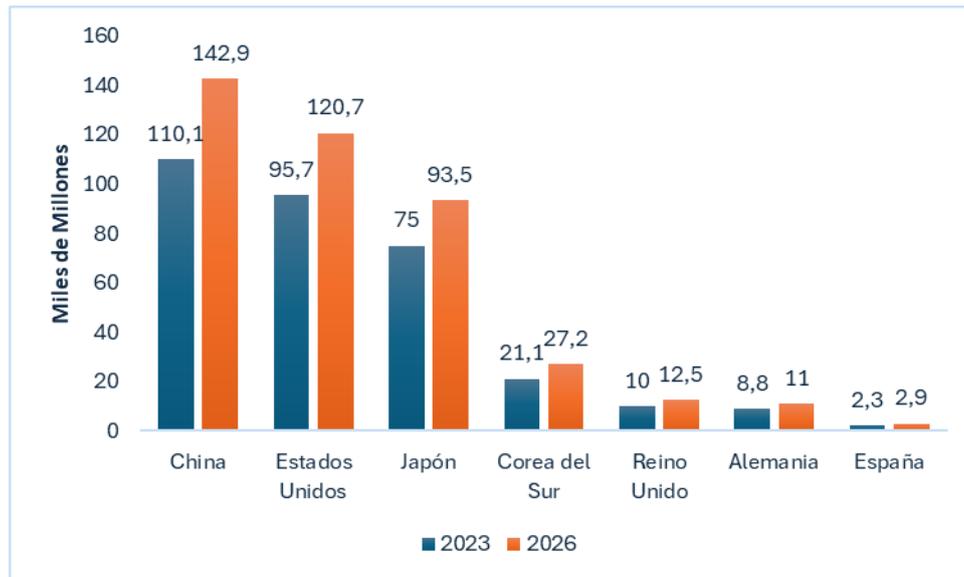
Nos encontramos ante una industria que solamente en 2022 generó más de 180.000 millones de dólares (Figura 1), mientras que la industria del cine y la música juntas lograron alcanzar los 124,5 mil millones de dólares, casi 80 mil millones menos, esto refuerza lo comentado anteriormente acerca de cómo en el sector del entretenimiento esta predominando esta industria, donde la mayor parte fue generada

en dispositivos móviles además de en los grandes nombres propios de la industria como son Estados Unidos, China y Japón, con mucha diferencia del resto de países y mercados.

Arias, J. (2023, June 4)

**Figura 1**

*Principales mercados de videojuegos, sus ingresos en 2023 y estimaciones para 2026.*



Nota: Adaptado de Statista. (2023, December 31). Industria mundial del videojuego - Datos estadísticos. Statista. <https://es.statista.com/temas/9150/industria-mundial-del-videojuego/#topicOverview>

Son tales las cantidades de dinero que genera la industria, que empresas como Microsoft, Take Two o Tencent han hecho en los últimos años, adquisiciones millonarias para ampliar su participación en el mercado. Estas adquisiciones estratégicas incluyen compras de estudios de desarrollo de gran renombre como pueden ser Activision Blizzard King por parte de Microsoft, Supercell por parte de Tencent o Zynga por parte de Take-Two, entre muchas otras. De estas adquisiciones se destaca que Supercell, zynga y King son estudios de desarrollo centrados principalmente en el mercado móvil, con grandes éxitos como son “Clash of clans”, “Clash royale”, “Candy Crush” y “Farm ville”.

Que grandes empresas estén dispuestas a desembolsar tales cantidades de dinero, como Microsoft 68.700 millones de dólares (Figura 2), en una industria como

esta, es un indicio del potencial que ésta demuestra tener y la fuerte apuesta que quieren hacer por crecer aún más en ella. Esto es algo que posteriormente se ampliará.

## Figura 2

### *Mayores adquisiciones en la industria de los videojuegos*

Adquiriente	Adquirida	Año de compra	Precio de compra (Millones de dolares)
Microsoft	Activision Blizzard	2022	68.700
Take Two Interactive	Zynga	2022	12.700
Tencent	Supercell (84%)	2016	8.600
Microsoft	Zenimax Media	2020	7.500
Activision Blizzard	King	2015	5.900

Nota: Elaboración propia.

## 3. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS

Tras abordar la industria de forma amplia hablando sobre la importancia de ésta como posiblemente una exponente en el entretenimiento en el presente y además en las próximas décadas. Se va a tratar en este próximo apartado cómo fue la evolución de esta industria tan competitiva ya desde sus primeros años de vida y cómo cada vez más grandes empresas han llegado a ella como es el caso de Microsoft o Sony, entre muchas otras.

### 3.1 LOS INICIOS

La industria de los videojuegos se inicia en los años 70, en la época de los recreativos donde famosos juegos como “Space Invaders” dieron el pistoletazo de salida a todo un futuro en el entretenimiento. En aquellos años, para poder disfrutar de una partida, era necesario insertar una moneda en la máquina recreativa, o también denominada arcade, y los consumidores, para sorpresa de muchos hacían largas colas

durante horas para poder jugar. Los juegos en esos momentos eran simplemente píxeles en movimiento, con poca calidad y resolución, los desarrolladores se adaptaban a los dispositivos que existían en aquel momento. Sega, la desarrolladora de “Space invaders” fue la pionera en estos primeros años de industria, distribuía maquinas arcade por todo el mundo y dio a conocer su marca a nivel global gracias a esta tecnología, a la que consiguió sacar todo su potencial con innovaciones en desarrollo de audio y calidad gráfica con los primeros juegos a color.

Por otro lado, otra desarrolladora japonesa como es Nintendo también lanzó su primer videojuego en máquinas arcade y ganó cierta fama, sin embargo, nada equiparable a la fuerza que alcanzó Sega.

### **3.2 PRIMEROS COMPETIDORES EN LA INDUSTRIA**

Tras un espléndido comienzo en la industria para estas dos empresas, en los años 80, lanzaron al mercado sus primeras videoconsolas, motivadas por permitir a los consumidores disfrutar de experiencias de entretenimiento desde la comodidad de sus hogares, sin tener que desplazarse hasta un establecimiento y hacer largas colas de espera para poder disfrutar de una partida. Nintendo lanzó Nintendo Entertainment System (NES) y compitió contra “Atari 7800”, y contra “Sega Master System”, llegando a generarse en estos primeros años de industria, una feroz competencia encabezada principalmente por los dos gigantes japonesas Sega y Nintendo.

Sin embargo, Sega no consiguió en esta primera generación de consolas competir contra Nintendo ni en popularidad ni en ventas donde Master System logró los 13 Millones, mientras que NES alcanzó la cifra de 61 millones de videoconsolas vendidas, una cifra que sorprende al tratarse de un primer contacto de una empresa con el mercado de las videoconsolas. Además, en estos momentos nació una de las propiedades intelectuales que más rentabilidad e ingresos ha ingresado en la historia y se trata de “Super Mario Bros”, habiendo roto récords en 2023 generando más de 1.000 millones de dólares únicamente con su última película.

### **3.3 PERIODO 1990-2001**

Nos encontramos ante uno de los periodos que marcaron un antes y un después en la industria por diversas razones que la convirtieron en un campo de guerra entre compañías por ser líderes del mercado.

A principios de los años 90, ocurrió una transición en los sistemas de 8 a los 16 bits, que permitieron comenzar a desarrollar proyectos de mayor calidad tanto en sonido como en calidad gráfica. Las principales precursoras de estos avances fueron nuevamente Sega y Nintendo, quienes ocupaban posiciones de gran valor en el mercado, se trataba de una competencia feroz entre las dos compañías japonesas que intensificaron su rivalidad con campañas de marketing agresivo utilizando Slogans como "Sega does what Nintendon't" (Alethia, 2006).

A mediados de los 90, debido a la intensidad con la que se actuaba en la industria y los continuos avances tecnológicos que ocurrían en el mundo de las tecnologías, se comenzaron a desarrollar las primeras experiencias 3D en los videojuegos, este movimiento provocó que, en la industria, para poder los sistemas mover entornos de más de 16 bits era necesario evolucionar de formato y comenzar a utilizar sistemas de almacenamiento como los CD-ROM que permitían en comparación a los cartuchos una gran cantidad de mejoras sustanciales como gráficos más detallados, música de mayor calidad y una mayor cantidad de contenido en los juegos, además los CD eran capaces de ofrecer secuencias de video integradas en el propio juego.

Ante la aparición de esta nueva tecnología en la industria, brotó en ella un nuevo competidor que se hizo en pocos años con las riendas del mercado y acaparó el foco de atención, se trataba de la imponente Sony, empresa con un historial muy impactante en productos relacionados con el formato del CD. Sony decidió aventurarse en esta nueva industria en pleno crecimiento lanzando en 1994 su primera videoconsola PlayStation 1, la cual sobrepasó la brillante cifra de los 100 millones de ventas, probablemente impulsadas por ser una de las primeras en incorporar el CD-ROM y estar enfocada especialmente en el desarrollo de videojuegos en 3D.

Tanto Sega como Nintendo respondieron al movimiento de Sony, sin embargo, ninguna pudo seguir su estela, Sega por un lado lanzó "Sega Saturn", una consola que pretendía competir con Playstation 1 centrándose en experiencias 2D, cuando los

consumidores buscaban un producto más innovador en lugar de tan continuista. Nintendo por otro lado fue la última en lanzar su producto al mercado, en 1997 lanzó Nintendo 64, su primera consola 3D, que pese a no lograr la excelencia de su competidora por motivos como seguir utilizando el formato de cartuchos en lugar de CD una menor capacidad de almacenamiento y por tanto de calidad, además de recibir el rechazo por parte de muchas compañías que rehusaban seguir trabajar en ese formato, sin embargo, pese a ello, Nintendo y la popularidad de sus sagas de videojuegos consiguieron ofrecer renovadas experiencias que enriquecían su catálogo.

Por último, en esta época los juegos multijugador online hacían su primera aparición en PC con títulos como “Counter Strike” o “Quake”.

En definitiva, se trata de uno de los periodos en los que más rápido ha avanzado la industria con cambios muy significativos y con una competencia feroz que sentaron las bases de cómo es hoy en día la industria.

### **3.4 PERIODO 2002-2012**

En 2002 Microsoft hizo su aparición en la industria con el lanzamiento de su primera videoconsola y todo lo que esta supuso en cuanto a innovaciones, principalmente destacando la conexión a un puerto Ethernet, que no se encontraba disponible en ningún otro dispositivo en el mercado de las videoconsolas.

En este periodo destacan 3 compañías competidoras como son Nintendo, Sony y Microsoft, cada una destacaba por ofrecer algo especial en el mercado contribuyendo así a una gran diversidad y competitividad en la industria.

Sony por un lado continuó ofreciendo Playstation 2 que fue lanzada en el 2000 convirtiéndola en la que actualmente sigue siendo la consola más vendida de la historia, tratándose así de una de las videoconsolas que más soporte a tenido en la historia ya que llegó a recibir lanzamientos hasta 2014. Para esos años, Sony había lanzado ya PlayStation 3, que ofrecía al mercado mejores experiencias gráficas que su antecesora, contaba con soporte a servicios en línea y añadió como innovación en la industria el reproductor Blu-ray, siendo de nuevo Sony la pionera en el uso de tecnologías

emergentes como ya lo fue con el CD-ROM, este movimiento supuso un estándar en la industria para futuros lanzamientos de videoconsolas, ya que en esta época, PlayStation 3 fue la única en contar con esta característica.

Nintendo por otro lado seguía centrando sus experiencias en enfoques únicos que se alejaban de lo que se encontraba en la competencia, contaban con una capacidad artística de diseño de videojuegos que ninguna competidora era capaz de imitar. Nintendo contó en este periodo con dos videoconsolas de sobremesa, en primer lugar, Game Cube, lanzada en 2001 para competir contra PlayStation 2, y en segundo lugar Wii. Esta segunda fue una apuesta de Nintendo por revolucionar el formato de juego, tratándose de una videoconsola que implementaba el sensor de movimiento como parte central de su enfoque, por este mismo motivo y la innovación que supuso, las ventas de esta consola alcanzaron los 100 millones. Un factor muy importante que ayudó a las ventas de este sistema fue el de atraer a nuevos segmentos de usuarios casuales por la fácil adaptación a sus controles por sensor y la simpleza de muchos de sus títulos como "Wii Sport", que se posiciona como el cuarto videojuego más vendido en la historia alcanzando una cifra de 82,9 millones de copias vendidas.

Microsoft, como ya se ha comentado anteriormente en este trabajo, siguió desarrollando su máquina y lo que para ellos era aún más importante, el futuro de la marca, el servicio online que Xbox quería seguir evolucionando; ofrecieron el servicio en línea más estable y seguro que había en el mercado en esos años, siendo un aspecto sobresaliente del servicio su seguridad y estabilidad puesto que en 2011 PlayStation Network sufrió uno de los ataques por hackeo más graves en la historia de la industria, este ataque afectó a más de 70 millones de usuarios vulnerando y comprometiendo datos privados como cuentas bancarias y tarjetas asociadas a sus cuentas de PlayStation.

Microsoft supo entender perfectamente cuál era el verdadero camino para seguir y cómo evolucionaría la industria para poder ellos anticiparse y comenzaron a construir lentamente los cimientos del futuro de la marca, mientras que sus competidores seguían centrando su negocio del mismo modo sin pensar cómo sería el futuro.

### **3.5 PERIODO 2013-2017**

La industria ha experimentó un ritmo en cuanto a crecimiento y cambios digno de una industria tan competitiva. Tras 7 años sin una nueva generación de consolas, en 2013 con apenas días de diferencia Sony y Microsoft lanzaron al mercado sus nuevas máquinas PlayStation 4 y Xbox One, ambas se encontraban tecnológicamente muy parejas en cuanto a Hardware, por tanto, en sus primeros años de vida el factor diferencial que llevó a Sony a pasar por encima a su principal competidor fue la mala imagen que Xbox había dado a toda la industria. Sin embargo, tras unos pocos años de fácil recorrido para Sony, en 2017, siendo recordada como un año de inflexión en la industria, apareció el modelo de negocio con el que Microsoft revolucionó el mercado y la manera en que tanto consumidores como el resto de la industria percibirían los videojuegos en un futuro no muy lejano.

### **3.6 PERIODO 2017-Actualidad**

Tras el lanzamiento del servicio de Microsoft y sus primeras grandes adquisiciones de estudios. Ante los movimientos que Xbox planteó, la respuesta de Sony fue en 2022 unir sus dos servicios de suscripción, PlayStation Now por un lado ofreciendo sus servicios en la nube, junto con PlayStation Plus, una biblioteca de juegos que PlayStation que mensualmente es ampliado. Ambos servicios fueron unidos en uno para así de este modo ser más competitivos frente a Game Pass, sin embargo, Sony no podía competir contra este servicio en primera instancia por los lanzamientos “Day One” que Microsoft es capaz de ofrecer a sus usuarios gracias a la gran capacidad económica que posee.

### **3.7 ACTUALIDAD**

Para finalizar, hay que destacar que los movimientos actuales en la industria pasan en gran parte por expandir el alcance de los títulos propios de empresas como Microsoft, es decir, posiblemente muchos juegos propios lleguen a plataformas de

competidores, así fue comentado recientemente en un Podcast oficial de Xbox por el propio CEO, Phill Spencer:

“Juega lo que quieras, con quien quieras, donde quieras. Si todos jugamos, ganamos todos. Ha sido nuestra estrategia durante años, y lo seguirá siendo; nuestro objetivo es que la industria siga creciendo y que llegue a más jugadores y lugares. ¿Y cómo crece Xbox dentro de todo esto? Xbox crece como plataforma de Hardware, crece como distribuidora de grandes juegos y como plataforma para los mejores creadores del mundo” (Xbox, 2024, 06:00).

Se trata de la primera compañía en hacer pública su intención de lanzar sus títulos propios y exclusivos en videoconsolas de sus competidoras Sony y Nintendo, y pese a que también confirmado por Phill Spencer, no todos los juegos de Microsoft pasarán a ser multiplataforma, no pueden cerrar las puertas a movimientos futuros. Tras estas declaraciones de Microsoft, días más tarde salieron a la luz conversaciones en el Preguntas y respuestas de Sony en su “Q3 2024 Earnings Conference Call February” donde Hiroki Totoki, quién en octubre asumirá el mando de Sony Interactive Entertainment comentó lo siguiente acerca de PlayStation y sus juegos propios:

“Así que si tenemos un fuerte contenido first-party, no sólo con nuestra consola, sino también otras plataformas como ordenadores. Y el first-party puede crecer con multiplataformas y eso puede ayudar a mejorar el beneficio operativo. Es otro de los aspectos que queremos seguir de cerca. Personalmente creo que hay oportunidades para mejorar el margen. Así que me gustaría ir un gran de la mejora de nuestro margen de rendimiento.” (Hiroki Totoki, 2024, 14 febrero)

Por tanto, tras encontrar estas declaraciones de los altos dirigentes de estas empresas, es posible pensar que el futuro de la industria pase por acabar con los títulos exclusivos de las compañías y centrarse en alcanzar el mayor público posible, y en esta ocasión quien en primer lugar decidió apostar por ello fue Microsoft, llevando todos sus títulos exclusivos de consolas, a plataformas tanto de Streaming como a PC.

