

Mercados y Negocios

1665-7039 printed

2594-0163 on line

Year 26, n. 55, May-August (2025)

Nintendo and the Blue Ocean Strategy: Designing the Four Actions Matrix¹

Nintendo y la estrategia del océano azul: diseño de la matriz de cuatro acciones

<https://doi.org/10.32870/myn.vi55.7813>

Adan Jacinto Flores Flores

Universidad Autónoma de Tamaulipas (Mexico)

ajflores@docentes.uat.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-5853-0245>

Received: December 11, 2024

Accepted: March 10, 2025

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the strategies adopted by Nintendo within the framework of the four-action matrix of the BOS (i.e., eliminate, reduce, increase, and create). Documentary research was implemented by scrutinizing the scientific bases of information accessible in electronic media (e.g., Web of Science and Scopus). For each of the four actions of the matrix, the following factors were identified: 1. eliminate the expensive face-to-face conferences; 2. reduce the graphic power of the video game console, the budgets, and the deadlines in the development of video games; 3. increase the brand extension; and 4. create a nostalgic feeling. This study offers valuable lessons and insights for organizational strategists to consider when designing strategies that leverage distinctive characteristics to create competitive advantages that satisfy both established objectives and customer desires and expectations. Furthermore, the work can serve as a reference framework for subsequent empirical research.

Palabras clave: estrategia del océano azul, Nintendo, industria de los videojuegos, competitividad.

Código JEL: M10

¹ Traducción de la versión en inglés usando Grammarly en apoyo a la política de multilingüismo



RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar las estrategias adoptadas por Nintendo en el marco de la matriz de cuatro acciones de la EOA (i.e. eliminar, reducir, incrementar, y crear). Se implementó una investigación documental a partir del escrutinio de las bases científicas de información accesibles en los medios electrónicos (e.g., Web of Science y Scopus). Para cada una de las cuatro acciones de la matriz, se identificaron los siguientes factores: 1. eliminar: las costosas conferencias presenciales; 2. reducir: la potencia gráfica de la videoconsola, los presupuestos, y los plazos en el desarrollo de videojuegos; 3. incrementar: la extensión de marca; y 4. crear: el sentimiento nostálgico. Este estudio brinda lecciones y enseñanzas a considerar por los estrategas organizacionales al momento de diseñar las estrategias que potencialicen las características distintivas en ventajas competitivas que satisfagan, tanto los objetivos establecidos, como los deseos y expectativas de los clientes. Asimismo, el trabajo efectuado puede ser utilizado de encuadre referencial en subsecuentes investigaciones empíricas.

Palabras claves: estrategia océano azul, Nintendo, industria de los videojuegos, competitividad.

INTRODUCCIÓN

Nintendo es una empresa japonesa con más de 130 años de historia, fundada en 1889. En sus primeros años, la compañía se centró en la producción de las tradicionales cartas de juego Hanafuda, que son profundamente representativas de la cultura japonesa (Fils-Aimé, 2022; Nintendo, 2024c). 'Nintendo' tiene un significado especial; se traduce como 'dejar la suerte en manos del cielo' (Inoue, 2010). Con la creciente popularidad de los videojuegos en los años 70 y la expansión geográfica de los salones recreativos, la compañía decidió entrar activamente en la industria de los videojuegos domésticos con el lanzamiento del Color TV-Game, su primera consola de sobremesa destinada a satisfacer el mercado emergente del entretenimiento digital en el hogar (Harris, 2014).

Según Ryan (2011), un punto de inflexión en la historia corporativa de Nintendo fue la fabricación de su primer gran éxito comercial en las máquinas recreativas: *Donkey Kong*. Inicialmente, este juego estaba pensado para incluir a *Popeye el Marino*; sin embargo, tras no conseguir la licencia del personaje, Nintendo decidió crear su propio elenco de personajes originales. Entre ellos se encontraba el que llegaría a convertirse no solo en el símbolo y mascota de Nintendo, sino también en el de la propia industria de los videojuegos: *Super Mario*.

