

Revisión de la difusión de la innovación: casos de consolas de Nintendo®

Review of Innovation diffusion: Nintendo Consoles Case Study

Jorge Andrés ACOSTA Strobel [1](#); Diego Alejandro MONTOYA Uribe [2](#)

Recibido: 27/07/2018 • Aprobado: 15/11/2018 • Publicado 14/01/2019

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Marco Teórico](#)

[3. Metodología](#)

[4. Resultados](#)

[5. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El presente artículo es el resultado de la investigación sobre la difusión de la innovación en el estudio de siete casos de consolas de Nintendo. Este estudio identificó las consolas que fueron éxitos o fracasos en ventas según las tácticas de comercialización descritas por Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997). Además, el presente artículo determinó por qué fracasaron las consolas en el mercado a la luz de los adoptantes de la innovación.

Palabras clave: Difusión de la Innovación, Innovación tecnológica, Comercialización de la Innovación, Nintendo

ABSTRACT:

This paper is the result of the research on the diffusion of innovation in the case study of seven Nintendo consoles. This study identified the consoles that were successes or failures in sales according to the marketing tactics described by Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997). Furthermore, this article determined why consoles failed in the market in light of the adopters of innovation.

Keywords: Diffusion of Innovation, Technological innovation, Marketing of innovation, Launch strategies, Nintendo

1. Introducción

La fase de lanzamiento o comercialización son decisivas para la adaptación de una innovación en el mercado, según Vittorio Chiesa & Federico Frattini (2011) un nuevo producto en un mercado tiene una tasa de fracaso notable que equivale a un rango del 40 al 50%; otros autores como John Gourville (2006), consideran que los nuevos productos fracasan a una tasa alarmante que va del 40 al 90%, dependiendo del sector. Esto en esencia indica que muchos de los nuevos productos pasan rápidamente de su introducción a su declive, ya que carecen de aceptación, incluso cuando estos tienen una buena propuesta. La innovación *per se* no es suficiente en el entorno global, por ello es necesario identificar elementos clave en la comercialización de los productos que motivan la adopción de dichas innovaciones por parte del consumidor final y cómo esta innovación va a perdurar en el tiempo.

El presente artículo evidencia cuáles han sido estos elementos clave en la comercialización de los productos de Nintendo Company que han motivado al consumidor final a adoptar las innovaciones de dichos productos. Éste se desarrolla a partir de un estudio comparativo de siete casos de lanzamientos de consolas de Nintendo en los cuales se analizan los factores que han incidido en los fallos de lanzamiento de innovaciones al mercado, teniendo presente las decisiones tácticas de comercialización descritas por Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997), teniendo como base complementarias a otros autores como Rogers (1983; 1995; 2002), Moore & Benbasat (1991), Roehrich (2004), Wüstenhagen, Wolsink, & Bürer (2007), González (2011), Chiesa & Frattini (2011), Ramírez (2015), Djellal & Gallouj (2017). Las siete consolas que hacen parte de este estudio son: Nintendo Entertainment System (NES), Super Nintendo Entertainment System (SNES), Virtual Boy (VB), Nintendo 64 (N64), Nintendo GameCube (GC), Nintendo Wii (Wii), Wii U (WU).

El presente artículo está compuesto por un marco de teórico donde se sustentan los postulados de difusión de innovación, el siguiente epígrafe describe la metodología de estudio de caso con fuentes documentales, el cual es aplicado en el capítulo resultados para determinar los fracasos de consolas de Nintendo y posterior las conclusiones de la investigación

2. Marco Teórico

En este marco teórico, se hace una revisión que permite interpretar cuál fue la adopción de la tecnología en el

mercado que llevó a que las consolas no fueran aceptadas por el mercado de manera satisfactoria, teniendo presente la estrategia de lanzamiento del producto innovador y su debida comercialización. Según Melissa Schilling (2013) el rendimiento comercial de un nuevo producto está influenciado por los métodos de lanzamiento usados para su introducción en el mercado. Con lo anterior se evidencia que un producto a pesar de tener un alto proceso innovador no será adoptado por los usuarios sino tiene un debido canal de comercialización.

La comercialización de un producto innovador es un desafío, en especial cuando se trata de productos de alta tecnología, el cual contempla una alta volatilidad y un rápido crecimiento en el mercado (Bayus, 1994; Chiesa & Frattini, 2011). Otro elemento que genera que el mercado de alta tecnología sea complejo, es la búsqueda constante de mejoras sobre un objeto de estudio, esto conlleva a una continua proliferación de productos, los cuales en algunos casos son tardíos para el mercado que desean adaptar (Bayus, 1994). El mercado contempla una alta competencia en la transferencia y evolución tecnología, esto sobrelleva que varios centros de I+D busquen la solución a un problema en común, generando así una carrera vertiginosa por la investigación la cual termina cuando el producto es comercializado al mercado y adaptado a éste.

Cuando se desarrolla un producto innovador para el mercado, mucho de los costos económicos se establecen en el área de I+D, dejando como última fase las tácticas de lanzamiento al mercado. Garrido Rubio & Polo Redondo (2003), mencionan que la última fase suele ser decisiva para el éxito de un nuevo producto, describiendo de este modo que una innovación con una alta base tecnológica no trascenderá sino tienen una apertura correcta a un mercado objetivo. Según Rogers (2002), la difusión es un tipo especial de comunicación que busca el direccionamiento de un mensaje que se percibe frente a nuevas ideas, generando así un grado de incertidumbre al individuo; éste puede tomar la decisión de rechazar o adoptar la innovación.

Los atributos de adopción están divididos en cinco características clave. La Tabla 1 describe brevemente cada una de ellas. Se resalta que entre más características converjan, será mayor la posibilidad de adopción de una innovación por parte de los usuarios, logrando así una asimilación directa por el mercado. No obstante, existen autores que describen que no hay una comprensión clara en la literatura académica referente a las decisiones de comercialización de la innovación para su adopción por parte de los usuarios, sobre todo en el enfoque al sector de alta tecnología. Esto implica un mayor acercamiento con el objeto de estudio que radica en identificar el fracaso endógeno de la comercialización de una innovación (Chiesa & Frattini, 2011)

Tabla 1
Las características que determinan la tasa de adopción de una innovación

Características clave	Descripción de la característica
Ventajas relativas	La innovación aporta una mejora a lo que reemplaza, y el individuo percibe la innovación como ventajosa
Posibilidad de observación	Los resultados de la innovación son tangibles por la comunidad adoptante
Compatibilidad	La innovación es compatible con los valores existentes, experiencias pasadas y las necesidades sociales
Complejidad	La innovación es intuitiva, fácil de manejar, comprender y mantener por el adoptante
Posibilidad de Ensayo	Es el grado en que se puede experimentar sobre la innovación