## 4. MICROSOFT Y SU ENTRADA EN LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS

Después de dar un contexto general acerca de la industria de los videojuegos en la que Microsoft se encuentra trabajando para seguir desarrollando su forma de entender esta industria y atraer al mayor número de consumidores, se va a detallar los inicios de Microsoft en la industria y la creación de la marca Xbox dentro de la empresa.

Toda la historia de la marca se remonta en primera instancia a 1983 con el nacimiento de la idea revolucionaria que inventó Bill Gates llamada Windows que en 1995 explotó con la salida de Windows 95, un producto que hizo estallar a los consumidores, siendo líder en ventas a las pocas horas de ser lanzado al mercado. Se trataba además de un centro neurálgico de miles de programas que cualquier persona que tuviese una computadora necesitaría, más aún teniendo en cuenta que no existía producto alguno similar al que Microsoft había inventado. A finales de los 90, Windows llegó a alcanzar los ingresos de alrededor de 1000 millones de dólares mensuales (Xbox México, 2022a, 05:05); en pocos años se convirtió en una de las empresas que más dinero generaba en el mundo. Sin embargo, no todo eran buenas noticias, la percepción que se tenía sobre Microsoft por parte de los gobiernos y de otras empresas era muy negativa, puesto que en numerosas ocasiones tuvieron que enfrentarse a juicios por monopolio, en datos, en 1990 Windows era el sistema operativo utilizado por el 90% de los ordenadores en todo el mundo (Xbox México, 2022a, 06:03). Eran el gigante tecnológico que sigue siendo en la actualidad, pero sin apenas competencia.

Sin embargo, en 1994 apareció el auge de la gigante asiática Sony, que introdujo numerosos elementos multimedia en los hogares, reproductores multimedia, televisores, etc.... todos ellos con procesadores y elementos que, si fuesen unidos en uno, crearían un ordenador, que sería una potencial amenaza que Microsoft detectó.

Todo este proceso de crecimiento por parte de la gigante japonesa, amenazó el liderazgo de Microsoft y Windows con el anuncio de su segunda videoconsola "PlayStation 2", que presentaban como Marketing casas llenas de su videoconsola y sin ningún PC, Sony pretendía apoderarse de un segmento donde Microsoft no podía combatir, los salones de las casas.

Antes de seguir, se ha de matizar que, dentro de Windows, existía DirectX, una tecnología que ayudaba a los desarrolladores a crear juegos para Windows. Fueron quienes dirigían este equipo quienes pensaban que el futuro en el entretenimiento y tecnología eran los videojuegos. Hicieron un análisis de amenazas y oportunidades y todas las respuestas se redujeron a los videojuegos, y se imaginaron una plataforma como la que Sony estaba ofreciendo. Este reducido grupo dentro de Microsoft se encontraba francamente decidido en que querían construir una tecnología centrada exclusivamente en hacer juegos. Ellos ya contaban con toda la infraestructura en software con DirectX, solo necesitaban un estándar en Hardware que lo ejecutara. Creían que con ese producto podían competir con Sega, Nintendo y Sony, empresas japonesas con chips que para las desarrolladoras occidentales no funcionaba correctamente y, además, solo tenían idioma en japonés. Querían que su producto, además fuera universal, como un PC, donde cualquier desarrollador se sintiera cómodo de trabajar, es decir, que trabajar para el PC se sintiera exactamente igual que para su videoconsola, este pensamiento, en la actualidad, Xbox es la única de las 3 empresas de videoconsolas que propone este sistema de negocio, profundizaremos en él, posteriormente.

#### **4.1 CREACIÓN DE LA MARCA XBOX (DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA)**

Para dar este paso a entrar en una nueva industria desconocida para ellos, Microsoft tuvo que llevar a cabo una estrategia de diversificación relacionada, ya que, a través de Xbox, Microsoft buscaba expandirse en un mercado en el que podían funcionar gracias a su experiencia en tecnología y Software, pese a no estar relacionada ésta con su negocio principal de sistemas operativos. Además, Microsoft al contar con la suficiente experiencia en estos campos podían aprovechar sus conocimientos y recursos existentes, como DirectX para poder desarrollar su nuevo producto; es así pues que de este modo pudieron explotar y generar sinergias aprovechando estos recursos, habilidades y conocimientos que ya poseían, de entre todas ellas, destacar la marca y reputación de Microsoft que pudo ayudar a establecer la credibilidad de Xbox como una consola de calidad.

Una vez todo el proyecto planteado, el pequeño grupo de desarrolladores debía de conseguir apoyo del resto del equipo que trabajaba en Microsoft, sin embargo, les

llevó mucho trabajo, todo el personal veían un estorbo para la empresa, destinar dinero a un proyecto externo a Windows y Office. Hasta que consiguieron ayuda de la persona encargada de desarrollar el planeamiento estratégico a largo plazo de Microsoft y les mostró el camino a seguir para que esta idea pudiera seguir teniendo esperanzas. En primer lugar, debían decidir el nombre del proyecto, y dado que necesitaban una “caja” donde guardar el DirectX, decidieron llamarlo Xbox. En segundo lugar, necesitaban dar a conocer su producto entre los directivos de Microsoft, y consiguieron que Ed Fries, un apasionado de los videojuegos que fue uno de los pilares en el desarrollo de Office (Xbox México, 2022a, 15:29), dejó su cargo y pasó a ser el jefe de “Microsoft Games Studios”. Gracias a él, el grupo creció, sin embargo, se seguía subestimando a este departamento que quería impulsar a Microsoft como plataforma de juegos.

Todo cambió en el momento que lanzaron el primer gran videojuego “Age of Empires”, uno de los juegos más importantes para la industria en PC durante muchos años; gracias a ese éxito, el departamento comenzó a hacer pequeñas adquisiciones y a lanzar cada vez más juegos y de mayor calidad en PC. Gracias a estos movimientos consiguieron tener un negocio rentable y se hicieron respetar dentro de Microsoft, y estaban haciendo crecer rápidamente su participación en el mercado de PC, sin embargo, nada en el de consola, y lo consideraban un desperdicio de rentabilidad.

En 1999, Sony presentó oficialmente su PlayStation 2, fue presentada con una potencia muy superior al de los procesadores y CPU más modernos con los que contaban los PC en aquella época. Este movimiento fue el que despertó a Microsoft y gracias al cual, los chicos de DirectX consiguieron acercarse a Bill Gates, puesto que este les pidió que le corroboraran si aquellos avances gráficos que Sony vendía en su marketing eran posibles. En este análisis que hicieron, mencionaron la posibilidad de que Microsoft también podía competir y construir su propia consola con la que competir en ese mercado.

La idea que de verdad atemorizaba a Microsoft era la posibilidad de que Sony se aliara con otras empresas y lanzaran un producto capaz de destronarles. En este momento Microsoft decidió apostar por una videoconsola y comenzó a reunirse con todos los grupos dedicados en cierta forma al Gaming dentro de la empresa, y además de Xbox, existía otra propuesta acerca de una videoconsola que contaban con mayor

presupuesto, financiación y experiencia en el sector ya que habían trabajado previamente en otras empresas de la industria y habían sido contratados por Microsoft, se trataba del proyecto "Windows CE". El modo de operar de Microsoft en estos casos es enfrentar a grupos de personas inteligentes para sacar los mejores resultados posibles.

Por un lado, Windows CE proponía un modelo de negocios básico a cómo funcionaba el mercado, pero nada interesante, nada innovador, sin embargo, la visión que proponía Xbox era contraria a entrar a un mercado y querer copiar lo que ya hacen tus competidores, ellos querían entrar en el mercado y revolucionarlo, hacer algo que no hicieran los demás. En este momento Xbox presentó los puntos críticos de su proyecto, por un lado, un disco duro para guardar información, con el que ninguna consola en el mercado contaba, y, en segundo lugar, la conexión a internet, donde Xbox fue pionera, sabían que todavía no existían grandes conexiones, sin embargo, querían mirar no hacia el presente, sino tener una buena base sobre la que construir sus futuras consolas, era el ADN que Xbox quería dar a su marca, todo ser conectado y funcional en línea. Ambas ideas fueron del agrado de Bill Gates, y ganaron su confianza fue mostrándole el prototipo de la consola y viendo que ésta se iniciaba en segundos, mientras que Windows tardaba en iniciarse más de 3 minutos (Xbox México, 2022a, 30:54), fue la primera vez que veía un ordenador arrancar tan rápidamente, jamás había visto un hito así en todos sus años trabajando y estudiando las computadoras.

Se dio luz verde al proyecto por parte de Bill Gates, sin embargo, quienes tenían que pagar esa inversión, los directivos de Microsoft e inversores, vieron ese proyecto como demencial, eran una empresa que se sustentaba del software, no querían amenazar el alma de Microsoft, pero para la supervivencia de cara a futuro de Microsoft, si seguían ese camino estaban en el lado contrario del futuro de la tecnología. Por ende, decidieron aceptar y mirar más a futuro, de comenzar por una videoconsola y acaparar los salones de las familias y ser el inicio de una revolución futura en la que proporcionar una plataforma masiva de contenido, y así seguir conservando el alma de Microsoft.

Este fue un movimiento muy decisivo para Microsoft, iban a hacer una inversión gigantesca de la que en caso de ser no salir bien, la empresa se vería mermada

económicamente. Microsoft necesitaba realizar y ejecutar minuciosamente un plan estratégico de cómo actuar en una industria desconocida para ellos.

El negocio en esta industria funciona en todas las compañías igual, se diseñan las videoconsolas y se venden bajo pérdidas, con la misión de obtener las ganancias en la venta de videojuegos o complementos como pueden ser mandos. Este movimiento era algo impensable para una empresa como Microsoft, jamás habían tenido que funcionar de esa manera.

La presentación de la primera Xbox fue en la mayor conferencia de desarrolladores de juegos, la GDC (Game Developers Conference) en marzo del 2000. Necesitaban presentar su videoconsola en un escenario como ese ya que los juegos son los que venden consolas, y no había mejor lugar que un contexto en el que se encontrarían los mejores desarrolladores de videojuegos del momento, necesitaban ganarse el corazón de esos desarrolladores. Sin embargo, la fecha de la presentación se acercaba, y el equipo de Xbox seguía sin contar con especialistas en hardware capaces de diseñar una videoconsola, puesto que dentro de Microsoft no había personal capacitado para ello, solo para el diseño de Software. Después de ser rechazados por todas las empresas en Hardware como Toshiba, Dell o Compaq, la única opción restante era asociarse con empresas ya instauradas en la industria, Sega o Nintendo.

El equipo de Xbox se propuso comprar Nintendo, siempre ha sido una de las joyas de la industria en cuanto a la creación de videojuegos y sagas, amadas por cualquier jugador. Para Microsoft esta era la oportunidad de conseguir credibilidad en el mercado japonés, uno de los objetivos todavía en la actualidad latentes en Xbox en los que siguen trabajando y que posteriormente se tratará en detalle, y por otro lado un gran catálogo de videojuegos, denominado por muchos expertos, la mejor colección de juegos del mundo. Sin embargo, como era de esperar no existía ni la más mínima posibilidad de que Nintendo se dejara comprar. Por otro lado, la opción de Sega quedó descartada ya que su videoconsola "DreamCast" nunca fue rival para Sony, por tanto, no les atraía esta opción y quedó descartada, por lo tanto, decidieron desarrollarla ellos mismos, lo que supondría poner en peligro la marca Microsoft al hacer un producto con posibilidades de no tener la calidad que un producto de Microsoft debería tener (Xbox México, 2022b, 05:41).

Se comenzó con la creación de la consola, y se decidió, para sorpresa de nadie, que el sistema operativo sobre el que funcionaría Xbox, sería Windows, pero muy modificado, podría calificarse Windows como un todoterreno, y Xbox un vehículo de carreras, necesitaban recortar en sistema operativo para centrar toda la potencia en la velocidad de procesamiento. Lo que el equipo de Xbox necesitaba para poder utilizar solo el núcleo de Windows, el equipo de desarrollo de Windows no lo prestaría, por tanto tuvieron que robarlo y gracias a ello consiguieron una versión simplificada de Windows (Xbox México, 2022b, 11:56) pero sin ser el que en un primer momento mostraron a Bill Gates para conseguir su aprobación, esta decisión no gustó a Bill Gates, llegando a cancelar el proyecto Xbox, este proyecto era llegado a ese punto, la antítesis de todo lo que era Microsoft, sin embargo, la idea de que Sony siguiera con sus planes era aún más ofensivo para ellos, por tanto les llevó a Bill Gates y Steve Ballmer a dar el “sí” a este proyecto (Xbox México, 2022b, 15:41) y a la presentación de la consola en Marzo del 2000.

Definitivamente aprobado el proyecto, el equipo Xbox consiguieron un presupuesto inicial de 1000 millones de dólares. A partir de este momento comenzó a expandirse el equipo contratando desarrolladores y reorganizando toda la estructura de Microsoft Games Studios.

Este proyecto no querían presentarlo y que se viniera a la mente un PC, querían desvincularse completamente de ello a la hora de hacer el Hardware de la consola, los directores creativos encargados de hacer el diseño veían la videoconsola y lo que proponía como un “Reactor Nuclear verde con forma de X”

Llegó el momento de presentar, lo que era, el proyecto más importante de su carrera para muchos trabajadores de Microsoft y Xbox, la primera Xbox.

La presentación, todo lo que mostraban estaba destinado a que desarrolladores que Xbox era mejor que cualquier otra consola. Hicieron una presentación centrada en demostraciones técnicas, mostrando a los desarrolladores allí presentes, la potencia y velocidad de procesamiento de su máquina, luces dinámicas, sombras, reflejos, físicas en tiempo real, y junto al foto realismo y capturas de movimientos que mostraron, los desarrolladores quedaron muy impresionados con lo que Microsoft había conseguido.

Fue una victoria para Microsoft y Xbox, habían ganado la credibilidad que no tenían y que necesitaban en el mercado de las videoconsolas. Además, un movimiento muy importante en esta victoria fue que, en la presentación, Bill Gates se encontraba presente, lo que dio una imagen al público de que el proyecto era apoyado en su totalidad por Microsoft, y esto era garantía de poder confiar en la calidad del producto.

Pese a esta alegría, seguían estando en desventaja en cuanto a su competencia, Sony y Nintendo contaban con un legado muy grande, un legado basado en ofrecer diversión a sus jugadores, Sony tenían un perfil de empresa relacionadas con el cine, una empresa “joven” mientras que Microsoft era vista como la empresa de “empresarios encerrados en sus oficinas utilizando office”, debido a estos precedentes decidieron descartar la opción de llamar a su videoconsola “Microsoft Xbox”, Microsoft era malo para la marca Xbox (Xbox México, 2022b, 32:47).

Con la intención de lanzar su producto en noviembre de 2001, en esos meses intermedios desde su presentación, ocurrieron problemas que un grupo joven y desorganizado como era el de Xbox debió solventar. El director ejecutivo que había guiado el nacimiento el proyecto abandonó Microsoft, y el jefe de Xbox pasó a ser Robbie Bach (Xbox México, 2022c, 04:10), quien contaba con la plena confianza de Bill Gates.

Robbie era alguien que no jugaba videojuegos y no entendía el modelo de negocio, estaba entrando en algo nuevo para él, ya que su anterior desempeño en Microsoft era vicepresidente Senior de la División de Negocios de Productos en Microsoft, pasó de dirigir de escasas 20 personas, a alrededor de 2000 involucrados en la creación de Xbox, la marca experimentó un increíble crecimiento interno en apenas meses.

Como se ha nombrado anteriormente, los integrantes iniciales del proyecto Xbox eran personas jóvenes que dedicaron su vida a crear este proyecto, eran personas apasionadas por los videojuegos, amaban la industria y lo que hacían, y gracias al poder de libertad que se dio a esta sección dentro de Microsoft fue que se hizo realidad Xbox. Se dio un cambio cultural dentro de la empresa, Xbox logró que dentro de Microsoft se pensara diferente, se comenzaron a contratar artistas, compositores, guionistas, entre

otros, para poder desarrollar videojuegos, y esta forma de trabajo sorprendió y a la vez agradó a Bill Gates.