85

Gran parte de la presencia e influencia de Nintendo en el sector del entretenimiento electrónico puede entenderse como el resultado natural de la fuerte conexión emocional entre Nintendo y sus seguidores. Esta lealtad, cultivada a lo largo de los años, es una de las principales ventajas competitivas de Nintendo y resulta de mantener la calidad de sus franquicias más populares y exitosas comercialmente (por ejemplo, *Super Mario Bros.*, *The Legend of Zelda*, *Animal Crossing*, *Pokémon*, etc.), además de aprovechar el elemento nostálgico de quienes crecieron con una consola de Nintendo. Dado el estilo de gestión único de Nintendo para navegar en la industria y su condición de figura líder en ella (por ejemplo, la consola portátil Nintendo DS revolucionó la experiencia de entretenimiento con su innovadora doble pantalla), la compañía se convierte en un candidato natural para analizar decisiones estratégicas desde la perspectiva de la Estrategia del Océano Azul (EOA).

BOS es el conjunto de medidas y acciones tomadas por los líderes organizacionales con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos, creando o identificando nuevas áreas de oportunidad que han sido pasadas por alto por los competidores (es decir, océano azul), mientras se distancian en la medida de lo posible de mercados altamente competitivos y sobreexplotados que presentan formas de hacer las cosas muy similares (es decir, océano rojo) (Kim & Mauborgne, 2015; 2017).

Romper los lazos y navegar hacia un océano azul requiere un compromiso multidisciplinar, siendo la innovación la piedra angular para crear valor, retener a los clientes actuales y atraer a nuevos consumidores, ampliando así la base de seguidores y fans de la marca (Chirinos, 2022; Čirjevskis, 2017). Por ello, es fundamental que la estrategia BOS implementada sea tanto ingeniosa como novedosa para cumplir con las expectativas de los stakeholders de la organización, tanto internos como externos.

En este contexto, este trabajo académico tiene como objetivo evaluar las estrategias adoptadas por Nintendo, considerando las directrices propuestas en el BOS. Así, los estrategas y responsables de la toma de decisiones dispondrán de un marco de referencia para visualizar y comprender de manera más efectiva el sector en el que opera su organización, lo que les permitirá dirigir de forma más eficiente diversos recursos organizativos hacia la gestión de ventajas competitivas mediante la formulación e implementación de estrategias superiores. El trabajo comienza con una revisión de la literatura y una descripción detallada de la investigación documental. Posteriormente, se presentan los resultados y su discusión utilizando la matriz de las cuatro acciones del BOS. Finalmente, se resumen las conclusiones más relevantes.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Estrategia del Océano Azul

Una aproximación tradicional para entender las estrategias empresariales es a través de la metáfora del «campo de batalla», el territorio donde prevalece la ley del más fuerte (Lindič et al., 2012). Cada competidor en el mercado interactúa con los demás, con el objetivo de eliminarlos de manera eficiente. (Cooke et al., 2019).

El nivel de éxito financiero corporativo alcanzado en los estados financieros es proporcional al fracaso reportado por los competidores (es decir, un juego de suma cero) (Kim & Mauborgne, 2017; Susilowati et al., 2017). Inmersa en una lucha constante e implacable hasta que solo uno queda en pie, la gestión cautelosa siempre prioriza la optimización de recursos para obtener ventajas competitivas mediante la orientación de esfuerzos hacia la elaboración de estrategias económicamente viables que les permitan mantenerse un paso por delante de los planes de sus rivales” (Dvorak & Razova, 2018; Shi & Zailani, 2025). Los escenarios caracterizados por una competencia intensa o altas tasas de mortalidad empresarial se denominan “océanos rojos” (Kim & Mauborgne, 2015; Lauer, 2019; Vieira & Ferreira, 2018).

Por otro lado, surge el concepto de «océano azul», que, como su nombre indica, es lo contrario del océano rojo (Mohamud et al., 2024). Al romper con los dogmas que el sector

considera inmutables o demasiado difíciles de modificar, la organización busca crear océanos azules libres de competencia, ofreciendo a sus clientes productos y servicios sin parangón a través de procesos de innovación internos (Church, 2024).

El reto inicial a la hora de implementar una estrategia de océano azul (BOS) radica en el valor para alejarse de lo que la industria considera comportamientos «convencionales» sin caer en la tentación de tomar demasiadas decisiones intuitivas o precipitadas que ignoren las advertencias de los diagnósticos profesionales (por ejemplo, presupuestos, estados financieros, análisis de tendencias, auditorías internas y externas, entre otros) (Abdullah et al., 2024).

Los centros de distribución son un ejemplo. En respuesta a la escasez de mano de obra, han utilizado un BOS para contratar e integrar a personas con discapacidad, en lugar de limitarse a mecanizar aún más los procesos internos relacionados con las actividades operativas y administrativas o a aumentar los salarios por hora para retener a la plantilla actual y, al mismo tiempo, atraer nueva mano de obra a la organización (Ellinger et al., 2020; Hoang et al., 2022; Leavy, 2018).