Fuente: Elaboración propia a partir de Rogers (1995; 2002)

En este orden de ideas; las decisiones de lanzamiento están divididas en decisiones tácticas y estratégicas. Por un lado, las decisiones estratégicas responden al "qué, dónde, cuándo y por qué" (Hultink, Griffin, Hart, & Robben, 1997; Hultink & Robben, 1999; Langerak, Hultink, & Robben, 2004), mientras que las decisiones tácticas están directamente relacionadas con el marketing mix: producto, plaza, precio y promoción (Hultink, Griffin, Hart, & Robben, 1997; 1999; Garrido & Polo, 2003; Lehtimäki, 2013). Por su parte, Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997), Montoya-Weiss & Calantone (1994), Hultink & Robben (1999), Di Benedetto (1999), Garrido & Polo (2003), Chiesa & Frattini (2011), Rodríguez & Rodríguez (2011), González (2011) analizan los elementos tácticos de lanzamientos de una innovación. Sin embargo, entre estos autores son pocos los que cuestionan desde su investigación el fracaso de un lanzamiento de una innovación (Montoya-Weiss & Calantone, 1994; Rogers, 1995; Garrido & Polo, 2003; Girón, 2007)

González (2011) y Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997) coinciden en que las decisiones tácticas del lanzamiento de un producto, pueden ser establecidas a través del marketing mix o las "4Ps" del mercadeo (McCarthy, 1960). Dicha herramienta permite establecer un plan de acción para el lanzamiento de productos en especial en el sector tecnológico. En este caso, Kotler & Armstrong (2012) señalan que el propósito de las herramientas mercadológicas es un acercamiento con el cliente en una economía incierta donde se pueden mostrar probabilidades de éxito o fracaso.

Las "4Ps" son una herramienta de uso común en el mercadeo. Si bien, esto indicaría que la táctica empresarial de lanzamiento puede surgir de los cuatro elementos examinados por la herramienta, algunos autores expresan que es insuficiente para la toma de decisiones de lanzamiento de un producto (Vaughan, 1987; Rafiq & Ahmed, 1995; Möller, 2006)

Es de allí que autores como González (2011) y Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997), tienen un elemento de análisis diferente en términos estratégicos de lanzamiento. González (2011), determina que los elementos estratégicos están compuestos por (i) las personas, (ii) los procesos y (iii) las ideas. En cuanto a lo propuesto por Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997; 1999), se evidencia una percepción diferente frente a los elementos que componen la estrategia para el lanzamiento de un producto, ya que se contemplan cuatro elementos que son: estrategia de producto, estrategia de mercado, estrategia competitiva y estrategia empresarial (1997, pág. 247). En cuanto a las decisiones estratégicas, la propuesta del último autor va encaminadas en hacer una revisión de las nuevas y actuales innovaciones en el mercado, haciendo una relación con la teoría de ciclo de vida del producto desarrollada por Theodore Levitt (1965). Con esto se permite analizar si el producto sale del mercado por cumplimiento de ciclo de vida después de una buena explotación de la innovación, o si por el contrario ésta fracasa a la luz de la estrategia competitiva (Montoya-Weiss & Calantone, 1994)

Ciertamente, las estrategias de lanzamiento propuestas por González (2011) y Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997) recolectan decisiones de marketing que son ineludibles para la exposición de un producto al mercado. Aun así, se atribuye mayor facilidad de medición a través de lo establecido por Hultink, Griffin, Hart, & Robben (1997). Esto se da, ya que los elementos de la decisión táctica de lanzamiento tienen su división de una manera delimitada que permite hacer una identificación de los factores de fracaso del lanzamiento de un producto.

En algunos casos se tendrán en cuenta elementos como el rendimiento financiero, la aceptación del cliente, y los elementos funcionales de la innovación (Cooper & Kleinschmidt, 1987); con el fin de cumplir pretensiones establecidas en el artículo.

En el caso de la identificación de fracasos de lanzamientos de una innovación se debe hacer una delimitación para determinar qué factores inciden. En este punto se hará referencia a lo establecido Chiesa & Frattini (2011), donde se contemplan las razones endógenas de la insuficiencia; es decir el fallo de innovaciones tecnológicas en el mercado. Estas insuficiencias se dan a partir de dos razones, (i) la falta de apoyo de la red de adopción de la innovación. Ésta se puede identificar como el comportamiento de los usuarios o jugadores que interactúan con la tecnología; o (ii) una actitud negativa posterior a la compra por parte de los primeros usuarios (innovadores y adoptantes tempranos). Es decir, poca satisfacción del cliente con el producto y el modelo de la difusión de la innovación.

Según Rogers (1983; 1995), los primeros usuarios (innovadores) son los que desarrollan una actitud ante la adopción de nuevos productos, y ésta puede influir en el resto de los posibles usuarios. En el área de alta tecnología el adoptante temprano es un usuario crítico que influye en las decisiones de la absorción de la innovación ante la red de adoptantes, incluso más que los primeros usuarios (innovadores).

Los elementos de diferenciación de un producto pueden contemplarse a través de los grados de innovación expuestos por Clayton Christensen (1997), estos son vitales para la adopción, ya que dependiendo la novedad o la nueva idea que transmita el producto para que este sea aceptado con mayor o menor forma por los adoptantes. Los grados de innovación están divididos en 4 cuadrantes que son: (i) la mejora de producto, (ii) la extensión de línea, (iii) la innovación incremental, (iv) la innovación radical o disruptiva.

El primer cuadrante establece el rediseño o diseño de un producto, este puede ir desde el concepto del prototipo hasta un elemento funcional del producto, este cuadrante es fundamental para los productos nuevos, puesto que puede generar una mayor oportunidad de adopción teniendo presente la ventaja competitiva que tenga el producto en el mercado. La extensión de línea se basa en añadir nuevas líneas de productos dentro de la misma categoría de la marca, el grado de innovación en este caso se evidencia a partir de nuevos colores, formas o atributos de un producto bajo la línea de una marca ya existente de un producto relacionado. La innovación incremental, se establece cuando se crea valor a un producto ya existente en el mercado, haciéndole nuevas mejoras. En este orden de ideas, este grado de innovación busca un incremento de funcionalidades de un producto ofreciendo mejoras para la eficiencia de este. En cuanto la innovación radical o disruptiva, se identifica por generar una incorporación de un producto que no tenía una categoría en el mercado, es un concepto totalmente novedoso de producto generando una revolución tecnológica.