Xbox consiguió cambiar en muchos sentidos el entorno dentro de Microsoft, sin embargo, tenían todavía pendiente convencer al gran público y prensa, que no mantenían la arcaica forma de trabajar de su matriz, ya que Xbox opera en base a una estructura ágil, orientada al consumidor y enfocada en la industria del entretenimiento. Esto debían de mostrarlo al público en las grandes ferias de consumidores en las que Xbox estaría presente para darse a conocer.

Se comenzó a trabajar en una estructura definitiva Xbox, una “caja” con un diseño ergonómico, que no sea extremadamente grande y que pueda contener un disco duro y puertos de Ethernet, y finalmente crearon el diseño definitivo de la primera videoconsola de Microsoft.

En la CES (Consumer Electronics Show) en enero de 2001 en las Vegas, Xbox apostó por un fuerte marketing presentando su videoconsola con una de las estrellas de Hollywood más aclamadas en la historia, Dwayne Johnson, además de que se ganaron por fin a los escépticos jugadores y prensa que no confiaban en Microsoft y Xbox. Tras esta presentación, Xbox necesitaba comenzar a pensar en su catálogo de videojuegos, y en el poco tiempo desde la presentación en el 2000, hasta su lanzamiento a finales de 2001, no tenían tiempo de desarrollar sus propios juegos, por tanto, decidieron buscar a los que ya se encontraban en desarrollo. En este momento, Microsoft cometió uno de los mayores errores que pudieron cometer, rechazar una de las sagas más importantes en la industria de los videojuegos, “Grand theft Auto”. A pesar de ello, adquirieron importantes IP (propiedad intelectual) para ser lanzadas en su sistema exclusivamente, por tanto, adquirieron Bungie, un estudio que estaba trabajando en un ambicioso juego de disparos en primera persona llamado "Halo: Combat Evolved". Esta adquisición no solo aseguró un título exclusivo de alta calidad, sino que también sentó las bases para una de las franquicias más exitosas de Xbox.

Al tratarse de un juego de disparos, apareció la gran incógnita de cómo trasladar el movimiento de un juego así a una videoconsola, casi no había videojuegos así para usar como referencia de su funcionamiento con mando, los jugadores eran muy

escépticos a jugar un juego así sin teclado y ratón, y Xbox tuvo que luchar contra ello. Xbox hizo un estudio acerca de cómo los jugadores sostenían un mando y cómo lo utilizaban. Los primeros prototipos fueron una catástrofe, muy pesados, grandes y poco ergonómicos.

En mayo de 2001, ocurrió el E3, la feria de videojuegos más importante en la industria, y Microsoft sufrió un gran fracaso, la presentación fue devastadora, y ocurrió uno de los momentos más emblemáticos no solo para Xbox, sino para toda la industria, en la presentación donde tenían que mostrar al público sus videojuegos, la Xbox, no se inició y no pudieron presentar nada. Los asistentes pudieron ver Halo, el gran estandarte del que presumía Xbox en su Stand en la feria, sin embargo, el resultado fue nuevamente desfavorable y el videojuego se encontraba en una etapa de desarrollo incompleta y no funcionaba como se esperaba. (Xbox México, 2022c, 27:08)

A partir de ese momento, en las oficinas de Xbox todo se volvió un caos de desesperación y de trabajo donde todo el equipo se centró plenamente en sacar adelante el proyecto. Llegaron a semanas previas al lanzamiento mundial de Xbox y todavía se dudaba si el Hardware estaría terminado a tiempo o si algún juego listo para su lanzamiento.

El 15 de noviembre salió a la venta Xbox, y Microsoft hizo una gran inversión en marketing en las grandes ciudades, destacando sobre las demás, Times Square (Xbox México, 2022c, 34:10), Bill Gates se encontraba presente en la ciudad para presenciar el lanzamiento de su videoconsola, las calles estaban abarrotadas de fans esperando con ansias la salida. Y la primera Xbox vendida en la historia, fue entregada personalmente por Bill Gates.

## 4.2 ANALISIS PREVIO DE LA INDUSTRIA

Para llevar a cabo un análisis del entorno competitivo que se encontrarían al adentrarse en esta industria necesitaban determinar el atractivo de esta y su funcionamiento, el cual era un completo desconocido para una empresa centrada en Software, o al menos en sus primeros pasos, ya que sí que tenían un cierto conocimiento en el desarrollo de videojuegos para PC.

El principal reclamo de Microsoft para adentrarse en esta industria fue para defenderse de un posible ataque de Sony a largo plazo, puesto que observaron que la estrategia de Marketing de Sony para promocionar su consola fue la de un dispositivo que captara toda la atención en los hogares.

En esta industria el número de competidores en el momento de entrada de Microsoft, los competidores potenciales a los que Xbox se enfrentaría no eran muchos, su principal competidor directo era Sony con PlayStation.

Cuando Xbox entró en la industria del videojuego en 2001, se enfrentó además de a Sony con la PlayStation 2, a Nintendo con su videoconsola GameCube. Estos gigantes ya disponían una fuerte presencia en el mercado, lo que convertía el lanzamiento de Xbox en un reto importante donde Microsoft se jugaba mucha reputación, ya que era una de las punteras en todo el ámbito de la tecnología.

Sony, por un lado, apostaba más por la fuerza bruta de su videoconsola y avances en tecnología superiores a los ordenadores en aquella época. Y por otro lado se encontraba Nintendo, que contaba con los personajes y sagas más emblemáticos que han existido en la industria como son Mario Bros o Pokémon, entre muchos otros.

Microsoft decidió incidir en esta industria por defensa propia ante un posible ataque de Sony, por tanto, el entorno competitivo que fuesen a encontrarse no era para nada una de sus principales preocupaciones, pero se ha de tener en cuenta que por supuesto que se tuvieron en cuenta detalles acerca de qué necesitaba esa industria que ellos pudieran aportar.

### **4.3 PRIMERAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA (DIFERENCIACIÓN)**

La estrategia de creación de valor de Microsoft dentro de esta industria fue la de innovación en su producto para que este se diferenciase del de unos competidores ya establecidos en la industria, ya no solo de cara a los consumidores sino también hacia los proveedores, que en este caso son los desarrolladores de videojuegos que son quienes deciden donde lanzan sus productos.

El equipo de Xbox decidió lanzar un producto basado en las similitudes que ellos como empresa especializada en Software reconocían respecto al PC, por tanto, lo usaron como base sobre la que construir Xbox. Esta decisión fue tomada en base a que los kits de desarrollo con los que los proveedores contaban de las gigantes japonesas, principalmente Sony, eran muy difíciles de utilizar en regiones occidentales puesto que se encontraban en Japonés y además contaban con arquitecturas muy complejas en las que solo la propia compañía trabajaba cómodamente. En cambio, gracias a la decisión que el equipo de Xbox tomó de basar su infraestructura en Windows y DirectX, permitió a desarrolladores una libertad que les permitía exprimir toda su creatividad más libremente sin impedimentos arcaicos con los que era difícil sentir comodidad.

Este enfoque estratégico dotó a Xbox de una muy fuerte ventaja competitiva en años posteriores con una diferenciación única en la industria de los videojuegos que muchos usuarios de compañías rivales desearían tener.

Xbox se convirtió en la única consola capaz de materializar con éxito esta visión. En primer lugar, en cuanto a potencia de Hardware se puede afirmar que Xbox era la más potente, contando con colaboraciones con empresas especializadas en ordenadores como Intel o Nvidia. Mientras que, como se ha comentado anteriormente, las consolas japonesas contaban con una infraestructura propia.

Por otro lado, en cuanto a especificaciones multimedia, donde se englobarían, audio y conexión red nos encontramos que en cuanto a audio existían grandes diferencias, sin embargo, se puede destacar que Xbox contaba con un sistema de sonido envolvente que permitía una mayor inmersión para el jugador, mientras que Playstation 2 ofrecía sonido estéreo mejorado de gran calidad, pero no alcanzaba el nivel propuesto por Xbox.

Cabe tener en cuenta en estos momentos una de las principales apuestas de Microsoft en la industria, la conexión a internet y la fácil conectividad que proporcionar a los usuarios, todo esto en un movimiento a muy largo plazo, estos fueron los primeros cimientos de Microsoft para construir lo que hoy en día ha conseguido, todo un ecosistema, el cual se relatara en profundidad más adelante; Fue la única consola construida en base a la conexión a internet, de ahí que Playstation 2 y GameCube no contasen con un puerto Ethernet específico, sino que fue añadido posteriormente como complementos en respuesta a este movimiento de Microsoft, eso significa que en cuanto a funcionamiento y estabilidad, estaban a mucha distancia de funcionar de igual forma que lo hacía Xbox, ya que como ya se ha dicho, estaba concebida desde un principio como un sistema online básico que poco a poco iría evolucionando, y no tardaría muchos años en ello.

“Fue una apuesta muy arriesgada por parte de Microsoft en esta estrategia ya que menos del 5% de los hogares de Estados Unidos contaban con una conexión a internet de banda ancha” (Xbox México, 2022b, 09:11).

Por último, hay que destacar que la consola estadounidense, era la única que contaba con un sistema de almacenamiento interno

Xbox fue la primera consola en el mercado que contaba con un almacenamiento de disco duro interno, esto fue pensado también en base a la conexión a internet, que podía permitir a los jugadores descargar contenido online, ya fuesen juegos o contenido descargable, que podía guardarse directamente en la propia videoconsola. Esta estrategia dio una enorme ventaja frente a sus competidores, quienes contaban con tarjetas de memoria extraíbles de muy poca capacidad en las que únicamente se guardaban los datos de los juegos, es decir, si tu como consumidor perdías esa memoria extraíble, podías llegar a perder todo tu progreso. Además, permitía también guardar un contenido distinto a videojuegos puesto que ese almacenamiento interno permitió poder guardar música y videos dentro de tu videoconsola.

En conclusión, estas innovaciones que Microsoft hizo, con una gran visión estratégica e innovadora, como la conexión a Ethernet o el almacenamiento interno, sentó unas bases en la industria de los videojuegos que contribuyeron significativamente

al desarrollo de la industria, estableciendo estándares que impactarían a las generaciones futuras de consolas, no solo por parte de Microsoft, sino también por parte de sus competidoras.

#### **4.4 PROPUESTA DE CREACION DE VALOR INICIAL (DIFERENCIACIÓN)**

En el año 2001 cuando Microsoft introdujo Xbox en el mundo de los videojuegos, adentrarse en un terreno donde dominaban los titanes Japoneses Nintendo y Sony; la estadounidense tenía muy claro cuál era su objetivo en la industria y los movimientos que querían llevar a cabo para lograr ofrecer el mejor producto posible, y para alcanzarlo decidieron apostar por diferentes propuestas de valor añadido al producto para hacerlo más atractivo.

La incursión de Xbox en la industria no solo representó un antes y un después en cuánto a estándares calidad en las videoconsolas, sino también un desafío que solo una empresa como Microsoft podía permitirse entrando en una industria prácticamente desconocida para ellos puesto que decidieron romper con los esquemas de negocio que utilizaban las empresas ya consolidadas y decidieron desafiar los modelos establecidos.

Comenzaron su propuesta desde con la intención de ofrecer, desde un Hardware más potente, hasta la creación de su propio ecosistema, esta segunda acabó siendo una de las estrategias mejor valoradas por los usuarios y además más beneficios ha aportado a la marca Xbox, ya no solo económicamente sino además como reconocimiento de marca, punto muy a valorar por parte de Microsoft ya que fue uno de sus principales miedos en el momento de tomar la decisión de dar el visto bueno al proyecto.

La Propuesta de creación de valor de Microsoft fue en torno a los siguientes avances diferenciadores y agresivos:

- En primer lugar, una fuerte apuesta en innovación tecnológica y avances en Hardware, esto atrajo la atención de muchos desarrolladores de videojuegos que podían verse más familiarizados por sus similitudes con la programación en ordenador, esta idea fue posible gracias a la iniciativa inicial de equipo de Xbox

de construir la consola en torno a DirectX, que era una API (Interfaz de programación de aplicaciones) que facilitaba el desarrollo de juegos en Windows. Esta decisión proporcionó a Xbox una característica extra que ninguna otra consola podía ofrecer, una portabilidad sencilla que facilitaba el desarrollo paralelo de un juego en Xbox y en Windows.

- Además de una innovación tecnológica en cuanto a componentes de desarrollo, también apostaron por ofrecer una característica única y extra en una videoconsola con la que no contaban sus competidores, el disco duro interno, un avance tecnológico en Hardware de videoconsola que era propio de ordenadores y que beneficiaba muy positivamente tanto a usuarios de la marca como a desarrolladores de la industria. “A diferencia de sus competidores de consola, la PlayStation 2 y la GameCube, la Xbox se basa en gran medida en el hardware de PC modificado para su uso como consola de juegos”. (Burke & Craiger, 2007)
- Otra propuesta de creación de valor de Microsoft con su entrada en la industria fue “ampliar sus activos, es decir, crearon su propio ecosistema de desarrollo de videojuegos, la unidad de “Xbox Game Studios”. Al realizar este movimiento, Xbox se aseguraba poder influir directamente en la producción de los juegos.
- Uno de los problemas que experimentaba la industria de los videojuegos a la hora de proporcionar a los usuarios contenido adicional como por ejemplo niveles o personajes nuevos, era inexistente. Si los desarrolladores querían llevar a cabo estas implementaciones tenían directamente que lanzar una secuela. Este problema fue en gran parte solucionado por Xbox y su apuesta por la conexión a internet, que junto al disco duro interno permitieron a los usuarios poder descargar contenido online adicional para actualizar sus juegos.

Nada de lo que Microsoft es con Xbox y lo que ha conseguido hoy en día sería posible sin haber lanzado lo que fue una de las mayores apuestas jamás hechas en la industria, un servicio de pago para poder jugar Online, Xbox Live.

## 5. XBOX

Este proyecto, inicialmente suponía un gran riesgo de inversión de Microsoft para iniciarse ya que el programa y desarrollo era muy arriesgado al tratarse de crear tecnologías que nunca habían sido utilizadas ni creadas, y menos en una videoconsola,

como, por ejemplo, la creación de un sistema de identificación de usuario mediante ID, que cumpla las normativas de seguridad y privacidad de los usuarios. Por tanto, el equipo de Xbox decidió que para minimizar el mayor número de riesgos posibles, lo mejor era hablar con sus usuarios, por lo que decidieron realizar reuniones con jugadores en EEUU que les permitiese recibir Feedback acerca de qué es lo que los jugadores buscan en un servicio multijugador; entre las distintas peticiones, destacaba la de la comunicación por voz porque en consola no existe la facilidad que si presentan los ordenadores de contar con teclado para escribir rápidamente y esto entorpecería la experiencia del consumidor.

Cabe destacar que el lanzamiento de comunicación en línea de Xbox Live fue previo a Skype, uno de los servicios de comunicación predominante durante muchos años en internet, por tanto, estaban obligados a crear esa costosa tecnología que cumpliera con unos estándares en baja latencia y calidad de voz que reconfortara a los jugadores.

La decisión de lanzar un servicio que obligara a los jugadores a pagar para poder jugar online era una decisión difícil de ver y aceptar en aquellos años, nunca antes una compañía había hecho a sus usuarios pagar un extra además de pagar por el juego, para poder disfrutar de una parte del mismo, sin embargo, el equipo de Xbox estaban muy convencidos de la calidad del servicio que habían creado y decidieron seguir adelante, este fue el principal atractivo, la calidad y estabilidad que tenía el servicio.

“Mientras que Nintendo y Sony se mostraron reacios a impulsar cualquier servicio innovador en línea a sus consolas, Microsoft no lo fue, y esperaba tener éxito donde la Dreamcast había fracasado” (Larsen, C. A. (2011). El servicio “Xbox live” fue lanzado en 2002, posteriormente a la salida de la primera Xbox. Este servicio no se limitó a ofrecer un simple juego en línea, sino que redefinió la interacción de los jugadores, introduciendo elementos sociales y de conectividad que no existían previamente a su lanzamiento. Con características como juego multijugador en línea y comunicación por voz, entre otras. Xbox Live proporcionó una experiencia de juego más rica y conectada. Además, fue pionero en la distribución digital al permitir la descarga de expansiones de juegos y demos, proporcionando a Xbox una posición única con respecto a sus competidores como se ha comentado anteriormente, adelantándose así a su tiempo y

estableciendo nuevas normas en la entrega y consumo de contenido en la industria de los videojuegos.