Madsen y Slåtten (2019) analizaron el BOS a través de cuatro características fundamentales que la terminología administrativa debe cumplir para ser asimilada: 1. Etiquetado atractivo y comprensible: La alegoría seductora de un océano azul lleno de oportunidades y un océano rojo repleto de tiburones beligerantes facilita la comprensión de la interacción compleja de todos los competidores dentro del mismo mercado empresarial; 2. Mejora del rendimiento: Intrínsecamente, quienes adoptan la nueva terminología esperan que esta incorporación impulse los indicadores de seguimiento del rendimiento, fomentando la comunicación y el intercambio de ideas; 3. Espacio interpretativo: Existe suficiente margen para que los gestores puedan concluir, y 4. Universalidad: Es asimilable y aplicable en cualquier organización, entorno, cultura, país, sector económico, entre otros.

Tal y como señalan Christodoulou y Langley (2019), los estrategas organizativos pueden identificar áreas de mejora en el modelo de negocio existente que rige un sector concreto si piensan de forma innovadora. Esto marca el inicio de un proceso transformador que permite a la empresa avanzar hacia un «océano azul», diferenciándose de la competencia mediante la adopción de una nueva forma de hacer las cosas.

El objetivo es llegar a un punto en el que la competencia se vuelva cada vez más irrelevante. El Cirque du Soleil es un ejemplo clásico de la estrategia del océano azul. Esta compañía circense tomó la decisión radical de eliminar los números con animales, respaldada por un análisis de coste-beneficio: la cría y el cuidado de los animales resultaban costosos y ofrecían

poco interés al público. El atractivo de ver animales exóticos perdió su razón de ser a medida que se creaban más zoológicos en todo el mundo.

«Aplicar la Estrategia del Océano Azul para hacer que la competencia sea irrelevante es más fácil de decir que de hacer» (Wee, 2017: 38). Nadie puede garantizar el éxito de una estrategia. Por lo tanto, al alejarse tanto de lo convencional, las organizaciones darán, en cierta medida, un salto de fe hacia un territorio desconocido o poco explorado (Mukira et al., 2024). Inicialmente, los mercados y los accionistas experimentarán una gran incertidumbre, y los expertos del sector criticarán duramente la dirección tomada (Alghamdi & Agag, 2024). Incluso los clientes más fieles pueden mostrarse escépticos ante la nueva dirección. El objetivo no es simplemente atraer a nuevos consumidores habituales, sino hacerlo sin perder la actual base de clientes fieles (Porter, 2015; Rais, 2025).

Un ejemplo claro es la desastrosa campaña publicitaria de Bud Light, que, al intentar atraer a un nuevo segmento demográfico, provocó que sus seguidores más fieles se sintieran profundamente traicionados por la marca y reaccionaran de forma muy desafiante (Otis, 2023). Como era de esperar, las cerveceras de la competencia aprovecharon este tropiezo.

88 Es ingenuo pensar que basta con copiar las mejores prácticas de los competidores directos e indirectos para imponerse sobre ellos (es decir, el benchmarking) (Caldwell & Anderson, 2017). El marketing de diferenciación es esencial para destacar en un entorno sobresaturado de clientes exigentes. Sin embargo, el éxito estratégico también requiere una evaluación meticulosa y continua de las propias fortalezas y debilidades y de las de los rivales (Christodoulou & Langley, 2019). A modo de ejemplo, vale la pena recordar lo que ocurrió con la cadena de alquiler de vídeos Blockbuster y cómo su seña de identidad, el «alquiler físico», quedó obsoleta en un breve periodo de tiempo en la era de Internet (Raynor, 2016).

Esto condujo a su dramática salida del mercado del alquiler de películas en favor de Redbox y Netflix, ya que no supo reconocer a tiempo que su modelo de negocio, que le había llevado al éxito, estaba inevitablemente condenado a largo plazo. Con el paso de los años, gestionar un catálogo de películas clásicas junto con los últimos éxitos de taquilla de Hollywood se volvió cada vez más inviable.