Los tipos de innovación generan menor o mayor incertidumbre para su comercialización dependiendo de su categoría. Tal es el caso de las innovaciones radicales, que generan un mayor grado de incertidumbre que las otras categorías (Hoeffler, 2003), esto se debe particularmente a que modifica no solo la estructura de uso de un producto, sino que trasciende generando cambios en el mercado y en los sectores competitivos (Christensen, 1997) En el caso del sector tecnológico, los grados de innovación que más logran distinguirse ante los adoptantes son la innovación incremental y la innovación radical.

3. Metodología

El método usado es el estudio de casos múltiples a partir de investigación documental, partiendo de una estrategia analítica para desarrollar un comparativo de los éxitos y fracasos de lanzamiento, posteriormente se hizo un análisis de fracasos teniendo presentes las decisiones tácticas de lanzamiento y la adopción por el usuario.

El estudio de casos es un método que procura "comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría" (Martínez, 2006). Debido al marco actual de la investigación para identificar el fracaso del lanzamiento de innovaciones; Robert Yin (1994; 2003), contempla que el método de estudio de casos construye un soporte ante temas actuales de indagación, que generan nuevo conocimiento en temas específicos.

Según Duarte & González (2017), los casos de estudio deben ser explicados exponiendo de forma clara y convincente las razones, históricas, estratégicas o pragmáticas de la investigación. Por ello, el primer criterio para

la selección de la compañía fue su relación con el mercado de alta tecnología, específicamente con la industria de los videojuegos y concretamente con el mercado de las consolas de videojuegos. Dentro de éste último han existido numerosas compañías que se han dedicado a la creación de consolas a lo largo del tiempo; sin embargo, actualmente sólo se destacan Sony, Microsoft y Nintendo. Si bien, cada una de estas empresas posee varios casos de consolas que han fracasado o han tenido éxito en sus respectivos lanzamientos; se seleccionó a Nintendo debido a su impacto en el sector de los videojuegos, y su gran trayectoria corporativa en la industria de entretenimiento de más de 125 años.

En cuanto a la revisión de las consolas, en primera instancia se tuvo en cuenta que la distribución de éstas hubiera sido a nivel global; segundo, la tipología de las consolas, donde se seleccionaron las consolas de mesa y pseudoportátil. Con lo anterior los casos de lanzamiento que se van a analizar son de las consolas: (i) Nintendo Entertainment System (NES), (ii) Super Nintendo Entertainment System, (iii) Nintendo 64 (N64), (iv) Nintendo GameCube (GC), (v) Nintendo Wii (Wii), (vi) Wii U (WU), (vii) Virtual Boy (VB).

Para identificar el éxito o fracaso del lanzamiento de un producto y su adopción por parte de los usuarios, varios autores hacen un análisis de un periodo posterior a los cinco años del lanzamiento de las innovaciones (Cooper & Kleinschmidt, 1987; Hultink, Griffin, Hart, & Robben, 1997; Garrido & Polo, 2003). No obstante, esta investigación hizo un análisis de las ventas totales en los productos durante su ciclo de vida de duración.

En primera instancia se evaluaron los objetos de estudios de Nintendo, donde se establecen qué casos de lanzamiento han sido exitosos, y cuáles por el contrario han fracasado. En este orden de ideas, se buscó generar una polaridad de descripción, con el fin de evidenciar mejor un distanciamiento entre éxito y fracaso de una consola. Posterior a esto se indica que consolas fracasaron en términos comerciales, identificando los factores que generaron que la consola no fuera adoptada por los consumidores. A partir de esto se establecen los patrones de lanzamiento que derivaron en fracaso de un lanzamiento, por la falta de adopción.

Esto se desarrolla a partir de un análisis del contenido temático del objeto de estudio, identificó la actitud de los primeros usuarios con el producto y la adopción del producto innovador por parte de la red de usuarios. Los criterios para clasificar si una innovación no tiene éxito en su lanzamiento al mercado, se verá a partir de tres variables, (i) las ventas de lanzamiento, (ii) las ventas al final de vida del producto, y (iii) el retiro del producto del mercado por falta de ventas.

De igual manera, un segundo paso en el análisis para determinar el éxito o fracaso en la comercialización de la innovación, se establece teniendo en cuenta (i) a los jugadores en la red adopción y el grado de apoyo que se le dio a la innovación, (ii) los segmentos de clientes que eran los primeros a adoptar la innovación y el tipo de actitud positiva o negativa incidiendo de esta forma en la adopción final de la red (Chiesa & Frattini, 2011)

4. Resultados

Esta sección hace un análisis de los resultados establecidos en los datos de los objetos de estudio de la investigación (ver tabla 2), mostrando cómo las decisiones de comercialización de la innovación tuvieron una carencia de apoyo por parte de los adoptantes de la innovación, generando una actitud negativa que redundó en toda la red de adoptantes. Dentro del desarrollo de este capítulo se tienen en cuenta varias fuentes de información noticiosa como la BBC, New York Times, USA Today, Asahi Shimbun, entre otros. Dichas fuentes de información permiten conocer la percepción de los medios, destacando de esta forma por qué las consolas no fueron adoptadas.

Teniendo las variables definidas para el objeto de estudio, a continuación (tabla 2), se establecen datos preliminares acerca de las consolas a estudiar, se resalta que cada una de estas consolas cuenta con variables innovadoras diferentes entre sí.

Tabla 2
Datos de los objetos de estudio de la investigación

Innovación	Breve descripción (Producto)	Nicho de Mercado	Año de Lanzamiento y discontinuación	Precio de introducción (dólares)	Ventas de lanzamiento [3] (unidades)	Ventas finales de distribución (unidades) [4]	Condiciones de retiro de la consola	Ventas del primer año, como porcentaje del total de unidades
NES	Consola de 8 bits hogareña, que replicaba los juegos de las máquinas arcade de la segunda generación de consolas. La consola se destaca por un menor valor comercial en	Jóvenes de 8 a 16 años. Los juegos de la consola hacían que el género masculino tuvieran un mayor contacto con estas	1983 a 1995 a nivel mundial, excepto en Japón (2003)	\$249	4.3 millones	61.7 millones	Cumplimiento de su ciclo de vida tecnológico	6,97%