Este hito marcó en 2002 una transformación en la forma en que los jugadores podían interactuar y competir en línea.

Antes de la implementación y llegada de este servicio a Xbox, el juego multijugador presentaba muchas limitaciones de conexión y dificultades de configuración puesto que limitaba mediante conexión Local, es decir, los jugadores debían estar presentes en la misma habitación para poder jugar juntos. Sin embargo, esta forma de jugar requería disponer de varios mandos conectados a la misma consola y se jugaba en pantalla dividida, siendo esto un factor un tanto incomodo en algunos casos; además, no todos los juegos contaban con esta característica o no la tenían para el mismo número de personas.

Este suceso posibilitó por primera vez a los jugadores de videoconsola acceder al multijugador en línea, al igual que ya se podía hacer en ordenador.

## **5.1 EVOLUCIÓN DE XBOX LIVE (INNOVACIÓN TECNOLÓGICA)**

Cabe destacar que, con la irrupción de Xbox Live, Microsoft implantó en la industria un estándar técnico gracias a la innovación tecnológica tan disruptiva que fue el crear el primer servicio en línea en videoconsolas, y además siendo éste un servicio de pago, que suponía una estructura de costes aún mayor para la empresa por tener que mantener una calidad en sus servidores constante para así de este modo satisfacer a sus usuarios.

En 2004, Xbox live alcanzó un récord que marcaría un antes y un después en su negocio, alcanzó el Millón de usuarios suscritos a su servicio, hecho que propició que la marca impulsara el desarrollo de nuevos juegos junto a su pilar en calidad, Bungie, a quien propuso lanzar el videojuego “Halo 2”. Bungie era una empresa que se encontraba en la vanguardia en cuando a lanzamientos que explotaran el multijugador, por ello, pidieron a Microsoft mejoras en Xbox Live para que de este modo la experiencia de los jugadores en Halo fuera aún más satisfactoria y pudiera llegar a superar los estándares que la compañía había establecido a su producto.

Algunas de estas mejoras e implementaciones que Microsoft tuvo que desarrollar desde 0 en su servicio fueron entre otras: Implementar mejoras en el emparejamiento multijugador, proporcionar la capacidad de mensajería entre usuarios, crear chats, permitir moderar los comportamientos online de los usuarios para así poder crear una comunidad más sana, implementar un sistema de listas de amigos en el que los jugadores pudieran agregarse para así mejorar la experiencia de usuario, etc....

## **5.2 XBOX 360: ÉPOCA DORADA DE XBOX**

El nacimiento de esta nueva consola viene dado por el alcance de los hitos previamente relatados, esta segunda videoconsola creada por Microsoft fue concebida como la más potente hasta la fecha, quería ser el centro de entretenimiento número 1 en la industria, que los jugadores escogieran su videoconsola por delante de la de sus competidores para disfrutar de juegos “Third Party”, o también denominados multiplataforma, es decir, juegos lanzados por desarrolladores que no son propietarias de una videoconsola.

Además, un pilar fundamental de Xbox 360 era el Xbox live que ya se encontraba estabilizado en el mercado, una premisa que el equipo de Xbox siguió fue centrar sus esfuerzos en además de una potencia abismal en la videoconsola, crear un primer sistema multimedia donde además de videojuegos se podía reproducir música, películas, imágenes... en conclusión un sistema de entretenimiento más allá de únicamente videojuegos.

Estas nuevas características permitían atraer a nuevos públicos y rangos de edades, ya que permitía además conectar vía USB distintos dispositivos externos, como por ejemplo un Disco Duro a través del cual podía ver películas en tu videoconsola.

El lanzamiento de Xbox 360 fue en noviembre de 2005, siendo ésta la primera consola de la generación, Sony lanzó PlayStation 3 en noviembre de 2006, al igual que Nintendo con su Wii.

Xbox fue una de las pioneras en tener un “Marketplace” en su videoconsola, al igual que ya estaba disponible en pc, permitían descargar juegos y complementos en línea, sin tener que ir a una tienda física a por el videojuego.

Añadieron en este momento, por primera vez en una Videoconsola, los “logros”, es decir, se trata de retos que los desarrolladores establecen y por cumplirlos el jugador recibe puntos en su perfil, estos puntos no tienen utilidad más que para crear un cierto ecosistema “competitivo” donde poder enfrentarte a tus amigos y crear así un nuevo aliciente para los jugadores. Además, es también un estímulo positivo cuando pasan los años y miras en tu perfil esos puntos totales y ves reflejado todo el tiempo que has invertido en algo que ha sido una pasión para muchos y que recordarán.

Este simple añadido a los videojuegos es algo que no había sido pensado hasta ese momento en juegos de videoconsola y que hoy en día es impensable encontrarse un videojuego que no tenga “logros” o “trofeos” dependiendo en qué plataforma te encuentres.

### **5.2.1 LUCES ROJAS**

Xbox 360 fue una consola creada a partir de todo lo aprendido en su primera andadura con la Xbox original, todos los pensamientos que en un inicio tenían y querían plasmar, pero no se alcanzó, sin embargo, en este segundo intento se consiguió el objetivo y crearon lo que para muchos usuarios es una de las mejores consolas de la historia por todo lo que significó para la industria.

Considerada como una de las consolas más importantes de la historia, no fue un recorrido libre de obstáculos y dificultados; existe en la industria de los videojuegos un evento que todo consumidor que vivió esa época conoce y son las famosas “Luces rojas de la muerte”.

Microsoft quería con Xbox 360 que fuese ella el inicio de la nueva generación de consolas adelantándose a Sony con PlayStation 3, por lo que tuvieron que hacer un arduo trabajo de desarrollar y diseñar nuevos chips y componentes desde cero en un margen de tiempo muy concreto, de hecho, el primer chip que terminaron de desarrollar vio la luz en Febrero de 2005 y el lanzamiento de la videoconsola estaba previsto para Noviembre de ese mismo año, únicamente 9 meses cuando, lo ideal en un proceso de esta magnitud se necesitarían en torno a los 24 meses. La producción de videoconsolas tuvo que doblarse para alcanzar un volumen mínimo con el que poder abastecer a todos los consumidores puesto que el lanzamiento de la consola iba a ser global.

Durante los primeros meses de producción a contra reloj, las primeras tandas no pasaban los test de calidad y 6 de cada 10 consolas producidas estaban en perfecto estado, por tanto se tuvo que realizar un duro trabajo de resolución de problemas técnicos hasta alcanzar una cuota aceptable de producción buena.

En el lanzamiento de la consola, se superaron todas las expectativas que Microsoft tenía en cuanto a demanda del producto.

Microsoft tenía la delantera tomada en esta generación desde su inicio, lanzaron su videoconsola 1 año antes que su principal competidor, y a un precio de 399\$, mientras que Sony lanzó PS3 a 599\$; Xbox tomó esa noticia como un triunfo, tenían un sistema capaz de reproducir todos los juegos, un ecosistema Online mejor pensado y más potente y además una consola más barata.

En junio de 2006 fue un punto de inflexión para Xbox, en ese momento se comenzaron a reportar problemas en sus videoconsolas. El equipo de Xbox había implantado un sistema de aviso que consistía en cambiar de color verde a rojo las luces de la consola indicando que el sistema había detectado un problema importante. La probabilidad de que una videoconsola fuera afectada por ese error era muy cercana al 100%, era un problema que ocurría hasta a los propios trabajadores de Microsoft que tenían una Xbox en sus hogares por lo que era un problema del que la compañía era muy consciente y les preocupaba el enfado que muchos consumidores tenían con ellos y con la videoconsola.

Microsoft y el equipo de ingenieros de Xbox se encontraban trabajando en encontrar cual era el problema que ocasionaba ese gran error y así encontrar una solución, tras encontrar numerosos problemas en la producción y ninguno de ellos era el que ocasionaba las luces rojas decidieron paralizar la producción de videoconsolas hasta encontrar una solución. En el equipo sentían que habían decepcionado a millones de jugadores que confiaban en ellos y esto aumentaba la presión que el equipo sentía mientras solucionaba el error, que tardaron meses en solventar.

Tras meses de duro trabajo hallaron el gran problema, era un problema en los conectores internos de la placa base, no en la propia placa, era un problema de cambios térmicos provocados al apagar y encender la consola.

Uno de los mayores miedos que una empresa puede tener es ensuciar la imagen de su marca, esto exactamente era una de las preocupaciones de Microsoft con este problema, manchar la marca Xbox, por tanto, tuvieron que tomar decisiones muy precisas para mitigar el impacto y restaurar la confianza en su producto. Microsoft decidió que la mejor opción era arreglar hacerse cargo de todos los problemas que habían surgido y reparar cada consola sin coste alguno. El problema fue más grave de lo que en un principio habían pensado, todos los costes sumando de reparaciones y de pérdida de ventas, alcanzaba una suma de más de 1000 millones de dólares.

Este fue un movimiento que si bien retomamos los inicios de Xbox y la incertidumbre que Microsoft tenía en el proyecto, era impensable que Microsoft aceptara dar tal cantidad de dinero al equipo de Xbox para solventar los problemas, sin embargo, Microsoft decidió soportar el golpe y seguir apostando por la marca; esta era una forma que Microsoft tuvo de demostrar a sus clientes su compromiso y disposición de asumir las responsabilidades de los problemas de sus productos, fue un movimiento muy inteligente de marca por parte de la empresa, aprovecharon ese duro golpe para redireccionarlo de la mejor manera posible.

Para restaurar la confianza en sus productos, Microsoft se vio obligada a implementar nuevas medidas y una de ellas fue extender la garantía de las Xbox 360 hasta los 3 años en problemas relacionados con las luces rojas, además supuso una mayor inversión en investigación en soluciones de Hardware en futuras consolas.

Pese a todos los problemas con los que tuvo que convivir Xbox 360 en sus primeros años, fue una consola que junto a su gran catálogo y lo bien estructurada que se encontraba desde su nacimiento por cómo estaba pensada la consola y lo que ofrecía a sus usuarios, consiguió sobreponerse y siendo todo un hito en la historia de los videojuegos que probablemente sea muy difícil de superar.

### **5.2.2 KINECT**

Por otro lado, además de apostar por un sistema centrado más en contenidos digitales que en videojuegos, en 2006 Nintendo lanzó su Nintendo Wii, una videoconsola

nunca vista, que funcionaba mediante un control remoto con sensor de movimiento; este movimiento por parte de un competidor llamó mucho la atención a Microsoft ya que además tuvo muy buena acogida la consola en cuanto a ventas, más de 100 millones de unidades vendidas en toda su historia. Ante este boom inesperado, Microsoft decidió que debían competir contra este movimiento, pensando que ese sería el futuro de la industria, sin embargo, estaban muy equivocados y años más tarde se darían cuenta.

Llegaron a la conclusión de que, en lugar de copiar un mando con sensor de movimiento integrado, querían grabar el movimiento de los jugadores directamente con una cámara y así plasmar su estado en el videojuego; pensaban que el mando era un impedimento a la hora de llegar a un mayor público puesto que debían aprender a usarlo y sería mucho más intuitivo hacer todo mediante gestos y movimientos. Querían crear una consola accesible a todo el mundo, ya no solo añadiendo a la consola mayor cantidad de contenido de entretenimiento sino también añadiendo accesibilidad para todo tipo de usuarios, incluso a usuarios que nunca habían agarrado un mando y pensaban que no era algo hecho para ellos.

En 2010 fue presentado este revolucionario mecanismo de Xbox, llamado Kinect, fue un complemento que nadie había imaginado cuando fue presentado, fue un pequeño paso para Microsoft en la inmersión virtual muy tradicional, sin embargo, no se considera Kinect como un dispositivo de realidad virtual, sino más bien realidad aumentada.

Este dispositivo fue lanzado en primera instancia para Xbox 360 y vendió en sus primeros meses, más de 8 millones de unidades. Sin embargo, Kinect pese a ser un dispositivo puntero en cuanto a tecnología, tenía un fallo muy importante teniendo en cuenta su misión, los videojuegos; muy pocos juegos punteros estaban disponibles para esta tecnología ya que era muy difícil de trabajar en ella y fue lanzada en un momento en que ya existían muy buenos videojuegos en el mercado y no podían ya ser adaptados a Kinect. Pese a este inconveniente, Kinect fue usado en otros muchos ámbitos, muchos de ellos impulsados por un programa de libre uso que Microsoft llamó Open Kinect donde una comunidad de programadores y usuarios podían realizar proyectos como:

- Fue utilizado en simuladores de aprendizaje para recrear situaciones de simulacro sin la necesidad de mandos.
- Los sensores de Kinect permitían hacer réplicas gracias a sus escáneres 360º y emitían imágenes en tiempo real.
- Se llevaron a cabo muchos proyectos de arte y robótica.
- Proyectos de rehabilitación en medicina o en centros de niños con autismo.

Todo era positivo para este producto, sin embargo, era un dispositivo que tenía muy buen uso en muchos ámbitos, menos para el que se había desarrollado, los videojuegos.

### **5.3 XBOX ONE**

Tras muchos años en la compañía, Peter Moore, encargado de supervisar las divisiones de videoconsolas en Microsoft, fue sucedido por Don Mattrick; en este momento es donde Microsoft y Xbox se equivocan en el camino a seguir en la industria de los videojuegos y comienzan años oscuros para la marca Xbox.

Tras la incorporación de este nuevo jefe de Xbox, tanto los altos directivos de la compañía como él, tenían claro que lo que buscaban de cara al futuro era apostar no solo hacia los videojuegos sino hacia todo el entretenimiento; se trataba de atraer a nuevos públicos completamente distintos para consumir su producto.

Cómo alcanzar este propósito era un reto que para una compañía con la fortaleza financiera con la que contaba Xbox no sería un gran problema de alcanzar, podían permitirse firmar acuerdos con distintas plataformas y canales de televisión. De hecho, Netflix formó parte de Xbox 360, Xbox ayudó a Netflix en sus primeros años a llegar a decenas de millones de dispositivos; tras la incorporación de Netflix, continuaron añadiendo plataformas de contenido como HBO y aplicaciones de redes sociales como Twitter y Facebook.

Xbox fue pionera en la época añadiendo esta gran variedad de servicios externos a los videojuegos, algo que actualmente es prácticamente una característica básica de cualquier videoconsola o incluso televisor (SMART TV). Se convirtieron todos estos añadidos en cualidades de la videoconsola que los usuarios amaban, por tanto,

Microsoft llegó a la conclusión de que los contenidos digitales podían ser el futuro, y tenían razón, como posteriormente se analizará con sus futuras estrategias; sin embargo, en aquel momento no tomaron las decisiones correctas.

Tras imponerse a Sony en la anterior generación de videoconsolas, donde Xbox 360 pasó muy por encima de Playstation3, algo que nunca se había podido imaginar nadie, el equipo de Xbox creyó que debían seguir innovando y apostar por un nuevo tipo de negocio de entretenimiento con su siguiente videoconsola, y este se resumiría en “Televisión”, una videoconsola capaz de agrupar en uno, todos los medios posibles de entretenimiento, ver películas, hacer videollamadas por Skype, ver canales de televisión, etc.... de ser una consola de videojuegos pasaría a ser un centro de entretenimiento; sus competidores iban a dejar de ser Sony y Nintendo sino las televisiones y los medios de entretenimiento.

En la dirección de este proyecto, Don Mattrick propició que todo el equipo de trabajo de Xbox tuviera una visión errónea de lo que verdaderamente los usuarios de videojuegos buscan, el pensamiento de Xbox como empresa iba en dirección contraria de aquello que los usuarios querían y esperaban de ellos después del excelente desempeño que habían hecho en la anterior generación.

Tan grande fue la apuesta en esta estrategia de negocio que Xbox decidió abrir la división “Xbox Entertainment Studios”, división que como fue de esperar duró apenas dos años hasta su cierre, con este proyecto Xbox quiso potenciar aún más su apuesta por Xbox One, siendo ellos también partícipes de aportar además de juegos con su Xbox Games Studios, documentales eventos de eSports, y otros tipos de eventos.

En mayo de 2013, fue revelada la videoconsola en un evento presencial donde las expectativas por ese nuevo proyecto se encontraban por las nubes gracias a Xbox360. Xbox One fue presentada como ya se ha nombrado anteriormente como “All in one”, un sistema integrado de entretenimiento; en dicho evento anunciaron todos los contenidos multimedia con los que contaría Xbox, incluyendo Kinect y muchas colaboraciones con grandes entidades del entretenimiento como Steven Spielberg, sin embargo, nombraron apenas unos juegos que no llegaron al corazón de los consumidores principales de una videoconsola, la única palabra que la gente recordaba de esa presentación fue

“televisión” y nada de videojuegos, fue una gran decepción para todos los jugadores que confiaban en Microsoft. No fue un acierto por parte de la compañía presentar un producto de esas características como una videoconsola siguiendo una campaña de marketing inicial basada en algo completamente distinto como una televisión.