A pesar de su amplia aceptación y rápida difusión, el BOS no está exento de críticas importantes, que contribuyen a reforzarlo tanto teóricamente como empíricamente cuando son abordadas por la comunidad académica. Entre las críticas más duras al enfoque propuesto por el BOS se encuentra su similitud, en mayor o menor medida, con otros términos de gestión ya consolidados que aparecen en la bibliografía anterior: innovación disruptiva, innovación de valor, diferenciación, nicho de mercado y otros (Agnihotri, 2016). Para algunos autores, el BOS no es más que un cambio de marca de conceptos ya existentes en el léxico empresarial, que recicla ideas antiguas y las presenta al público en un nuevo envoltorio

(Benders & van Veen, 2001). Lo que importa es garantizar que la nueva denominación se perciba como moderna e innovadora para acelerar su adopción y sustituir la terminología antigua en las conversaciones de gestión (es decir, la metáfora del vino viejo en odres nuevos) (Ortenblad, 2007).

Nintendo y la estrategia del océano azul

Antes de crear un océano azul, Nintendo tuvo que navegar por un océano rojo. Al pertenecer al sector de los videojuegos, su primer competidor a tener en cuenta fue SEGA, que declaró abiertamente la guerra comercial a Nintendo con su eslogan en Norteamérica: «Genesis hace lo que Nintendo no hace» (Harris, 2014). Un ingenioso juego de palabras que indicaba a los consumidores que la consola Genesis era superior a lo que Nintendo tenía para ofrecer. Esto marcó el inicio de la primera gran guerra de consolas, en la que los jugadores tuvieron que decidir qué opción era la mejor para disfrutar de sus videojuegos, ya que adquirir ambos productos resultaba inasequible para la mayoría.

La batalla entre Nintendo y SEGA terminó abruptamente con la entrada de un nuevo competidor en el mercado: PlayStation (Fils-Aimé, 2022). Irónicamente, la marca PlayStation nació cuando Nintendo rompió una alianza con Sony para crear conjuntamente un periférico de CD-ROM para su Super Nintendo Entertainment System (SNES).

Tras esta ruptura, Sony continuó el proyecto de forma independiente y desarrolló su dispositivo basándose en el periférico. Nintendo había abierto, en esencia, la puerta a Sony para que entrara en la industria de los videojuegos. La repentina llegada de este fuerte competidor desencadenó el declive y la eventual salida de SEGA como uno de los principales desarrolladores de consolas de videojuegos domésticas a nivel mundial (Harris, 2014). La situación empeoró para Nintendo cuando, poco después, Microsoft entró en el escenario del entretenimiento digital con la Xbox, fragmentando aún más las preferencias de los consumidores.

El expresidente de Nintendo, Satoru Iwata, fue el punto de inflexión en la decisión de la empresa de orientarse hacia un «océano azul». Cuando Iwata asumió el mando de la empresa, se dio cuenta de que la competencia directa no tenía sentido porque, a diferencia de PlayStation y Xbox, Nintendo no contaba con el respaldo de una multinacional que le proporcionara recursos financieros ni le rescatara en situaciones inesperadas y adversas (Nintendo, 2024c).

Por ejemplo, una de las adquisiciones corporativas más significativas de la historia se produjo cuando Microsoft respaldó a su división Xbox comprando Bethesda por 75 000 millones de dólares, lo que le permitió acceder a una de las franquicias más lucrativas de la industria de los videojuegos: Call of Duty (Gallagher, 2023; Mochizuki, 2019; Needleman, 2024; Tilley,

Nintendo and the Blue Ocean Strategy: Designing the Four Actions Matrix

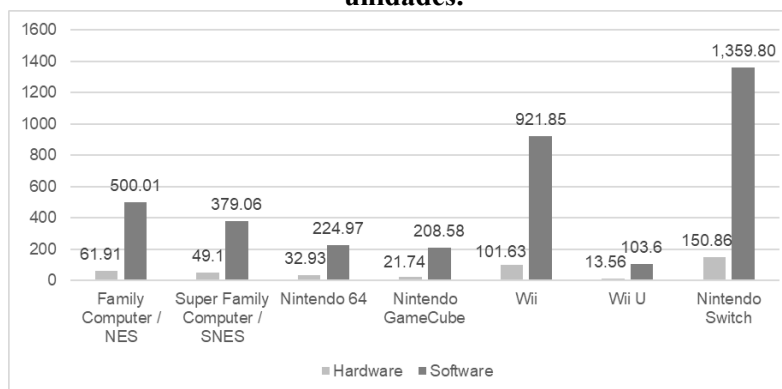
2020). Nintendo no podía permitirse tal lujo y tendría que encontrar su camino para sobrevivir o enfrentarse al mismo destino que SEGA.