	comparación con la generación anterior							
SNES	Consola de 16 bits, que tuvo los primeros juegos tridimensionales del mercado. Como su antecesora es una consola hogareña que tuvo una agresiva guerra comercial con la empresa Sega Enterprises	Principalmente jóvenes de 6 a 20 años de género masculino	1990 a 1999 a nivel mundial, excepto en Japón (2003)	\$199	1.43 millones	49.10 millones	Cumplimiento de su ciclo de vida tecnológico	2,91%
VB	Primera consola de videojuegos en establecer un casco 3D monocromático a través de un procesador de 32 bits de potencia.	Entusiastas con un perfil económico alto que desearan una experiencia de realidad virtual	1995 a 1996	\$180	0.77 millones	0.77 millones	El retiro se debe a las malas ventas posterior al año de lanzamiento y su poca aceptación en el mercado	100,00%
N64	Tercera consola de mesa lanzada por Nintendo al mercado doméstico, dicha consola contaba con un procesador de 64 bit. La consola permitía a jugar a cuatro jugadores al tiempo y tenía gran gama de colores.	Mercado establecido para los jóvenes entre de 8 a 25 años de edad, teniendo presente los usuarios de las consolas anteriormente lanzadas (NES y SNES).	1996 a 2003	\$199	5.8 millones	32.9 millones	Cumplimiento de su ciclo de vida tecnológico	17,63%
GC	Consola que funciona con min CD ROM (primera consola de Nintendo en usar este sistema), es la primera consola de Nintendo en tener un adaptador a banda ancha, para interactuar en línea entre los usuarios.	Jóvenes entre 6 a 25 años de edad.	2001 a 2007	\$199	3.8 millones	21.74 millones	La consola se considera un fracaso debido a que Microsoft logró su entrada al mercado con el X-Box, y ambas consolas nacieron a la sombra de la Play Station 2 quien fue la gran ganadora en la sexta generación de videojuegos	17,48%

							con ventas de 154.5 millones de dólares	
Wii	Consola manejada a partir de un control remoto que captura los movimientos de usuario en tiempo real, usa videojuegos en formato DVD, y tiene dentro de su sistema la interconexión a internet que permite una alta interacción entre usuarios y compras en línea	La consola se destaca por ser altamente inclusiva en cuanto a edades y géneros. A partir de una premisa que apela al ocio social con los amigos y dirigiéndose a los jugadores casuales (6 a 45 años)	2006 a 2013	\$249	5.84 millones	101.63 millones	Cumplimiento de su ciclo de vida tecnológico	5,75%
Wii U	Fue la primera consola en abrir la octava generación, dentro de su particularidad cuenta con un control estilo tableta con pantalla táctil. La consola se caracterizó por ser retro-compatible con sus antecesoras como es el caso del Nintendo Wii, y el Nintendo 3DS, adicional es la primera consola de la actual generación en discontinuar la producción de la consola. La consola permitía las video llamadas por su modo tableta	Dentro de sus anuncios publicitarios, la consola hace referencia a la interacción social a partir del uso de la tableta. El nicho de mercado se establece entre 10 a 30 años de edad	2012 a 2017	\$349	3.45 millones	13.57 millones	El retiro se debe a baja combinación de características a relación con su competencia directa Play Station 4 y X-Box One, adicional se evidencian un poco cantidad de títulos de franquicias de video juegos	25,42%

Fuente: Elaboración propia a partir de Rogers (1995), BBC (2002; 2012), Rhodes (2004), Pollen Strategy (2006), Rudden (2006), Schell (2008), Boyer (2009), Kent (2010), Tidd (2010), Castro (2011), Chiesa & Frattini (2011), Chirinos (2011), Sheff (2011), Capcom (2013), Hollensen (2013), Levis (2013), Miyamoto (2013), González (2014), Gutiérrez (2014), Morales (2014), Nintendo (2014; 2016), Andreu & Torronteras (2015), Romero (2015), Muñoz (2016), Chess, Evans, & Baines (2017), Kiviranta (2017), Statista (2017), Toledano (2017)

4.1 Análisis de casos de adopción de las consolas de Nintendo

En la gráfica 1 se clasifican las innovaciones según su éxito o fracaso comercial representado en el número de ventas finales de la consola y su tasa de adopción en el mercado.

Gráfica 1
Productos que tuvieron éxito o fracasaron ante la red de adoptantes teniendo en cuenta su ciclo de vida



Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos de la Tabla 2 y la Gráfica 1, se afirma que existen tres fracasos de consolas de la compañía Nintendo al no tener una adopción propicia por parte del mercado. Estos fracasos son: el Virtual Boy (VB), la GameCube (GC) y la Wii U (WU). Dos de estos tres fracasos (VB y WU) vendieron más del 25 % de sus ventas totales en el primer año en el mercado, lo cual haría suponer que tuvo una alta aceptación de los innovadores y de los adoptantes tempranos (Rogers, 1983; 2002). Sin embargo, este porcentaje se ve distorsionado por el poco tiempo que estas innovaciones estuvieron en el mercado (un año para el VB y cinco para el WU). Sumado a lo anterior, los tres fracasos tuvieron un ciclo de vida de máximo seis años, lo cual contrasta con el ciclo de vida de los éxitos que ha sido de mínimo siete años (N64, Wii). Aunque las ventas del primer año como porcentaje del total de unidades entre el Nintendo 64 y el GameCube son casi idénticos (17.63% y 17.48% respectivamente), la primera se considera un éxito comercial y la segunda un fracaso. Cabe resaltar que la primera estuvo en el mercado durante siete años y alcanzó a vender 32.9 millones de unidades mientras que la segunda estuvo seis años y vendió 21.74 millones de unidades. Es decir, la Nintendo 64 vendió un 33.92% más de unidades y duró un año más en el mercado, lo cual demuestra una mayor aceptación del público.

A partir de la clasificación de la gráfica 1, a continuación, se realiza la identificación de los factores que hicieron que dichas consolas no tuvieran una adopción favorable y por ende no fueran exitosas comercialmente.