Xbox olvidó en su nueva misión de entretenimiento en ese momento que los jugadores y consumidores de una videoconsola, su principal motivo de utilizarla es porque no quieren consumir televisión, sino sentirse ellos participes de poder vivir la aventura dentro del videojuego. Esta visión se alejaba por completo del motivo principal por el que los primeros desarrolladores de Xbox decidieron apostar por ella, y Microsoft y Xbox debían reconducir esta estrategia si no querían perder todo aquello que les había costado ganar con Xbox 360.

Xbox debió haber hecho un mayor esfuerzo en demostrar que todavía seguían apostando por los videojuegos y por suerte para ellos, semanas más tarde tenían la oportunidad de redimirse en su presentación del E3, donde esta vez, hablarían de videojuegos, sin embargo, por motivos que ahora se comentarán, seguirían sin tener el apoyo de los consumidores.

El precio de lanzamiento de la videoconsola fue de 499\$, siendo 399\$ el precio ideal de la consola, sin embargo el elevado precio era propiciado por la obligación de contar con las funciones de Kinect, que iba incluido con el producto, este fue un movimiento que de nuevo no gustó nada a los consumidores, ya que Kinect apenas tenía contenido relevante para los jugadores y apenas se usaba estando ya disponible en el mercado; dicho movimiento daba aún peor imagen a Kinect de la que ya tenía como producto de cara a consumidores.

Además de este movimiento con Kinect, Xbox cometió de nuevo unos fallos que les hicieron perder muy fácilmente la generación sin siquiera haber comenzado, dejaron a Sony el camino muy despejado para anunciar su consola y arrasarlo con todo.

Xbox además de Kinect anunció dos especificaciones que arruinaban la experiencia del usuario y que nadie en la industria entendió: En primer lugar, la videoconsola debía estar constantemente conectada a los servidores de Microsoft para poder jugar a los videojuegos; y en segundo lugar siguieron una política de juegos basada

en que los juegos una vez iniciados en la consola, quedaban ligados a tu cuenta, y esto limitaba el intercambio de videojuegos con amigos, familiares, conocidos, o la venta de segunda mano.

Estas incomprensibles decisiones propiciaron que meses más tarde, en la presentación de su competidora, PlayStation 4, Sony llevó a cabo una estrategia directa de confrontamiento con Xbox donde mostraban imágenes de usuarios intercambiando un videojuego; además, lanzó su Ps4 a un precio razonable de mercado, 399\$.

A Sony le bastó con estos dos simples movimientos para derrotar a su competidora durante el inicio de la generación suponiendo un daño a Xbox que tardó años en subsanar llevando a cabo diferentes estrategias que dirigieron el camino de Microsoft en la industria por un camino muy distinto del de sus competidoras y que la han llevado a donde se encuentra en la actualidad.

### **5.3.3 REESTRUCTURACIÓN ESTRATEGICA FALLIDA**

El comienzo de esta gran primera reestructuración del rumbo que Xbox debía tomar comenzaba por la difícil decisión de cesar al principal encargado de dirigir una estrategia tan negativa para la marca, Don Mattrick. Tras la salida al mercado de PS4, la diferencia en ventas de consolas se encontraba en torno al 1:7, siendo Xbox totalmente destruida en ventas por su principal competidor.

Se trataba de una de las épocas más oscuras para la marca, estaban ante una crisis de negocio causada por una dirección poco eficiente de su principal responsable hasta la fecha, había provocado una inercia organizativa en declive al cambiar la misión estratégica que hasta el momento habían seguido, y por ello como consecuencia habían obtenido unos nefastos resultados en ventas que el propio Phill Spencer relató “Pero para abril, nos superaron en ventas, seis o siete a uno, quizá ocho a uno. Eso es muy malo, Catastrófico.” (Xbox México, 2022f, 13:40)

Muchos trabajadores de Xbox temían lo peor, que Microsoft cerrara la marca tras lo ocurrido y la mala imagen que habían dado de cara a toda la industria; sin embargo, en 2014 ocurrió una de las mejores decisiones que Microsoft ha tomado con Xbox en

toda su historia, nombrar Jefe de División de Xbox a Phill Spencer, quien sería el principal arquitecto de toda la reestructuración de la visión de Xbox y consiguió en pocos años, subsanar la situación de la marca y encauzar el rumbo de Xbox hacia el futuro.

De forma lógica, las decisiones que se tomaron para calmar el ambiente negativo que desprendía la videoconsola fueron revocar todas aquellas novedades que presentaron al revelar la consola, siendo la punta de lanza revertir el sensor Kinect del pack de venta de la consola, disminuyendo el precio de esta al nivel de su competidora, 399\$. En segundo lugar, cerraron la división de TV, lanzando con ello un mensaje a los consumidores de que vuelven a los orígenes, a centrarse única y exclusivamente en los jugadores; y en tercer y último lugar, crearon el programa de ID@Xbox, que es un programa de Microsoft que permite a los desarrolladores independientes autopublicar sus videojuegos en Xbox y PC, sin necesidad de contar con una empresa distribuidora que pague esos costes que supone la publicación de un videojuego. De dicho programa, surgió el que hoy en día es uno de los juegos más populares que existen "Fortnite"; además este movimiento dotó a la videoconsola de una gran diversidad y cantidad de videojuegos.

Estas decisiones estratégicas centradas en los jugadores han permitido a Xbox recuperar la confianza de los jugadores y desarrolladores. La eliminación de Kinect y la reducción del precio de la consola muestran que Xbox está dispuesta a escuchar y responder a las preocupaciones de los jugadores. El cierre de su división de TV reafirmó su compromiso con los videojuegos, mientras que la creación de ID@Xbox proporcionó una valiosa plataforma para desarrolladores independientes. Sin embargo, pese a que estos pasos fueron fundamentales para reconstruir la marca Xbox, todavía quedaba un largo camino por recorrer hasta volver a ser lo que fue Xbox con Xbox 360. Este es sólo fue el primer paso de una estrategia a largo plazo para hacer de Xbox la mejor plataforma para jugadores y desarrolladores.

La visión de Xbox para el futuro es clara, pero ejecutarla requería tiempo, paciencia y un compromiso continuo con la innovación y la mejora.

## 6. LLEGADA DE PHILL SPENCER Y REVOLUCIÓN EN LA MARCA XBOX

Phill Spencer comenzó su trabajo en Microsoft en 1988 desempeñando funciones en distintas divisiones de la empresa, uniéndose al equipo de Xbox en 2001, llegando en 2009 a ser vicepresidente corporativo de Microsoft Studios, posteriormente en 2014 nombrado jefe de Xbox hasta finalmente en 2022 llegó a ser CEO de Microsoft Gaming.

Su promoción en 2014 vino impulsada por la necesidad de Microsoft de recuperar la confianza que habían perdido con su fallida estrategia de centrar sus esfuerzos en vender un producto con unas características mal vistas en todo el sector de los videojuegos, tanto de jugadores como de empresas de desarrollo. Xbox necesitaba como punto de referencia a alguien que amara los videojuegos y pudiese representar a los consumidores, y el hombre que Microsoft necesitaba era Phill; cuando llegó al cargo, no tenía experiencia dirigiendo a un equipo tan grande de personas que además se encontraban en un momento muy negativo, la lluvia de críticas había afectado a todo el equipo de Xbox y veían muy oscuro el futuro de la marca.

Sin embargo, Microsoft decidió confiar en remar junto a Phill Spencer y deshacer esa nefasta situación que gracias a los importantes cambios que han sido nombrados anteriormente, la marca pudo seguir compitiendo en el mercado.

### **6.1 PUNTO DE INFLEXIÓN (REESTRUCTURACIÓN ESTRATEGICA POSITIVA)**

Tras unos duros años trabajando en recuperar la confianza de su comunidad, Xbox junto a Phill Spencer en cabeza, llegó en febrero de 2017 una de las fechas que la marca siempre recordará, fue presentado el servicio de suscripción Game Pass, un sistema de suscripción revolucionario en la industria y que fue comúnmente denominado por fans en sus inicios como el “Netflix de los videojuegos”.

Con este nuevo servicio, el objetivo de Xbox de reestructurar su cartera de negocio, saneando todo lo negativo que años atrás había ocurrido, se cumplió. Redefinieron su estrategia competitiva, y consiguieron gracias a ello generar una gran ventaja competitiva con respecto a sus competidores, ya que lograron adelantarse a ellos trabajando en este nuevo servicio durando años, y en la actualidad sigue sin existir un servicio tan bien trabajado como este.

Parte de esta reestructuración, pasó a adentrarse en años posteriores a cada vez más centrar sus esfuerzos por competir como servicio más que como videoconsola, sin ser esta última abandonada, por supuesto, es un mercado que no pueden abandonar además de por accesibilidad de usuarios, por mantener una imagen que quedaría manchada si abandonan a muchos de sus consumidores en videoconsola.

Hasta ese momento, nunca antes había existido un servicio de suscripción que diera acceso a una biblioteca en la que poder descargar cientos de juegos, muchos de ellos encontrándose a la venta por más de 50\$; económicamente muy pocos eran los que confiaban en que Microsoft diera muchos años de vida a este servicio del que se hablaba que propiciaba pérdidas a la empresa, sin embargo, si algo ha caracterizado a Microsoft con la marca Xbox es su paciencia con la misma y la importancia de llevar a cabo estrategias a largo plazo.

Phill Spencer y todo el equipo de Xbox aprendió y tuvieron muy claro en estos años, que lo más importante para mantener vivo tu sistema y tu marca en una industria tan viva como esta, era la comunidad de jugadores, y por ello todos los pequeños pasos que han dado a medida que avanzaban los años, todos han sido en pro de los usuarios, propiciando esto a que progresivamente, Xbox como videoconsola perdiera fuerza dentro de la estrategia de marca.

## **6.2 ECOSISTEMA XBOX**

Gracias a la incursión de Xbox Game Pass, Xbox ya no es simplemente una videoconsola como en sus primeros 15 años de vida, Xbox ha sido convertida en un ecosistema donde los jugadores pueden disfrutar de gran cantidad de beneficios dentro de un servicio, sin necesidad de utilizar una videoconsola Xbox; Game Pass permite disfrutar de todas sus características en cada vez mayor número de dispositivos: Ordenadores Windows, Videoconsolas Xbox, Dispositivos móviles y tabletas, Smart Tv y cascos de realidad virtual.

Posteriormente, en 2021, Xbox anunció la incorporación de Cloud Gaming en Game Pass, movimiento potenciado en colaboración de la gigantesca potencia de Azure, la tecnología en servidores de Microsoft. Gracias a esta implementación en el servicio,

los jugadores son capaces de iniciar cualquier juego de Game Pass, que cuente con esa capacidad, desde cualquier dispositivo sin necesidad de instalar el videojuego.

### **6.3 GAME PASS (DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO)**

Para poder seguir entendiendo la importancia de este nuevo negocio creado por la marca, en primer lugar, es necesario hablar más en profundidad del servicio de suscripción que ha sido el principal impulsor de ese movimiento.

Este servicio, el cual no había sido nunca visto en la industria de los videojuegos fue un movimiento estratégico muy importante para Xbox, debido a que gracias a él allanaron mucho el terreno de cara al futuro de la marca. Desvirtuaron completamente la imagen de Xbox de una lucha directa en el mercado de las videoconsolas, como bien se ha detallado anteriormente en esa reestructuración estratégica positiva, por supuesto sin ser abandonado, y decidieron apostar por una estrategia centrada en la importancia de la marca y su imagen con el consumidor.

Se trataba de una idea que, sobre el papel, era ideal tanto para jugadores como para desarrolladores independientes. A los primeros les ofrece una biblioteca de cientos de juegos a su alcance con un simple “click”, se les ofrece la capacidad de recorrer un inmenso catálogo de videojuegos y decir: “Si, jugare un rato a este y lo pruebo”.

En cuanto a la industria y a desarrolladores, Game Pass da valor a muchos videojuegos de estudios de desarrollo independientes dándoles la posibilidad de equiparar su obra con otros títulos de mayor calibre que rondan precios de 70\$. Desarrolladores que no tienen tanto lugar en la industria tienen con Game Pass esa posibilidad de visibilidad antes millones de usuarios que se han suscrito al servicio por otro título y sin embargo navegando por el catálogo les ha llamado la atención un videojuego Indie y han acabado jugándolo.

En diversas ocasiones se ha achacado a Xbox que están devaluando la industria al ofrecer tal cantidad de videojuegos por un simple pago mensual, el principal argumento es la disminución de ventas de un videojuego que es lanzado en Game Pass “Day One”. Sin embargo, este hecho es muy relativo puesto que, en los últimos meses ha ocurrido un hito en la industria, un videojuego Indie que ha sido lanzado en Game

Pass, ha superado el récord de jugadores simultáneos en Steam, la plataforma de distribución de videojuegos más grande de Pc. Dicho juego ha alcanzado el récord de ser el juego de pago con mayor número de usuarios simultáneos en la historia. Estos datos desmontan teoría de que un lanzamiento en Game Pass quita ventas a un videojuego, todo lo contrario, también ha sido el mayor éxito de lanzamiento día uno en Game Pass.

Además, por otro lado, y con otros números, se encuentran casos como “Sea of Stars”, un videojuego que pese a ser lanzado en Game Pass, vendió más de 250.000 copias, habiendo superado las expectativas que el equipo de desarrollo había puesto en su primer año.

Así lo anunció el equipo de desarrollo a través de sus redes sociales oficiales:

“We had projections for the first year, but it only took you all a single week. Thank you” (seaofstarsgame,2023).

Entre las características más importantes del servicio se encuentran las siguientes:

### **6.3.1 DIA UNO**

Se trata del rasgo más representativo del servicio y del que además la marca estadounidense más ha ensalzado, se trata de los lanzamientos “Día Uno en Game Pass”. Dicho atributo ofrece a los suscriptores títulos que de ser comprados en cualquier plataforma digital o en formato físico rondarían un precio de alrededor de 70\$. No todos los títulos lanzados día uno tiene ese valor puesto que también se ofrecen títulos de menor presupuesto de desarrolladoras Indie que ofrecen al catálogo una variedad de contenido y géneros diferentes a los usuarios, haciendo así la biblioteca de Xbox muy atractiva para todo tipo de jugadores.

Entre los lanzamientos día uno, son muy destacables los propios juegos que Microsoft y Xbox desarrollan, puesto que, gracias a la solidez financiera de la gigante estadounidense, en los últimos diez años, Microsoft se ha convertido en una de las marcas con mayor presencia en la industria gracias a la adquisición de numerosos estudios de desarrollo, muchos de ellos con gran repercusión en la industria como el caso de Bethesda y Activision Blizzard King, y por otro lado, estudios más pequeños con

gran talento que Xbox ha ayudado a crecer ofreciéndoles los recursos necesarios para crear sus obras con total libertad creativa.

### **6.3.2 COLABORACIONES (ALIANZAS)**

Con el paso de los años, el servicio ha establecido asociaciones con entidades de alto reconocimiento en la industria impulsando así el valor de la suscripción y del servicio que ofrecen.

Estas colaboraciones, han sido utilizadas por la marca para subsanar debilidades detectadas tanto por los usuarios como por la propia Xbox, tratando de ofrecer una ampliación del catálogo en aquellas secciones donde menor variedad encontramos.

La colaboración más destacada es la llevada a cabo el 10 de noviembre de 2020 entre Game Pass y Ea Play, el servicio de suscripción de Electronic Arts donde podemos encontrar todo el catálogo de juegos disponible de la desarrolladora estadounidense. Dentro de estos títulos se encuentra la antigua franquicia FIFA, actualmente EAFC tras perder los derechos, con este movimiento Game Pass ampliaba su biblioteca con títulos de deportes además de otras sagas emblemáticas de Electronic Arts como Mass Effect.

Otras colaboraciones destacadas de Xbox han sido con estudios de desarrollo que han incluido sus juegos dentro del servicio, tiempo después de ser lanzados. Entre estos estudios se pueden destacar Ubisoft, Warner Bros. Games, Capcom Co., Ltd, entre muchos otros. Todas estas colaboraciones han enriquecido el servicio de Xbox con gran cantidad de títulos y variedad de posibilidades que benefician en todos los sentidos a los usuarios de videojuegos.