La situación de Nintendo se encontraba en un punto crítico. Con cada nueva generación, sus consolas vendían menos unidades en el mercado y no lograban cumplir las expectativas de los accionistas. Como se observa en el gráfico 1, la suerte de la empresa cambió con el lanzamiento de la Wii, que siguió el enfoque BOS. Sin embargo, entre este éxito y la Nintendo Switch, la aberración conocida como Wii U fue un fracaso comercial y un importante revés para la implementación de la doctrina BOS.

Algunos factores que ayudan a explicar el declive de la Wii U incluyen: 1. la falta de claridad sobre si se trataba de una nueva consola de videojuegos o simplemente un periférico para la Wii; 2. Un marketing excesivamente centrado en el mercado familiar, descuidando al público adolescente y joven adulto; y 3. Los juegos exclusivos basados en las franquicias más populares de Nintendo tardaron demasiado en debutar en la consola (por ejemplo, Super Smash Bros. para Wii U se lanzó a finales de 2014, dos años después del lanzamiento de la Wii U). Sin embargo, la característica distintiva de la Wii U, su jugabilidad y opciones de interfaz, en particular el mando táctil "Gamepad", fue crucial para perfeccionar a su sucesora y volver a la cima del mercado. La Wii U podría considerarse un prototipo de la Nintendo Switch.

90

Gráfica 1
El software de Nintendo y las consolas de videojuegos para el hogar vendieron millones de unidades.



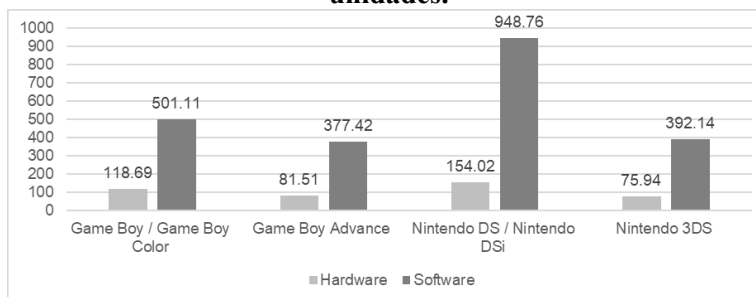
Fuente: elaboración propia (Nintendo, 2024a).

Además de los factores mencionados anteriormente, uno de los puntos fuertes más destacados de Nintendo es su liderazgo en el sector de las consolas portátiles (véase la gráfica 2). Su primera incursión en el mercado de los videojuegos portátiles se produjo con la línea Game & Watch, cuyos dispositivos ofrecían un juego sencillo para pasar el rato. El firme compromiso de Nintendo con la portabilidad comenzó en 1989 con el lanzamiento de la Game Boy, que sentó un precedente en el sector por varias razones: 1. Permitía cambiar de juego mediante pequeños cartuchos; 2. El software estaba diseñado para sesiones de juego

cortas (por ejemplo, Tetris); 3. Ofrecía una duración excepcional de las cuatro pilas AA que requería; 4. Tenía un precio de venta al público asequible.

El dominio de Nintendo se mantuvo indiscutible hasta la discontinuación de la Nintendo 3DS en 2020. Incluso cuando Sony lanzó la PlayStation Portable (PSP) en 2004 y la PlayStation Vita (PS Vita) en 2011, no logró destronar a Nintendo en el mercado portátil. Una vez más, aunque las consolas de la competencia se caracterizaban por sus potentes procesadores, fue el catálogo de juegos lo que vendió las consolas, y no al revés. La empresa combinó los sectores doméstico y portátil para consolidar la Nintendo Switch, diseñándola como una consola híbrida, lo que significa que se puede disfrutar desde la comodidad de un televisor o de forma portátil (Mochizuki, 2018). Con esta versatilidad, Nintendo logró distanciarse de sus rivales, que permanecieron atrapados en un océano rojo.

Gráfica 2
El software de Nintendo y las consolas portátiles para juegos se han vendido en millones de unidades.