4.2. Decisiones que se asocian con el fracaso de un lanzamiento de un producto

Ante un constante mercado de innovaciones tecnológicas, existen una gran variedad de lanzamientos que no son adoptados por los usuarios debido a diversos factores. Según Chiesa & Frattini (2011), existen decisiones de comercialización de innovación que se asocian con una actitud negativa o positiva por parte de las adoptantes de la innovación, estas son:

Tabla 3
Decisiones que se asocian con una aceptación o negación de un usuario ante una innovación

Variables	Decisiones asociadas con una negativa posterior a la compra por parte de la red de adoptantes tempranos	Decisiones que derivan en una actitud positiva por parte de los adoptantes de la red
Sincronización previa al lanzamiento	Tratar de anticipar el lanzamiento de la innovación, aunque el desarrollo de ésta no esté completo, generado así preanuncios que puede desincentivar a los primeros usuarios	La innovación se pone en marcha sólo cuando el desarrollo del producto esté completo, dentro del preanuncio la configuración del producto en el lanzamiento se ha completado
Plaza	Mercadeo sin focalización de los primeros usuarios en el lanzamiento de la innovación y el posicionamiento de la innovación como una mejora de los productos existentes ante un problema que esta hubiera desarrollado en su lanzamiento	Orientación proactiva de los primeros usuarios y el posicionamiento de la innovación como una tecnología revolucionaria
Producto	El producto en el lanzamiento carece de algunas funcionalidades de las cuales se generaron expectativas o las funcionalidades de productos no funcionan a la perfección en el momento del lanzamiento	El producto en el lanzamiento incorpora las funcionalidades críticas a los primeros usuarios, adicional el producto funciona perfectamente. El producto cuenta con una configuración intuitiva para el usuario
Promoción	El mensaje transmitido en la campaña de preaviso se centra en las características de la innovación que no están disponibles en el producto. Se hace una campaña basada en el "mercadeo del pesar", sin darse cuenta que	El producto ofrece el conjunto completo de funcionalidades comunicadas en la campaña de preaviso Se hace un mercadeo viral que permite al usuario identificarse con el producto de manera continua.

este a largo plazo no permite una conexión de ventas a largo plazo
Escases de publicidad del producto ante su entrada al mercado

Fuente: Elaboración propia a partir de Castro Fernández (2011), Chiesa & Frattini (2011), Cruz Rincón & Puente Castro (2012)

Virtual Boy. Una experiencia de realidad virtual que fracasó

En los años noventa Nintendo buscaba ir más adelante que sus competidores en el mercado de los videojuegos. Esto llevó a la organización desarrollar un proyecto con gafas monocromáticas que daban la sensación de un mundo tridimensional para los usuarios. Si bien, esta innovación tenía una connotación de innovación radical ante el mercado de las consolas, Nintendo en su proceso de preventa generó una expectativa de lanzamiento de unas gafas de realidad virtual, que permitirán al usuario sumergirse en un mundo enteramente digital. Este ejercicio fue erróneo puesto que la organización generó en los usuarios una expectativa más amplia de lo que se podía brindar con la consola.

Cuando esta consola fue lanzada al mercado los primeros adoptantes hicieron un amplio número de críticas negativas de la consola, esto particularmente se debía en primera instancia a que la consola generó una expectativa muy amplia que no cumplió, ya que la consola no cumplía de manera completa con los elementos virtuales que decía tener (Sheff, 2011; El Clarín, 2015). Un factor negativo que trascendió en la adopción de la red de la innovación fue el alto valor económico de la consola para lo que está ofrecía (Miyamoto, 2013; El País, 2016).

El Virtual Boy (VB), contaba con un casco, guantes y algunos objetos extra para generar una experiencia sensorial, cada uno de estos elementos tenía una medida estándar que generaban poca aceptación por parte de los usuarios, ya que estos no eran regulables; lo anterior redundaba en una experiencia incómoda para los usuarios en su experiencia de realidad virtual.

Un problema que surgía desde el sistema de la consola era el uso excesivo de baterías AA para darle energía a esta, esto generaba que los usuarios tuvieran que depender de este medio energético para el uso de los videojuegos. Por ende, si no se poseían baterías de repuesto, la experiencia con la consola se veía interrumpida súbitamente, lo cual generaba que el usuario no tuviera una experiencia grata con la consola.

Otras de las situaciones negativas que experimentaban los usuarios al usar el VB, es que los jugadores no podían estar expuestos a largos periodos con los videojuegos, ya que los lentes monocromáticos de la consola podían generar daños visuales al jugador. Incluso los problemas que generaba la consola en el usuario se visualizaban en el manual del producto, donde se recomendaba hacer pausas frecuentes para no generar algún tipo de problema físico (Sheff, 2011; El Clarín, 2015; El País, 2016)

Debido a los elementos anteriormente explicados, los primeros adoptantes tuvieron una crítica negativa para esta consola que era la primera de su tipo, esto generó que la red de adoptantes tomara una postura de negación ante la adopción de la consola en el mercado global. Unido a lo anterior, la compañía Nintendo lanzó muy pocos videojuegos (sólo se lanzaron 22) para la consola (El País, 2016), generando así que en cuestión de un año la consola fuera retirada del mercado por un bajo número de ventas.

Nintendo GameCube. La consola opacada por el mercado emergente de consolas

Empezando el decenio anterior nace la sexta generación de consolas encabezada por Sega con el Sega Dreamcast. Dicha consola nace con anticipación a las demás de su generación con el propósito de hacer contrapeso a la competencia establecida por Nintendo y Sony en la generación anterior. La segunda consola de la generación que salió al mercado fue la PlayStation 2 (PS2), la cual tuvo grandes niveles de publicidad y acogida por parte de los usuarios (esta consola ha sido una de las más vendidas en la historia).

Nintendo en consonancia con el mercado hizo una transición del Nintendo 64 (N64), a su nueva consola que sería el GameCube (GC), dicha consola poseía un control ergonómico y conexión a internet al igual que sus competidores, esto permita en gran medida que el usuario tuviera una gran experiencia. El PS2, a diferencia del GC, tenía un lector de DVD que permitía reproducir música y algunos títulos cinematográficos, adicionalmente ésta era retrocompatible con su antecesora PlayStation 1 (PS1), con lo cual tenía un catálogo de juegos mucho más amplio que las otras consolas que salieron durante esta generación.

Otra consola que ve la luz en la sexta generación de videojuegos es la X-Box, que se caracteriza por ser la primera incursión de Microsoft en el mercado de las consolas, esta estaba caracterizada por tener un gran procesador interno, que permitía una buena resolución a los juegos, adicionalmente la consola permitía al igual que el PS2, reproducir material multimedia, navegar y jugar a través de internet.

La GC, empezó a tener algunos problemas desde el principio de su lanzamiento que se debían particularmente a la ausencia de publicidad en comparación con la PS2 y el X-Box; esto generó que los usuarios no la reconocieran a primera vista ante dos consolas que estaban compitiendo directamente por el mismo mercado objetivo.

Adicionalmente en cuanto al desarrollo de videojuegos, GC carecía de desarrolladores, mientras que X-Box y PS2 tenían un alto número de desarrolladores independientes que tenían la capacidad de generar diferentes juegos para estas plataformas, lo cual permitía al usuario de que disfrutara de un catálogo de juegos más amplio.