Además, cabe destacar el trabajo que el equipo de Xbox ha hecho por potenciar el valor de la marca en un mercado donde apenas hay interés por ella como es el mercado asiático, donde las gigantes japonesas Sony y en mayor parte Nintendo dominan el número de ventas tanto en dispositivos en juegos. Es por esta razón que Xbox ha incidido en colaborar con estudios japoneses para traer sus juegos a Game Pass y así

poder tener una mayor incisión en un mercado en el que es tan complicado tener presencia.

### 6.3.3 CATÁLOGO

El catálogo es un factor determinante en un ámbito como es el de un sistema basado en entretenimiento, se ha de lograr que los usuarios tengan contenido suficiente para disfrutar sin cansarse del servicio y mantener su cuota de suscripción durante el mayor tiempo posible, es decir, el objetivo primordial de en esta ocasión Microsoft es retener la mayor cantidad de suscriptores y de público en su servicio.

Para lograrlo, como se ha comentado anteriormente, la marca ha hecho un arduo trabajo en conseguir colaboraciones de gran calibre y calidad con terceros para abastecer y enriquecer el servicio que ofrecen. Gracias a esta diversidad de géneros, el servicio es capaz de atraer a jugadores de todas las índoles. En el supuesto de que un jugador decida pagar la suscripción para disfrutar un juego lanzado en Game Pass día uno, el catálogo que Xbox propone consigue que los jugadores puedan descubrir nuevos juegos que no habían nunca imaginado jugar y nuevas posibilidades de entretenimiento que les haga seguir queriendo pagar la mensualidad, ese es uno de los objetivos de Microsoft con este sistema.

“En una conferencia de *Microsoft Game Dev*, (2022) celebrada para mostrar a desarrolladores de juegos herramientas y estrategias innovadoras, se mostraron datos muy interesantes acerca de la importancia del catálogo y su repercusión en los usuarios”. Entre estos datos destacan los siguientes:

- Uno de los principales objetivos de Game pass es ser el motor de descubrimiento de juegos, llegando con el tiempo a lograr que un juego se destaque entre usuarios propensos a disfrutarlo siguiendo actitudes y juegos relacionados que ha jugado.
- Desde 2017 a 2022 Game pass ha albergado hasta 60 juegos que han sido nominados en categorías Game Of the Year (GOTY).
- Un dato que avala lo previamente dicho acerca de la importancia de variedad en el catálogo es lo destacado por la propia Microsoft; si se comparan 90 días antes

y después de un jugador adquirir Game pass, el jugador juega en promedio un 40% más de juegos, además de también crecer el número de géneros que juega en un 30%.

- El número de jugadores que juegan a un juego publicado que se une al catálogo del servicio, multiplica sus usuarios un 8,3.
- Los juegos de desarrolladoras independientes que lanzan su juego en Game Pass multiplican su número de jugadores por 15. Mientras que los juegos de gran presupuesto crecen por 3,5 su número de usuarios.
- Crea también tendencias en redes sociales y movimiento que da repercusión tanto al título como a la empresa desarrolladora. La interacción social de un título una vez lanzado en el servicio se ve multiplicada por 3.
- En cuanto a valor financiero, los datos revelan que los miembros de Game Pass aumenta las transacciones de un videojuego posventa, es decir, un juego al ingresar en el servicio aumenta sus transacciones posventa por 3; de ese aumento, el 67% proviene de miembros de Game Pass y un 50% proviene de miembros que nunca jugaron al juego hasta ser incluido en el servicio.

#### **6.3.4 VENTAJAS (ALIANZAS)**

Este servicio además de ofrecer a los usuarios una gran variedad de títulos que disfrutar en todos sus aspectos, brinda a sus suscriptores recompensas únicas, muchas de ellas fueron impulsadas gracias a alianzas estratégicas temporales provenientes de acuerdos contractuales entre marcas, que no tenían coste adicional, simplemente es un reconocimiento por ser parte del servicio.

Dentro de estas recompensas se incluyen complementos de los juegos que forman parte de la biblioteca, consumibles que proporcionan pequeñas ventajas en ciertos títulos y también incluye recompensas específicas ligadas a otros servicios de suscripción con los que Xbox ha llegado a colaborar para poder incluir otro servicio dentro del mismo.

Dentro de estas recompensas que han ido apareciendo a lo largo de los años, destacan las siguientes:

- 3 meses de prueba de Calm Premium
- 3 meses de prueba de Apple Music
- 3 meses de prueba de Apple TV
- 3 meses de prueba a Discord Nitro
- Suscripción permanente a EA Play incluido en Game Pass ultimate.
- 3 meses de suscripción gratuita de CrunchyRoll

Se trata de ventajas específicas y de gran calibre por la repercusión que da a las tanto al servicio de Xbox como a la empresa con la que colabora.

### **6.3.5 PLATAFORMAS/NUBE**

Como se ha mencionado en apartados anteriores, el servicio de suscripción de Xbox se encuentra disponible en la gran mayoría de dispositivos que un consumidor tiene a su fácil alcance, desde un teléfono móvil a un ordenador de sobremesa. Las únicas plataformas o servicios donde no se encuentra disponible es en plataformas de Sony PlayStation y de Nintendo, además de en dispositivos Apple donde no existe aplicación de Game Pass.

En los últimos meses, Xbox ha expandido los horizontes además de en dispositivos físicos como es el de los televisores de última generación donde es posible disfrutar de los títulos vía Cloud Gaming, Xbox ha aumentado su rango de acción en sistemas de juego Streaming, llegando a acuerdos para dotar de disponibilidad al servicio en otros sistemas de nube como es el caso de GeForce NOW, el servicio de suscripción en la nube de Nvidia donde se puede disfrutar de más de 1500 juegos, siempre que lo tengas comprado; desde la alianza con Xbox, si además tienes una suscripción de Game Pass, puedes disfrutar de todos esos juegos a través de la nube de Nvidia.

Es decir, las posibilidades que ofrece Microsoft para disfrutar de Game Pass son enormes, ofreciendo el servicio a una cantidad de jugadores inmensa desde cualquier dispositivo.

Estos movimientos de accesibilidad muestran como Microsoft lo que busca en estos últimos años con su servicio es llegar al mayor número de usuarios posible, no queriendo únicamente centrar sus esfuerzos en competir en el mercado de las videoconsolas.

Estas decisiones estratégicas de la marca en los últimos años distan de las vistas en la época previa a la llegada de Phill Spencer a Xbox, cuando la marca perdió con Xbox One el compromiso de los usuarios y desarrolladores de la industria por alejarse de lo que verdaderamente importaba en el sector, los videojuegos; Xbox ha conseguido recuperar esa confianza y en Game Pass se ha visto reflejado, en sus primeros 4 años de vida, el servicio alcanzó los 18 Millones de suscriptores, siendo en la actualidad una cifra que ronda los 30 Millones, sin todavía haber incorporado a su catálogo la famosa franquicia Call Of Duty, una de las más aclamadas por la industria en cuanto a repercusión se refiere.

En conclusión, Game Pass ha transformado la forma en que los usuarios de la industria perciben los videojuegos, ofreciéndoles más opciones, acceso adelantado a nuevos títulos y beneficios adicionales a sus suscriptores.

## **6.4 XBOX SERIES X/S**

Llegando a la actualidad de la marca, el sistema Xbox Series X/S es la primera videoconsola desde cero pensada y hecha sobre las bases de aquello que Xbox busca a largo plazo para la marca. Se trata de dos videoconsolas, Series S y Series X lanzadas en noviembre de 2020 y son hasta el momento junto a PlayStation 5, las videoconsolas que marcan la generación actual en el mercado.

Con esta su videoconsola más actual, Microsoft buscó de nuevo seguir los pasos en innovación que ya dio con su primera videoconsola, “Así como la Xbox original los unió con la banda ancha, esta no solo produce juegos localmente, sino que también está conectada a la nube. Tiende un puente entre el juego tradicional local con el juego en la nube”. (Xbox México, 2022f, 33:20)

En esta ocasión, Xbox decidió lanzar al mercado dos dispositivos que ofrecen estilos de consumo distintos, pero sin embargo son totalmente equiparables, salvando

distancias. Esta decisión fue tomada por Xbox para poder satisfacer al mayor número de consumidores posibles debido a que satisfacen distintas necesidades un modelo y el otro. En ambas videoconsolas es posible jugar a todos y cada uno de los videojuegos que se lancen al mercado y requieran tener una videoconsola de nueva generación.

Sin embargo, existen diferencias entre ambos modelos que se van a explicar a continuación: Se puede considerar Xbox Series X como el buque insignia de Xbox, siendo esta la videoconsola más potente actualmente en el mercado y orientada a jugadores que busquen disfrutar de sus títulos en la máxima resolución posible, actualmente 4K y con la mayor fluidez de rendimiento posible. Mientras que por otro lado encontramos Xbox Series S, una videoconsola mucho más económica para los consumidores y menos potente, por tanto, este modelo está pensado para personas que buscan disfrutar de juegos de nueva generación sin tener que hacer un gran esfuerzo económico y no están interesados en tener los mejores gráficos, simplemente disfrutar al máximo de todo lo que pueda ofrecer el mercado.

La diferencia en cuanto a precio de lanzamiento de ambas fue de 499,99\$ para Series X mientras que Series S fue de 299,99\$. Estos precios, además de por las diferencias en cuanto a potencia de Hardware, viene también explicado en que el modelo S, se trata de una videoconsola digital, es decir, no tiene lector de disco, está pensada única y exclusivamente para disfrutar de juegos digitales, potenciando así con esta decisión a los jugadores a suscribirse al servicio de Game Pass. Además, existen posibilidades de que ese bajo precio haya sido escogido para compensar a largo plazo con ingresos por suscripción en Game Pass.

Xbox series S es perfectamente compatible con la visión estratégica de Microsoft y Xbox de hacer accesible a la mayor cantidad de consumidores un ecosistema orientado más hacia lo digital y como insignia el servicio de Game Pass, esta combinación de una videoconsola digital junto a un servicio de suscripción que ofrece más de 200 videojuegos ofrece una experiencia flexible y accesible a los consumidores actuales donde muchos formatos ya no solo de entretenimiento están tendiendo cada vez más hacia la suscripción.

Esta generación de consolas, Xbox ha sabido perfectamente reflejar aquello que buscan y visión de la industria a largo plazo, este ha sido un camino que llevaban desde el lanzamiento de Xbox Live en 2002, una idea revolucionaria en la industria que ha llevado a la marca Xbox hasta donde se encuentra actualmente, siendo considerada para otras empresas como ejemplo de modelo de negocio. Xbox ha demostrado en los últimos 5 años desde la catástrofe que fue Xbox One, que han sabido reinventarse y han reflejado en todos sus movimientos en la industria su compromiso continuo con la marca y sus usuarios, demostrando a sus jugadores un futuro muy prometedor con todo lo que aún está por llegar al servicio

## 7. CRECIMIENTO DE LA MARCA XBOX (ADQUISICIONES)

Microsoft ha establecido un método de desarrollo externo de la sección de Xbox muy competitivo y trabajado donde han impulsado a lo largo de toda su historia un tipo de desarrollo tanto por un lado de índole interno como por otro de índole externo. Este crecimiento tan drástico de la unidad de negocio ha sido posible gracias al poder económico que Microsoft posee, como bien se va a comentar a continuación.

En primer lugar, el desarrollo interno que la marca ha realizado ha sido impulsado en gran medida gracias a las numerosas adquisiciones que posteriormente se analizarán. Por tanto, el desarrollo interno se viene propiciado gracias a que estos estudios han sido otorgados con la libertad absoluta de poder innovar y experimentar con nuevos métodos de desarrollo, tecnologías emergentes, gráficos avanzados y otras innovaciones que has sido posibles gracias a las aportaciones financieras que Microsoft provee a sus estudios.

Microsoft pese a haber sido la empresa de videojuegos que más adquisiciones ha hecho en los últimos años, también ha formado y creado los suyos propios, como son 343industries, The Coalition, World`s Edge y Turn 10 entre otros. Cada uno con un enfoque propio y muy variado que nutra a la compañía de diversidad de géneros y obras capaces de atraer a todo tipo de público y de jugadores.

Además, todos los juegos lanzados por la propia Marca son exclusividades que aporta a sus plataformas de juego, ya nombradas anteriormente, que son aquellas donde sea posible disfrutar de Game Pass, dichos movimientos son un atractivo para los

jugadores y puede influir en la decisión de compra de un dispositivo de Xbox o bien en una suscripción a su servicio.

En segundo lugar y parte fundamental en la historia de Xbox, ha sido su masivo desarrollo externo. En sus primeros años en la industria, donde existía una feroz competencia con Sony y Nintendo, Microsoft fue tachada de ser una marca sin videojuegos propios, que contaba con muy pocos títulos que hicieran a su videoconsola brillar por encima del resto. Por esta razón, en los últimos años el crecimiento en tamaño de Xbox ha sido muy drástico, encontrándose actualmente Xbox Game Studios compuesto por alrededor de más de 30 estudios distintos.

La ampliación en cuanto a cartera de productos que Xbox ha conseguido es posiblemente inigualable en la industria, ninguna otra empresa es capaz de alcanzar en solidez financiera a Microsoft; a continuación, una lista de todas las adquisiciones que ha ido realizando Microsoft y la importancia de cada una de ellas:

**7.1 RARE (2002):** Es uno de los estudios con mayor recorrido ya no solo dentro de Microsoft sino en toda la industria, fue fundado en 1984 y carga a sus hombros grandes propiedades intelectuales como por ejemplo “Goldeneye 007” entre muchas otras. Este estudio ha proporcionado a Xbox una gran variedad de títulos y además ha apoyado en características de los sistemas como los Avatares de usuario en las videoconsolas Xbox.

**7.2 Mojang (2014):** Estudio conocido en toda la industria por ser el inventor de un género al que muchos usuarios denominan “un juego como Minecraft”. Microsoft posee una de las propiedades intelectuales más importantes en la industria de los videojuegos como es Minecraft, el segundo videojuego más vendido en la historia con una cifra de 238 millones de copias vendidas en todo el mundo, situándose por detrás únicamente de Tetris, un juego que fue lanzado en 1984 y a día de hoy sigue encontrándose a la venta en todas las plataformas disponibles; en 2014 esta compra fue uno de los mayores bombazos jamás dados en la industria, ningún usuario podría haber imaginado nunca que Minecraft pudiese ser adquirido por ninguna empresa, pero por un precio de 2500 Millones de dólares, Microsoft llevó a cabo la operación, siendo este

el punto de partida de una larga lista de adquisiciones que dejan claramente expuesto cual es la estrategia de Xbox.

### **7.3 Compulsion Games, Ninja Theory, Playground Games, Undead**

**Labs** (2018): En la conferencia de Xbox en el E3 de 2018, Phill Spencer anunció la adquisición de cuatro nuevos estudios de desarrollo que se unían a la familia de Xbox Game Studios. Estas incorporaciones fueron propiciadas en parte por la previa colaboración que Microsoft había hecho con estos estudios, apostando por ellos en colaboraciones donde financiaban parte de sus proyectos a cambio de lanzar sus videojuegos en exclusiva para Xbox. Todos ellos son estudios muy variados, desde Playground Games con títulos de conducción hasta Undead Labs con videojuegos de supervivencia.

**7.4 Obsidian Entertainment y Inxile Entertainment** (2018): Tras el anuncio de los cuatro estudios anteriores, Microsoft tenía dos anuncios más cocinándose que anunciarían meses más tarde, estos estudios eran Obsidian y Inxile. Ambos estudios destacan esta vez por ser muy reconocidos en juegos de Rol, un género que Xbox tenía mucha necesidad por cubrir ya que no contaba con un estudio propio con capacidades para llevar a cabo dicho género. Por esta razón la compra de ambos estudios es muy importante puesto que además cuentan con muchos fans de nicho en sus títulos.

**7.5 Double Fine Productions** (2019): En esta ocasión, en 2019 Xbox decidió por apostar por un pequeño estudio Indie muy icónico en la industria y que ha sido galardonado en muchas ocasiones por títulos como Psychonauts. Este estudio, al igual que la gran mayoría de Indies, destaca por contar con un estilo y una forma de crear videojuegos muy única con toques de humor, temáticas y mecánicas de juego excelentes para cualquier jugador.