Sumado a lo anterior, un evento desafortunado que sucedió en el lanzamiento de la consola fue la pérdida de desarrolladores que ya habían trabajado con Nintendo en sus consolas anteriores, como fue el caso de la empresa británica Rareware. Esta empresa había diseñado algunos grandes juegos para N64, pero en el 2002 fue adquirida por Microsoft lo que le impediría desarrollar juegos para otras consolas diferentes a las de su nueva dueña. Esto

impactaría negativamente en razón del menor número de desarrollo de juegos para la consola de Nintendo, generando así una percepción negativa por parte de los usuarios del mercado. La GC fue la primera consola de Nintendo en utilizar discos ópticos para formato de videojuegos con el propósito de reducir los niveles de piratería y reducir costos de producción. Nintendo optó por mini-DVD, también conocido como micro-disco. Este formato utiliza un disco de 8 centímetros, en comparación con el tradicional de 12 cm para DVD, esto generó que los juegos de la consola tuvieran una capacidad más limitada que significaba juegos cortos y audios de una menor calidad que sus competidores. Adicional a esto el GC en su no tenía capacidad de reproducción de CD y DVD, lo cual los usuarios miraron como una desventaja en comparación de los competidores.

Tanto fue el descontento de los usuarios por la falta de capacidad de reproducción del GC que rápidamente generó una nueva versión de la GC conocida como la GC Panasonic Q (GCQ), dicha versión entró al mercado con el propósito de corregir los errores introducidos al mercado por la GC, aun así, la GCQ tenía un valor más alto por la cual no gozó de una buena aceptación y fue discontinuada en 2003 (Sheff, 2011). Desafortunadamente, el GC en su diseño contaba con muchos colores siendo víctima de la publicidad en oposición a lo que mostró su consola en su pre-lanzamiento como una consola sobria. Esto generó que el GC tuviera una percepción de un juguete en vez de una consola que buscaba apuntarle a un objetivo de mercado de un grupo adolescente.

Teniendo en cuenta los anteriores problemas, Nintendo fracasó en sus decisiones tácticas en su lanzamiento en el mercado de la GC, generando poca aceptación de los adoptantes tempranos, transmitiendo una visión negativa a los adoptantes finales que optaron por el PS2 y el X-Box. El PS2 tuvo una aceptación tan importante por parte de los usuarios que la consola tuvo una fabricación por más de 10 años, adicionalmente la consola tuvo unas ventas por 154.5 millones de dólares durante su vida útil (Richter, 2013), mientras que el GC por su parte 21.74 millones siendo la segunda consola de sobremesa con menores ventas de Nintendo, solo superadas por el Nintendo Wii U (Statista, 2017).

Wii U. El declive al pasar de generación

Posterior al gran dominio de Wii en el mercado de consolas, Nintendo desarrollaría su siguiente proyecto, el Nintendo Wii U (Wii U). La Wii U tuvo su preaviso a partir de la convención de tecnología E3 altamente visitada por los primeros usuarios de las innovaciones, en dicho evento se mostró que la naturaleza del equipo no fue bien transferida, por ello la naturaleza de la consola se consideraba incierta para los primeros usuarios (Stuart, 2017; Toledano, 2017).

Uno de los elementos más inciertos era su control principal, el cual se distinguía por ser una tableta que se confundía fácilmente con un elemento adicional para la Wii, de esta forma muchos de los primeros usuarios no sabían si Nintendo les mostraba un nuevo mando para una mejor experiencia en el Wii o una consola totalmente diferente que era la Wii U.

En este orden de ideas, la presentación en sociedad de la Wii U fue un desastre y ni los periodistas especializados entendieron bien qué estaba ofreciendo Nintendo (Toledano, 2017), Otro problema que surgió cuando la consola se introdujo al mercado fue su costo, el cual, si bien no era el más alto, hacía repensar mucho al usuario la compra del dispositivo.

Otro factor determinante que alejó a los usuarios de la consola fue su propuesta de videojuegos. El Wii U al ser una consola diferente a sus competidores (PlayStation 4 [PS4] o el Xbox One [XOne], las empresas desarrolladoras de video juegos se veían obligadas en incurrir en costos adicionales para el diseño y desarrollo de videojuegos para la consola de Nintendo; por ello, varios desarrolladores de videojuegos se abstendrían de sacar sus juegos multiplataforma para el Wii U, beneficiando en gran medida de alguna manera el crecimiento del PS4 y el XOne en el mercado de consolas.

Con el abandono de varios de los desarrolladores, el catálogo de videojuegos del Wii U fue insuficiente, esto repercutió de manera negativa en la publicidad, puesto que los videojuegos suelen incidir mucho en una muestra constante de la consola ante el mercado, de igual manera los usuarios al no entender el sistema de la consola migraron a las competencias (PS4 y XOne).

La consola ha sido tan poco aceptada por los usuarios que Nintendo tuvo la necesidad de sustituirla en el 2017 por la producción de la Nintendo Switch. Las ventas del 13.57 millones de dólares la convertirían en la consola de mesa menos vendida en la historia de Nintendo y poniendo en aprietos a la compañía en el periodo de 2013 a 2016 en términos accionarios y financieros (Nintendo, 2014; 2016; 2017; 2017).

5. Conclusiones

El lanzamiento o la comercialización de una innovación inciden en la adopción por parte de los primeros usuarios de los productos, esto implica que los innovadores y adoptantes tempranos, son determinantes para la continuidad del producto en el mercado. Este tipo de usuario son los que tienen mayor impacto en los grupos de adopción de mayoría tardía, retrasada y los rezagados (que equivalen a más 80% del público objetivo de la innovación), en materia de difusión de la innovación (Rogers, 1983; 1995). Es importante mencionar que estas decisiones asociadas con una negativa posterior a la compra por parte de la red de adoptantes tempranos son altamente sensibles e interconectadas. Es así como el fallo en una sola de las variables va a repercutir inminentemente en el fallo del resto, generando un fracaso comercial del producto lanzado.

A pesar de su enorme potencial como innovación radical, el Virtual Boy (VB) fue un fracaso comercial debido a varios factores. Inicialmente, la expectativa generada previa a su lanzamiento excedía las prestaciones reales del producto. Además, los objetos extra con los que contaba la consola (casco, guantes, etc.) tenían una medida estándar que no permitía ser adaptada. Así mismo, el excesivo consumo de baterías AA como fuente de energía obligaban al usuario a tener baterías de repuesto para que su experiencia con la consola no se viera interrumpida súbitamente, lo cual repercutía finalmente el costo de la consola. Sumado a lo anterior, los jugadores no podían

utilizar la consola por largos periodos porque se temía que se generaran daños visuales. Como si fuera poco, el alto precio de la consola hizo que la red de adoptantes finalmente no se decantara por la consola.

El caso del GameCube (GC) es diferente. Aunque no tuvo un fracaso comercial rotundo como el Virtual Boy (VB), no fue adoptado por los usuarios de la manera que Nintendo esperaba. La poca publicidad de la consola aunada al hecho de no tener lector de DVD incorporado, a diferencia de sus competidores (PS2 de Sony y X-box de Microsoft), además de contar con un catálogo de juegos mucho más reducido como consecuencia de la no compatibilidad con las consolas anteriores y del poco apoyo que tuvo la consola de los desarrolladores de juegos repercutió en la poca aceptación de los adoptantes tempranos, transmitiendo una visión negativa a los adoptantes finales que optaron por el PS2 y el X-Box.

Finalmente, el caso de la Nintendo Wii U enmarca su fracaso desde antes de su lanzamiento comercial. Al momento de ser presentada en la feria E3 su naturaleza no fue bien entendida ni por los primeros usuarios ni por la prensa especializada, al no saber si se trataba de una consola portátil, de mesa o de un elemento adicional para la Wii. Al igual que el GameCube, el poco apoyo por parte de desarrolladores externos a Nintendo repercutió en el escaso catálogo de juegos de la consola. Lo que a la postre y sumado a todos los otros factores desencadenó en la presentación prematura de la nueva consola de la compañía, la Nintendo Switch.

Referencias bibliográficas

ABC España. (2014). La Wii-terapia es una consola que ayuda a los mayores a mejorar su calidad de vida. *ABC España*. Obtenido de <http://www.abc.es/familia-mayores/20140208/abci-para-mayores-201402071143.html>

ABC España. (2016). Nintendo podría explorar la realidad virtual tras el fracaso de Virtual Boy hace veinte años. *ABC España*. Obtenido de http://www.abc.es/tecnologia/videojuegos/nintendo/abci-nintendo-podria-explorar-realidad-virtual-tras-fracaso-virtual-hace-veinte-anos-201602021428_noticia.html

Andreu Toribio, V., & Torronteras López, A. (2015). *Introducción a la Háptica. Nuevos dispositivos de entrada y salida*. Universitat Politècnica de Catalunya.

Bayus, B. (1994). Are product life cycles really getting shorter? *Journal of Product Innovation Management*, 300-308.

BBC. (2002). Xbox sales 'surge' after price cut. *BBC News*. Obtenido de <http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/1976825.stm>

BBC. (2012). Nintendo Wii U games console to be released in November. *BBC News*. Obtenido de <http://www.bbc.com/news/technology-19583826>

Boyer, S. (2009). A virtual failure: Evaluating the success of Nintendo's Virtual Boy. *The Velvet Light Trap*, 23-33.

Capcom. (2013). *Capcom Annual Report 2012*. Obtenido de http://www.capcom.co.jp/ir/english/data/pdf/annual/2012/annual_2012_01.pdf

Castro Fernández, V. (2011). *Innovación en la creación y desarrollo empresarial: Éxitos y fracasos en la innovación*. Escuela de Organización Industrial.

Chess, S., Evans, N., & Baines, J. J. (2017). What Does a Gamer Look Like? Video Games, Advertising, and Diversity. *Television & New Media*, 1-21.

Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). Commercializing Technological Innovation: Learning from Failures in High-Tech Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 437-454.

Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial*, 173-181.

Chiu, Y.-C., Chen, B., Shyu, J., & Tzeng, G.-H. T. (2006). An evaluation model of new product launch strategy. *Technovation*, 1244-1252.

Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Consalvo, M. (2006). Console video games and global corporations: Creating a hybrid culture. *New Media & Society*, 117-137.

Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1987). New products: what separates winners from losers? *Journal of product innovation management*, 169-184.

Cruz Rincón, M. L., & Puente Castro, R. (2012). ¿Hay verdadera innovación en los lanzamientos de nuevos productos? *Estudios Gerenciales*, 263-280.

Csikszentmihalyi, M. (2001). *Ocio y creatividad en el desarrollo humano*. Bilbao: Instituto de Estudios de Ocio.

Di Benedetto, A. (1999). Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *Journal of Product Innovation Management*, 530-544.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2017). Les lois de l'imitation et de l'invention: Gabriel Tarde et l'économie évolutionniste de l'innovation. *Revue économique*, 1-29.

Duarte Herrera, L., & González Parias, C. H. (2017). *Metodología y trabajo de grado. Guía práctica para las ciencias empresariales*. Medellín: Centro Editorial Esumer.

El Clarín. (2015). Virtual Boy: la consola-fracaso. *El Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/arte/virtual-boy_0_ryO-kH5wQe.html

El Observador. (2011). Ancianos ayudan a agotar consolas Wii de Nintendo. *El Observador*. Obtenido de <http://www.elobservador.com.uy/ancianos-ayudan-agotar-consolas-wii-nintendo-n150672>