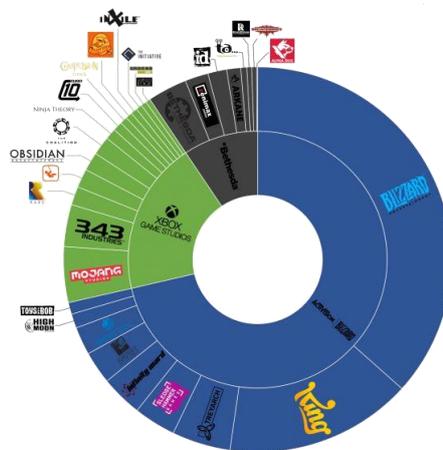
**7.6 Zenimax Media** (2020): Se trata de una empresa estadounidense que está formada por 8 estudios de desarrollo que forman ahora parte de Xbox, con esta adquisición, Microsoft se hizo con una de las empresas más emblemáticas del sector por sagas de videojuegos como The Elder Scrolls, Fallout y Doom, entre muchos otros. Tan

grande es el tamaño e importancia de Zenimax que esta compra supuso una inversión de 7500 millones de dólares, una vez más, una de las compras más grandes en la industria de los videojuegos. Esta es una compra muy importante para la marca ya que los juegos de Bethesda y el resto de los estudios que forman Zenimax son muy aclamados por el público y lanzan juegos con una baja frecuencia, por tanto, Microsoft se ha asegurado que los próximos lanzamientos de estos estudios se encuentren desde su día uno, en el servicio de Game Pass, al ser ahora una empresa que forma parte de Xbox. Sin embargo, Xbox no iba a parar con esta adquisición, dos años más tarde volvería a dar uno de los golpes más importantes dados en la industria ya no solo de los videojuegos, sino del entretenimiento.

**7.7 Activision Blizzard King (2022):** Se trata de una de las adquisiciones más grandes ya no solo en la industria de los videojuegos, donde supera a la segunda en más de 50000 millones, sino que también es una de las mayores compras en toda la industria del entretenimiento, para llevar una comparación, Facebook compró WhatsApp, por 19000 millones y la compra de ABK (Activision Blizzard King) por Microsoft supuso un coste de 68700 millones. La completa integración organizativa de ABK en el núcleo de Xbox ha sido larga y costosa, es por ello que desde que se oficializó completamente la compra el 13 de octubre de 2023, no ha sido hasta hace unos meses que “Sarah Bond (Xbox, 2024, 08:20) anunció el primer juego de ABK en ser lanzado en el servicio de Xbox, dejando caer que próximamente muchos más llegarán al servicio puesto que siguen trabajando en su incorporación “; este ritmo posiblemente sea debido al tamaño de ABK, el cual es 3 veces el tamaño de Xbox Game Studios, como puede apreciarse en la Figura 3.

### Figura 3

Comparativa tamaño Xbox Game Studios antes y después de adquirir Activision Blizzard King.



Nota: Tomado de Mäki, J. (2022, January 2). ¿Quién es más grande? Comparativa entre los estudios de Xbox y de Activision Blizzard. *Gamereactor España*. <https://shortly.cc/GuABV>

Tan grande ha sido el impacto de esta compra en la industria, que las reguladoras antimonopolio estudiaron durante más de un año y medio dicha compra hasta poder dar el visto bueno; no se va a entrar en detalles jurídicos de los juicios a los que Xbox tuvo que enfrentarse contra la FTC reguladora de Estados Unidos, sin embargo es importante destacar que junto a la FTC, la CMA en Reino Unido fue la que más trabas encontró en esta adquisición, sobre todo en el ámbito del mercado en la nube, donde apenas hay competencia, y si Microsoft unía fuerzas con Activision y lanzaba todos sus videojuegos en XCloud, no existiría posibilidad alguna de otra compañía en poder competir contra ellos. Por tanto, por este motivo Microsoft ha tenido que llegar a un acuerdo con Ubisoft

para lanzar los videojuegos de Activision Blizzard en Ubisoft+, incluyendo los juegos presentes y futuros durante 15 años. Además de tener que firmar acuerdos con el resto de las plataformas de videojuegos como Steam, videoconsolas de Sony, Nintendo y otras plataformas de Cloud Gaming con el fin de asegurar durante los próximos 10 años, que la saga Call Of Duty no saldrá en exclusiva para los servicios de Xbox. Estas son las principales concesiones que Microsoft ha tenido que dar para poder obtener luz verde en esta compra.

Como se pueda observar, la apuesta de Microsoft por la marca Xbox en total y la confianza que tienen puesta en su crecimiento es máximo y los jefes y desarrolladores de Xbox Game Studios cuentan con todo el apoyo que necesiten de la propia empresa matriz, que desde las últimas adquisiciones han nombrado a Phill Spencer director general de Microsoft Gaming, por tanto, tienen contacto directo con alguien que conoce perfectamente cómo funciona internamente Xbox y será capaz de transmitir todas las necesidades de la marca ante los grandes directivos de Microsoft.

## **8. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y ANALISIS FINANCIERO**

### **8.1 ANALISIS FINANCIERO**

Como toda empresa, Microsoft no ha llegado a ser la poderosa entidad que es si no fuesen exigentes en todas sus líneas corporativas con los resultados económicos de las mismas y el porcentaje de beneficios que éstas obtienen.

Los datos no engañan y en los reportes financieros más actuales que se encuentran publicados por Microsoft, principalmente destinados a los inversores, han sido revelados datos muy interesantes que potencian una vez más la teoría de que Xbox está haciendo un muy buen trabajo con su marca, y los números que ha conseguido alcanzar si los comparamos con los resultados en otras secciones de Microsoft como son Windows, Office, Azure o LinkedIn, son datos muy satisfactorios para el futuro de la marca puesto que de este modo tanto futuros inversores como la propia matriz pueden sentirse más predispuestos a seguir invirtiendo y apostando por esta línea de negocio.

A continuación, vamos a comentar estos resultados publicados por Microsoft en su reporte financiero más reciente:

En primer lugar, he de destacar los reportes financieros generales de toda la entidad donde Microsoft generó unos ingresos de 62.000 Millones de dólares, que suponen un aumento del 18% con respecto a datos anteriores. De esos ingresos generados, encontramos que 21.900 Millones son ganancias netas, siendo estas un aumento del 33%.

Asimismo, el dato más importante e impactante es el cambio porcentual interanual que alcanzaron los contenidos y servicios de Xbox en este reporte financiero, que lograron unas cuotas del 61%, de los cuales, 55 puntos fueron gracias a la reciente adquisición de Activision Blizzard King, que como se ha comentado anteriormente fue una apuesta muy fuerte por parte de Microsoft que en tan solo unos pocos meses tras ser oficial la adquisición, ya se ha visto reconocido ese gran movimiento, incluso sin haberse completado la implementación de esta nueva adquisición dentro de los sistemas organizativos de Microsoft, puesto que un movimiento de personal de tal envergadura requiere un proceso de adaptación muy bien medido, sin embargo como se comentará posteriormente, los resultados de esta fusión no se encuentran muy lejos de poder ver la luz.

Como también se ha hablado en cuanto al futuro de la marca y de los pasos más recientes que Xbox este llevando a cabo, destacar que los ingresos en cuanto a dispositivos disminuyeron, sin embargo, este es un punto para analizar puesto que viene muy de la mano de los servicios; es decir, como bien se ha comentado a lo largo de este trabajo, la principal estrategia de Microsoft con la marca Xbox es apostar por expandir su servicio y sus productos Software, mientras que seguirán produciendo Hardware para apoyar a ese público que no tiene los recursos necesarios para adquirir un ordenador con las características necesarias para mover juegos con la misma fluidez que una videoconsola que únicamente está pensada para ese fin.

## **8.2 SOSTENIBILIDAD DE LA MARCA**

Un punto muy importante para Microsoft y Xbox, es conseguir afianzar el mayor número de jugadores posibles en su servicio y es un objetivo que Microsoft está consiguiendo dentro de la industria; es posible afirmarlo ya que en el segundo trimestre del año fiscal 2024 para Microsoft, es decir, el periodo comprendido entre Octubre y

Diciembre de 2023, Xbox alcanzó un récord histórico de 200 millones de usuarios activos mensuales incluyendo Xbox, Pc y dispositivos móviles, dicha cifra fue posible gracias a la inclusión de Activision Blizzard King, con la que han conseguido agregar cientos de millones de jugadores al ecosistema de Microsoft, siguiendo así su ambiciosa estrategia de llegar al mayor número de jugadores posibles.

Además, en dicha conferencia, Amy Hood, directora financiera de Microsoft citó lo siguiente:

Y en el área de juegos, esperamos un crecimiento de los ingresos de alrededor del 40%, incluyendo aproximadamente 45 puntos de impacto neto de la adquisición de Activision. Esperamos que el crecimiento de los ingresos de contenido y servicio de Xbox esté en un rango de 50% y 55% aproximadamente, impulsado por aproximadamente 50 puntos de impacto neto de la adquisición de Activision. Los ingresos por Hardware disminuirán año tras año. (Hood, 2024)

Tras esta declaración por parte de uno de los altos cargos directivos de la compañía, es posible dictaminar que el trabajo que la sección de “gaming” de Microsoft encabezada por Phill Spencer y Sarah Bond está alcanzando los objetivos marcados por la compañía y por ellos mismos, puesto que desde un primer momento, el movimiento de convertir una marca principalmente diseñada para competir en un mercado desconocido para ellos como es el de las videoconsolas, haya pasado a convertirse en una de las marcas más influyentes en la industria, es algo que no es fácil de conseguir; siendo además los consumidores

## 9. PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS

Para cerrar, es necesario antes realizar un análisis de las tendencias emergente en la industria, tanto en cuanto a movimientos por parte de competidores como de la propia Microsoft, ya que tras estos últimos años con tantos movimientos estratégicos por parte de todas las empresas, la industria se encuentra en un momento de confusión en el los consumidores desconocen qué es lo que ocurrirá en cuanto a los futuros lanzamientos, esta es una situación en la que nunca antes se había encontrado la industria, siempre el mercado había estado muy dividido debido a las exclusividades de

las plataformas, sin embargo, este es un pilar que Microsoft está derrumbando cada vez más y crea desconcierto en sus principales competidores, principalmente Sony.

## **9.1 ANALISIS FUTURO DE LA INDUSTRIA**

El futuro de la industria vendrá influenciado por muchas tendencias distintas que en los últimos años han estado aflorando cada vez con más fuerza. Entre estas tendencias encontramos en primer lugar, la expansión de muchas de las compañías, es decir, abarcar el mayor número de consumidores potenciales posibles, y esto se consigue ampliando el número de plataformas en las que se lanza un videojuego, y teniendo en cuenta que no deja de ser un negocio para las empresas, todas buscan al final la mayor rentabilidad posible en sus productos, y es por ello esta afirmación contradictoria a lo que está ocurriendo en la industria, puesto que conforme evolucionan las tecnologías, el coste de producir un videojuego es mayor, y por tanto si al final una compañía no aumenta de público y clientes, ese margen de beneficios se reduce a medida que pasan los años, puesto que el mercado es limitado y si solo lanzas tus productos en un número limitado de consolas (exclusividad), estás frenándote a ti mismo. Dentro de este debate en la industria, en los últimos meses, han aumentado las dudas en el entorno general que rodea a la industria, esto debido a que, por primera vez en la industria, juegos desarrollados desde cero por estudios de Xbox que llevan apenas unos años en el mercado, fueron anunciados en consolas de Nintendo y de Sony. Es por ello que personas reconocidas en la industria como Shawn Layden (2024), antiguo CEO de PlayStation, en una entrevista para VentureBeat fue preguntado acerca del futuro de la industria y concretamente las exclusividades, sus palabras fueron las siguientes: "Cuando los costes de un juego superan los 200 millones de dólares, la exclusividad es tu talón de Aquiles. Reduce su mercado direccionable".

Por otro lado, una tendencia que está en auge en esta industria es el de los servicios de suscripción que, pese a ya existir desde hace muchos años, por parte de muchas compañías, como ya se ha comentado en apartados anteriores, es cada vez más fuerte la apuesta de las compañías por este sistema. En primer lugar, Microsoft tomó la delantera en todos los frentes posibles al adaptar todos sus movimientos a esta nueva forma de negocio, es por ello por lo que se trata de la compañía que más cantidad de

contenido posee en sus servicios. Sin embargo, con el paso de los años otras compañías se han embarcado en ese negocio, entre ellas Sony, Electronic Arts y Ubisoft. Todas las nombradas anteriormente ofrecen un catálogo de juegos extenso dentro de su suscripción, sin embargo, ninguna de ellas es capaz de ofrecer videojuegos de lanzamiento dentro de su servicio. Posiblemente esto se deba a que se requiere de una cantidad de suscriptores que compensen el alto coste de pérdida que suponga en lugar de vender un videojuego a 70€, poder jugarlo por una suscripción mensual de 15€, y es algo que muchas compañías no están dispuestas a asimilar, la única que hoy en día ofrece ese servicio es Xbox.

## **9.2 VISION A FUTURO DE XBOX**

Para finalizar, es preciso destacar cómo las grandes figuras de Xbox ven el futuro de la marca y qué acciones creen oportunas para seguir creciendo como compañía dentro de la industria. Es por ello que, para comenzar, es necesario primero señalar una característica que Xbox ofreció con el lanzamiento de Xbox One y se trata de la retrocompatibilidad, una capacidad que las videoconsolas de Xbox poseen y les da la capacidad de poder reproducir, gratuitamente una serie de juegos de anteriores generaciones, es decir, la videoconsola más actual de Xbox es capaz de reproducir videojuegos que se encontraban disponibles en la Xbox de 2006. A este fenómeno se le denomina la preservación y conservación de videojuegos, ya que, gracias a esta característica, esos juegos pueden ser jugados hoy en día y no han desaparecido. Xbox durante muchos años destinó una parte del equipo de desarrollo de videojuegos, a únicamente dar soporte a esta característica para así poder contar con el mayor número de videojuegos posibles en retrocompatibilidad, sin embargo, este servicio se pausó para destinar esos recursos en otros proyectos, hasta hace unos pocos meses, cuando salió a la luz una noticia donde Sarah Bond (2024), presidenta de Xbox afirmaba lo siguiente: “Hemos formado un nuevo equipo dedicado a la conservación de juegos, algo importante para todos nosotros en Xbox y para la propia industria. Nos basamos en nuestra sólida historia de ofrecer retrocompatibilidad a nuestros jugadores, y seguimos comprometidos a sacar adelante la increíble biblioteca de juegos de Xbox para que la disfruten las futuras generaciones de jugadores.” La apuesta que todo el equipo de Xbox

está haciendo por ofrecer la mayor cantidad de características posibles a sus usuarios es totalmente complementaria a atraer el mayor número de usuarios posibles a su servicio.

En segundo lugar, cabe destacar otro detalle que se ha comentado en muchas ocasiones a lo largo del trabajo, y se trata de la ambición de la compañía por alcanzar el mayor número de usuarios posibles, sin importar la plataforma en que se ofrezca su suscripción. Este es un pilar fundamental en el futuro de la marca y lo que busca Microsoft con Xbox, estar presentes en todos los dispositivos a su alcance, así es como Phill Spencer catálogos un movimiento a futuro acerca de desvincular la marca Xbox de un único dispositivo:

“Esta noción de que Xbox solo puede ser este dispositivo que se conecta a un televisor no es algo que veamos en la investigación de la Generación Z. Porque nada es así para ellos. Algunos de ellos tendrán un iPhone, otros tendrán un Android, pero todos los juegos y todo es igual. Todavía puedo acceder a TikTok en ambos, al menos por ahora. Todas sus cosas están disponibles donde quieran. Entonces, para Xbox, nuestro giro de marca, a medida que atraemos y mantenemos la relevancia con una audiencia más joven, es 'Xbox es un lugar donde puedo encontrar los grandes juegos que quiero'.”  
(Spencer. P, 2024)

Además, no se descarta por parte de Microsoft ofrecer nuevas plataformas Hardware con las que potenciar aún más el alcance de su servicio, entrando así en el mercado de las videoconsolas portátiles, sin embargo, es un camino todavía muy gris en el que no se sabe con exactitud que va a ocurrir.

Lo que sí es sabido y confirmado es que la apuesta a futuro de Xbox pasa en primera instancia por expandir sus horizontes y cubrir todos los medios posibles en los que ofrecer sus productos y servicios.

## 10.CONCLUSIÓN

Microsoft ha demostrado durante muchos años la ambición que tiene por demostrar ser unas de las empresas más competitivas a nivel mundial, y lo ha demostrado en muchas ocasiones.

En primer lugar, al apostar por una diversificación en la que la empresa no tenía pensamientos de llevar a cabo, sin embargo, lo hicieron y de una forma única que solo una empresa como Microsoft con una fuerte visión a futuro e ideas innovadoras podría llevar a cabo de la forma en que lo hizo. Una forma diferenciadora y única con respecto a los estándares que en el mercado se encontraron y que a simple visto no parecían llevar un ritmo de avance tecnológico muy fuerte.