- El País. (2016). La revancha de Nintendo y su consola de realidad virtual, 21 años después. *El País*. Obtenido de <http://www.elpais.com.uy/vida-actual/revancha-nintendo-consola-realidad-virtual-veinte-anos-despues.html>
- Garrido Rubio, A., & Polo Redondo, Y. (2003). Decisiones tácticas de lanzamiento: consideraciones prácticas sobre su influencia en el resultado. *Revista Asturiana de Economía*, 49-72.
- Girón, A. (2007). *Difusión de Innovaciones*. Caracas: Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? . *International Journal of Marketing Studies* , 2-15.
- González Sabater, J. (2011). *Manual de transferencia de tecnología y conocimiento*. The Transfer Institute.
- González Tardón, C. (2014). *Videojuegos para la transformación social. Aportaciones conceptuales y metodológicas*. Tesis Doctoral de la Universidad de Deusto.
- Gourville, J. (2006). Eager seller and stony buyers: Understanding the psychology of new-product adoption. *Harvard Business Review*, 98-106.
- Griffin, A., & Page, A. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 291-308.
- Gutiérrez, C. (2014). Los 5 mayores fracasos tecnológicos de la historia. *Diario Información*. Obtenido de <http://www.diarioinformacion.com/vida-y-estilo/tecnologia/2014/11/28/5-mayores-fracasos-tecnologicos-historia/1572767.html>
- Hoeffler, S. (2003). Measuring Preferences for Really New Products. *Journal of Marketing Research*, 406-420. doi:<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkr.40.4.406.19394>
- Hollensen, S. (2013). The Blue Ocean that disappeared - the case of Nintendo Wii. *Journal of Business Strategy*, 25-35.
- Hultink, E. J., & Robben, H. (1999). Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination in The Netherlands. *Journal of Product Innovation Management*, 545-556.
- Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S., & Robben, H. (1997). Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 243-257.
- Kent, S. (2010). *The ultimate history of video games: from Pong to Pokemon - the story behind the craze that touched our lives and changed the world*. Three Rivers Press.
- Kiviranta, H. (2017). *Women as Video Game Consumers*. Haaga-Helia UAS.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson .
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 79-94.
- Lehtimäki, T. (2013). *The contextual nature of launching industrial new products*. Oulu: University of Oulu.
- Levis, D. (2013). *Los videojuegos, un fenómeno de masas*. Sivel.
- Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>
- Makino, T. (2010). *Gunpei Yokoi: vie et philosophie du Dieu des jouets Nintendo*. Pix'N Love Editions.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D Irwin, Inc.
- Miyamoto, S. (2013). *Shigeru Miyamoto habla de Virtual Boy*. Obtenido de Nintendo: <https://www.nintendo.es/Iwata-pregunta/Iwata-Pregunta-Nintendo-3DS/Vol-1-Y-asi-es-como-se-hizo-la-Nintendo-3DS/2-Shigeru-Miyamoto-habla-de-Virtual-Boy/2-Shigeru-Miyamoto-habla-de-Virtual-Boy-229419.html>
- Möller, K. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 439-450.
- Montoya-Weiss, M., & Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 397-417.
- Moore, G., & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of. *Information Systems Research*, 191-222.
- Morales Corral, E. (2014). *La nueva cultura multimedia en la era digital: el caso de los videojuegos*. Madrid: Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid.
- Muñoz Mirón, E. (2016). *Publicidad por emplazamiento en videojuegos domésticos*. Universidad Internacional de la Rioja.
- New York Times. (28 de Septiembre de 1983). Atari Parts Are Dumped. *New York Times*. Obtenido de <http://www.nytimes.com/1983/09/28/business/atari-parts-are-dumped.html>
- Nintendo. (2016). *La historia de Nintendo*. Obtenido de Nintendo: <https://www.nintendo.es/Empresa/La-historia-de-Nintendo/La-historia-de-Nintendo-625945.html#1980>
- Nintendo. (2016). *The 76th Annual General Meeting of Shareholders*. Obtenido de <https://www.nintendo.co.jp/ir/en/stock/meeting/160629qa/index.html>
- Nintendo. (2017). *Annual Report 2017. for the fiscal year ended March 31, 2017*. Tokio. Obtenido de <https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2017/annual1703e.pdf>

Nintendo. (2017). *Financial Results Briefing for Fiscal Year Ended March 2017*.

Pollen Strategy. (2006). *Diffusion of Innovations*.

Popovic, D. (2006). Modelling the marketing of high-tech start-ups. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 260-276.

Rafiq, M., & Ahmed, P. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 4-15.

Ramírez Plascencia, D. (2015). *Gabriel Tarde y los estudios sobre difusión de las ideas*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Rhodes, R. M. (2004). *Analyzing digital television: using the diffusion of innovation theory to better inform policy*. Doctoral dissertation, University of Florida.

Richter, F. (2013). Farewell Playstation 2 - Best-Selling Console of All Time. *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/chart/937/best-selling-video-game-home-consoles/>

Rodríguez Pinto, J., & Rodríguez Escudero, A. (2011). La elección de un posicionamiento basado en la diferenciación en las fases de lanzamiento de un nuevo producto. 115-130.

Roehrich, G. (2004). Consumer innovativeness Concepts and measurements. *Journal of Business Research*, 671-677.

Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press

Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.

Rogers, E. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive Behaviors*, 989-993.

Romero, I. (10 de Septiembre de 2015). Mario Bros cumple. *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/mario-bros-cumple-30-anos-conquistando-nuevos-mundos.html>

Rudden, D. (2006). Nintendo Wii release details: Nov. 19, \$250 with a game included. *USA Today*.

Sánchez Herrera, A. (2016). La censura en los videojuegos distribuidos por Nintendo de América entre 1985 y 1995. Estudio del control de calidad llevado a cabo por Nintendo de América en EEUU y contraste de las diferencias culturales con Japón. *Asiadémica: revista universitaria de estudios sobre Asia Oriental*, 117-153.

Schell, J. (2008). *The Art of Game Design. A Book of Lenses*. Elsevier.

Schilling, M. (2013). *Strategic management of technological innovation*. New York: McGraw-Hill.

Sheff, D. (2011). *Game over: How Nintendo conquered the world*. Vintage.

Statista. (2017). *Evolución anual del número de consolas vendidas de la empresa Nintendo de 1997 a 2017 (en millones de unidades)*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/589267/venta-de-consolas-de-la-empresa-nintendo/>

Stuart, K. (2017). RIP Wii U: Nintendo's glorious, quirky failure. *The Guardian*. Obtenido de <https://www.theguardian.com/technology/2017/feb/03/rip-wii-u-nintendos-glorious-quirky-failure>

Tassi, P. (28 de Julio de 2017). The Switch Has Had Nintendo's Best Marketing Campaign In Years. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/insertcoin/2017/01/28/the-switch-has-had-nintendos-best-marketing-campaign-in-years/#39b2e8401bd7>

Tidd, J. (2010). *Gaining momentum: Managing the diffusion of innovations*. World Scientific.

Toledano, B. (2017). Adiós a Wii U, el memorable fracaso de Nintendo. *El Mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/tecnologia/2017/01/22/5880a91a22601d6d388b4571.html>

Vaughan, J. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 241-247.

Wüstenhagen, R., Wolsink, M., & Bürer, M. J. (2007). Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept. *Energy Policy*, 2683-2691.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. California: Sage.

Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*. California: Sage.

1. Profesional en Negocios Internacionales y Especialista en Legislación Aduanera de la Institución Universitaria Esumer. Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia (C). Docente Tiempo Completo de la Institución Universitaria Esumer. E-mail: jorge.acosta@esumer.edu.co

2. Negociador Internacional de la Universidad Eafit, Magíster en Comercio y Relaciones Internacionales de la Universidad Paris XII. Docente Tiempo Completo de la Institución Universitaria Esumer. E-mail: diego.montoya@esumer.edu.co

3. Las ventas de lanzamiento serán medidas en las ventas en el primer año de la consola en el mercado

4. Ventas totales a Julio 31 de 2017