Esta vez con el éxito que ha demostrado ser Xbox, la división "Gaming" de Microsoft, el camino para llegar a ser una de las líderes en la industria no ha sido fácil, la recomposición interna y el esfuerzo titánico que la multinacional estadounidense tuvo que hacer en los años 90 por seguir apoyando un proyecto en el que no tenían garantías demostró la implicación de esta empresa por la innovación y la expansión hacia nuevos horizontes.

Dicha expansión y ampliación de cartera se hizo a través de una fuerte apuesta por una industria en pleno crecimiento que motivaba a Microsoft por el simple hecho de proteger su futuro ante la posible amenaza de nuevas tecnologías capaces de sustituirles, como fue el comienzo de los dispositivos PlayStation. El comienzo en la industria pasó por centrarse en una diferenciación muy agresiva con respecto a las empresas ya establecidas en el mercado de las videoconsolas, puesto que Microsoft centró sus esfuerzos en dotar su dispositivo de una calidad técnica única para la época en que se encontraban, marcando así unos estándares en cuanto a calidad de Hardware que obligaría al resto de competidores a seguir evolucionando para alcanzar a su nuevo rival.

Tras muchos años de dura competencia, la marca Xbox ha conseguido desvincularse de sus competidores directos al llevar a cabo una reestructuración estratégica con la que apostaron por un negocio en el que en esta industria no había nadie explorado todavía como es el de ofrecer un servicio de suscripción innovador y único que ofrezca un catálogo de videojuegos variado y en constante crecimiento.

Este nuevo camino seguido por Xbox ha sido gracias a la innovación que supuso el primer servicio de suscripción en la industria llamado Xbox Live, y que con el paso de las generaciones ha evolucionado hasta convertirse en uno de los mejores servicios por

suscripción de entretenimiento que existen, Game Pass ha cambiado la forma en que los usuarios consumen videojuegos, ya no solamente por ser un servicio que ofrece gran cantidad de videojuego de calidad, sino también por la accesibilidad y alcance que le están dotando al servicio al poder ser jugado desde cada vez un mayor número de dispositivos además de contar el apoyo de la retransmisión en la nube Xcloud.

Microsoft ha demostrado una implicación cada vez mayor en este proyecto al llevar a cabo alianzas estratégicas y adquisiciones multimillonarias y de tal calibre que hasta reguladores antimonopolio tuvieron que analizar antes de poder aprobar tales compras.

Xbox ha sabido reinventarse y ha reflejado en todos sus movimientos en la industria su compromiso continuo con la marca y sus usuarios, demostrando a sus jugadores un futuro muy prometedor con todo lo que aún está por llegar al servicio.

El futuro de la marca está asegurado gracias a las buenas decisiones que todo el equipo de Xbox lleva adelante y sobre todo destacar la figura de liderazgo de Phill Spencer como director general de Microsoft Gaming.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Activision Blizzard | Activision Blizzard announces Fourth-Quarter and 2021 financial results.* (n.d.). Activision Blizzard. <https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-blizzard-announces-fourth-quarter-and-2021-financial>

*Activision Blizzard | Activision Blizzard to acquire King Digital Entertainment for \$5.9 billion.* (n.d.). Activision Blizzard. <https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-blizzard-acquire-king-digital-entertainment-59>

Alethia. (2006, May 30). *Genesis does what Nintendon't!* [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=k7nsBoqJ6s8>

Arias, Jorge. (2023, 4 junio). La industria de los videojuegos ya genera más ingresos que la música y el cine juntos. *THE OBJECTIVE*.

<https://theobjective.com/economia/2023-06-04/videojuegos-ingresos-musica-cine>

Arias, Jorge. (2023, June 4). La industria de los videojuegos ya genera más ingresos que la música y el cine juntos. *THE OBJECTIVE*.

<https://theobjective.com/economia/2023-06-04/videojuegos-ingresos-musica-cine/>

Arts, Electronic (2024, 4 abril). EA Play llega a los miembros de Microsoft Game Pass.

Electronic Arts Inc. <https://acortar.link/jyonsf>

Biblioteca de juegos de Xbox Game Pass | Xbox. (s. f.). Xbox.com. [Catálogo de juegos de Xbox Game Pass | Xbox](#)

Bond, Sarah. (2024, April 6). EXCLUSIVE: Xbox President Sarah Bond has set up a new team dedicated to game preservation and forward compatibility. *Windows Central*. <https://www.windowscentral.com/gaming/xbox/exclusive-xbox-president-sarah-bond-has-set-up-a-new-team-dedicated-to-game-preservation-and-forward-compatibility>

Boutsika, E. (2014). Kinect in education: A proposal for children with autism. *Procedia Computer Science*, 27, 123-129. [Kinect in Education: A Proposal for Children with Autism - ScienceDirect](#)

Burke, P. K., & Craiger, P. (2007). Xbox Forensics. *Journal of Digital Forensic Practice*, 1(4), 275–282. <https://doi.org/10.1080/15567280701417991>

Desirée. (2018, 3 julio). *El prototipo de la primera Xbox se exhibe en el Microsoft Visitor Center*. Generacion Xbox. <https://generacionxbox.com/prototipo-xbox-microsoft-visitor-center/>

Campbell, W., Goss, A., Trottier, K., & Claypool, M. (2021). Sports versus esports—a comparison of industry size, viewer friendliness, and game competitiveness. *Global esports: Transformation of Cultural Perceptions of Competitive Gaming*, Bloomsbury, London, 35-59.

*Dispositivos compatibles con Xbox Game Pass / Xbox*. (s. f.). Xbox.com.

<https://www.xbox.com/es-ES/xbox-game-pass/supported-devices>

Dominteanu, T., Smîdu, N., Voinea, A., Dinciu, C. C., Porfireanu, M. C., & Iacobini, A. (2023). Player Exploitation in Esports Organizations Policies and Business Strategies. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 17, No. 1, pp. 1413-1420). Acevedo-Merlano, Á., & Ortiz Zaccaro, Z. (2021). Videojuegos y subjetividades: Una reflexión desde Hispanoamérica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 440-448.

EarlyGame, & Stoeckl, A. (2023, 26 octubre). *¿Qué es un pase de batalla? Explicado de forma sencilla*. EarlyGame. <https://earlygame.com/es/gaming/que-es-pase-batalla-explicado-forma-sencilla>

Escabias, M. (2021, 10 noviembre). *La Historia de los esports (1962-2017) - Full eSports*. *Full Esports*. <https://www.fullesports.com/historia/la-historia-de-los-esports/>

Escharts. (2022, 15 de diciembre). *Worlds 2022: récord de audiencia en LoL Esports*. *Escharts* <https://shortly.cc/VoXzl>

*FY24 Q2 - Press Releases - Investor Relations - Microsoft*. (2024, January 30). [Www.microsoft.com. https://www.microsoft.com/en-us/Investor/earnings/FY-2024-Q2/press-release-webcast](https://www.microsoft.com/en-us/Investor/earnings/FY-2024-Q2/press-release-webcast)

García, J. M. B. (2006). El mercado del videojuego: Unas cifras. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 4(1), 1-11. [Redalyc.EL MERCADO DEL VIDEOJUEGO: UNAS CIFRAS](#)

Hernandez, M. (2020, 29 septiembre). *¡Obtén EA Play con tu membresía activa de Xbox Game Pass Ultimate a partir del 10 de noviembre!* - Xbox Wire en Español. Xbox Wire En Español. <https://acortar.link/IgXJWH>

Hernandez, M. (2020a, septiembre 23). *Xbox Series X y Xbox Series S: Cómo diseñamos las consolas de próxima generación* - Xbox Wire en Español. Xbox Wire En Español. <https://news.xbox.com/es-latam/2020/09/23/xbox-series-x-y-xbox-series-s-como-disenamos-las-consolas-de-proxima-generacion/>

Hiltscher, J. (2013). A short history of eSports. *eSports yearbook*, 14, 9-14.

Totoki, H. (2024, 14 febrero). Sony Group Corporation (SONY) Q3 2024 earnings call transcript. *Seeking Alpha*. [Sony Group Corporation \(SONY\) Q3 2024 Earnings Call Transcript | Seeking Alpha](#)

Historia de los eSports: Cómo empezó todo. (2023, 9 febrero). *ISPO.com*. <https://www.ispo.com/es/negocio-del-deporte/historia-de-los-esports-como-empezo-todo>

Horna, A. (2023, 23 enero). Xbox Game Pass beneficia a los estudios, y éstas declaraciones lo demuestran. *SomosXbox*. <https://www.somosxbox.com/xbox-game-pass-beneficia-a-los-estudios-y-estas-declaraciones-lo-demuestran/978678>

Huertos, A. A. (2021, 20 abril). 10 años del hackeo de PSN que nos tuvo casi un mes sin poder jugar online. *Computer Hoy*. <https://computerhoy.com/reportajes/10-anos-hackeo-psn-nos-tuvo-casi-mes-poder-jugar-online-850979>

Hughes, M. (2023, 15 abril). Las cifras detrás de Super Mario Bros, la película que rompe récords históricos. *Forbes Argentina*.

<https://www.forbesargentina.com/lifestyle/las-cifras-detras-super-mario-bros-pelicula-rompe-records-historicos-n32369>

Larsen, C. A. (2011). Financial Aspects of the Online Gaming Service Industry (Master's thesis, Institutt for telematikk). <http://hdl.handle.net/11250/262445>

Layden, S. (2024, March 8). How former PlayStation boss views gaming's tumultuous time | Shawn Layden interview. *VentureBeat*. [How former PlayStation boss views gaming's tumultuous time | Shawn Layden interview | VentureBeat](#)

Levy, A. (2022, 19 enero). Microsoft sets record for biggest tech deal ever, topping Dell-EMC merger in 2016. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2022/01/18/biggest-tech-deal-ever-microsoft-activision-set-69-billion-record.html>

Lloria, A. (2023, 7 febrero). *A pesar de ser gratis, Overwatch 2 ha sacado a flote a Activision Blizzard en 2022*. 3DJuegos PC. <https://www.3djuegospc.com/generos/a-pesar-ser-gratis-overwatch-2-ha-sacado-a-flote-a-activision-blizzard-2022>

López Canicio, Gemma (2019): «Cuando los videojuegos cuentan historias: Un estudio sobre la influencia de la interactividad en la narración», en *Actio Nova: Revista de Teoría de la Literatura y Literatura Comparada*, 3: 556-592. <https://doi.org/10.15366/actionova2019.3.023>

Mäki, J. (2022, 2 enero). ¿Quién es más grande? Comparativa entre los estudios de Xbox y de Activision Blizzard. *Gamereactor España*. <https://www.gamereactor.es/quien-es-mas-grande-comparativa-entre-los-estudios-de-xbox-y-de-activision-blizzard/>

*Microsoft adquirirá ZeniMax Media y su editora de juegos Bethesda Softworks por 7.500 millones de dólares – Centro de noticias*. (2020, September 21). <https://news.microsoft.com/es-es/2020/09/21/microsoft-adquiere-zenimax->

media-y-su-editora-de-juegos-bethesda-softworks-por-7-500-millones-de-dolares/

Microsoft Game Dev. (2022, 23 marzo). *[ASL] Game Pass: Maximizing your game's total value* [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=UqHgSiVWVM8>

News Center Microsoft Latinoamérica. (2022, January 18). *Microsoft adquirirá Activision Blizzard para brindar la alegría y la comunidad de los videojuegos a todos, en todos los dispositivos - News Center Latinoamérica*. News Center Latinoamérica.

<https://acortar.link/1u2Wit>

*Pase de juegos para PC con NVIDIA GeForce RTX serie 40*. (s. f.). NVIDIA.

<https://www.nvidia.com/es-es/geforce/campaigns/pc-game-pass-pc-game-bundle/>

Plante, C. (2024, March 25). A handheld Xbox is the dream, says Microsoft gaming chief Phil Spencer. *Polygon*. <https://www.polygon.com/24108660/xbox-handheld-console-phil-spencer-interview>

Redacción. (2011, 26 abril). Descubre usos sorprendentes de Kinect fuera de los videojuegos. *El Dínamo*. <https://www.eldinamo.cl/pais/2011/04/26/descubre-usos-sorprendentes-de-kinect-fuera-de-los-videojuegos/>

Sea of stars [@seaofstarsgame]. (2023, 5 de septiembre). *We had projections for the first year, but it only took you all a single week. Thank you* [Publication].

X. <https://x.com/seaofstarsgame/status/1699175546930766092>

Sociales, R. (s. f.). Estudio mercado videojuegos: ¿Cuánto dinero mueve? (infografía).

*Bankinter*. <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/mercado-videojuegos-dinero-estudio-espana-mundo>

Spencer, P. (2024, 26 de marzo). *Phil Spencer on what the hell is happening in the games industry*. Polygon. [https://www.polygon.com/24108700/phil-spencer-](https://www.polygon.com/24108700/phil-spencer-interview-2024-xbox-exclusives-layoffs)

[interview-2024-xbox-exclusives-layoffs](https://www.polygon.com/24108700/phil-spencer-interview-2024-xbox-exclusives-layoffs)

Statista. (2023, December 31). *Industria mundial del videojuego - Datos estadísticos*.

Statista. <https://es.statista.com/temas/9150/industria-mundial-del-videojuego/#topicOverview>

Statista. (2024, 10 abril). *Microsoft gaming revenue as of Q2 2024*.

<https://www.statista.com/statistics/831590/microsoft-quarterly-gaming-revenue/>

Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/635350/los-videojuegos-mas-vendidos-de-todos-los-tiempos-a-nivel-mundial-con-base-en-unidades-vendidas/>

Statista. (2024, 10 enero). *Topic: Console gaming*.

<https://www.statista.com/topics/8260/console-gaming/#topicOverview>

*Videojuegos más vendidos de la historia a nivel mundial* | Statista. (2024b, abril 16).

Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/635350/los-videojuegos-mas-vendidos-de-todos-los-tiempos-a-nivel-mundial-con-base-en-unidades-vendidas/>

*Take-Two and Zynga to Combine, Bringing Together Best-in-Class Intellectual Properties and a Market-Leading, Diversified Mobile Publishing Platform, to Enhance Positioning as a Global Leader in Interactive Entertainment* | Take-Two Interactive Software, Inc. (n.d.). <https://www.take2games.com/ir/news/take-two-and-zynga-combine-bringing-together-best-class>

*Tencent to Acquire Majority Stake in Supercell from SoftBank* | SoftBank Group Corp.

(2022, September 12). SoftBank Group Corp. <https://group.softbank/en/news/press/20160621>

Vandal. (2022, 7 mayo). *Las mayores adquisiciones en la industria del videojuego*.

<https://acortar.link/jDV7ww>

Wagih, M. (2024, 22 enero). *Palworld ha roto un récord absoluto en Steam y ya es el mejor de la historia en ese ámbito*. 3DJuegos PC. <https://acortar.link/2G2MQW>

World Bank Open Data. (s. f.). World Bank Open Data.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2021&location=s=US&start=1991&view=chart>

Wright, L. (2021, 28 enero). Xbox Hardware Revenue Grew 86%, Content And Services Up 40%, For FY 2021's First Quarter. *GamingBolt*.

<https://gamingbolt.com/xbox-hardware-revenue-grew-86-content-and-services-up-40-for-fy-2021s-first-quarter>

Xbox. (2024, 15 febrero). *Updates on the Xbox Business | Official Xbox Podcast* [Video].

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KGID9SO3rKU>

Xbox México. (2022a, February 23). *Power On: La historia de Xbox | Narrado en español*

| Capítulo 1: Los Renegados [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=SvIY7V7HueU>

Xbox México. (2022b, February 24). *Power On: La historia de Xbox | Narrado en español*

| Capítulo 2: La masacre del Día de San Valentín [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZepyXmqT4SY>

Xbox México. (2022c, February 24). *Power On: La historia de Xbox | Narrado en español*

| Capítulo 3: Y no se encendió [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=LfNgyurCzvE>

Xbox México. (2022d, February 24). *Power On: La historia de Xbox | Narrado en español*  
/ *Capítulo 4: Genial. . . ¿Ahora qué?* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=BqMuhL29F0E>

Xbox México. (2022e, February 24). *Power On: La historia de Xbox | Narrado en español*  
/ *Capítulo 5: El Aro rojo de la muerte* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=MnW7WiMOEJs>

Xbox México. (2022f, February 24). *Power On: La historia de Xbox | Narrado en español*  
/ *Capítulo 6: TV. . . ¿O no?* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=2Asfqwjrlkl>