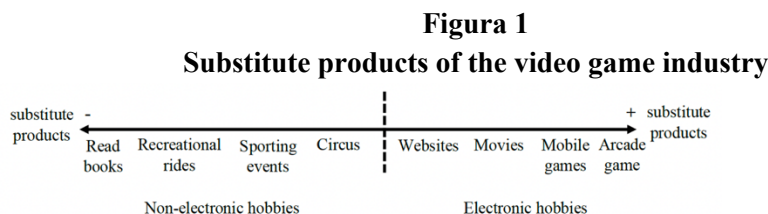


Fuente: elaboración propia (Nintendo, 2024a).

Una característica intrínseca de la industria de los videojuegos —y un auténtico quebradero de cabeza para los estrategas— es la gran abundancia y la proliferación masiva de productos sustitutivos (Fils-Aimé, 2022), ya sean pasatiempos electrónicos o no, clasificados en la literatura como sustitutos cercanos y lejanos, respectivamente (véase la figura 1).

Los responsables de la toma de decisiones deben hacer frente a cualquier forma de entretenimiento a disposición de los consumidores que pueda distraerlos de los bienes y servicios ofrecidos por la organización (Argyres et al., 2025). Por lo tanto, es esencial desarrollar estrategias con un enfoque creativo e innovador para minimizar el impacto negativo en las tres áreas principales del rendimiento organizativo: financiera, de mercado y operativa.

Dado que es imposible abarcar todas las aficiones que uno podría desear, la verdadera competencia radica, en última instancia, en el hecho de que todos los implicados en el sector del ocio, competidores directos e indirectos, hacen todo lo posible con los recursos disponibles para captar una parte del limitado tiempo libre de los consumidores.



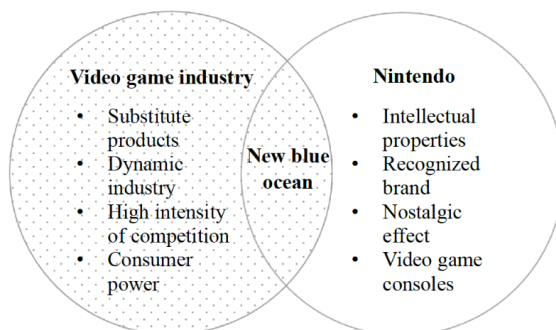
Fuente: elaboración propia (David & David, 2017; Porter, 2015; Raynor, 2016; Subramanian et al., 2011).

Sin embargo, los productos sustitutivos tienen la particularidad de restringir la entrada repentina de más competidores en el sector. En teoría, un mayor número, variedad y accesibilidad de estas alternativas crearían una mayor barrera de entrada, reduciendo la amenaza de nuevos competidores (David & David, 2017). Además, los gustos y preferencias de los clientes son muy volátiles a lo largo del tiempo, lo que supone un reto adicional para la dirección (Mirghaderi et al., 2023). No es prudente dar por sentado que cualquier estrategia podrá superar las importantes barreras de entrada al mercado de los videojuegos (Li et al., 2025).

En consecuencia, en un mundo globalizado donde todo está prácticamente a un clic de distancia, las estrategias deben ser muy dinámicas para adaptarse rápidamente a una realidad cambiante (Porter, 2015; Yunus & Sijabat, 2021). Por lo tanto, conciliar las peculiaridades industriales con las fortalezas empresariales es esencial para crear un nuevo océano azul que permita abandonar los océanos rojos (véase la Figura 2).

92

Figura 2
Incubación de un nuevo océano azul



Fuente: elaboración propia (Fils-Aimé, 2022; Pilatti et al., 2024; Subramanian et al., 2011).

MÉTODOS

Basándose en una revisión de la información científica disponible a través de medios electrónicos, este estudio utilizó el método de investigación documental para evaluar las estrategias de Nintendo, teniendo en cuenta las directrices esbozadas en el BOS. Comprender las características distintivas que hacen que cada industria o sector económico sea único y especial es crucial para cualquier ejecutivo.

Conocer las reglas tangibles e intangibles que rigen la competencia ayudará a la dirección a tomar decisiones estratégicas más acertadas y, lógicamente, a minimizar los errores causados por una comprensión incompleta del entorno general y específico. Al enmarcar el trabajo en el caso corporativo de Nintendo, es posible ofrecer lecciones y perspectivas que los estrategas deben tener en cuenta a la hora de diseñar estrategias que definirán la hoja de ruta de sus respectivas organizaciones.

Como se ha señalado en el marco teórico, uno de los puntos fuertes del BOS es su carácter multifacético, que le permite abordar con eficacia diversos escenarios complejos. Esta característica se aprovecha en el desarrollo de numerosos trabajos de investigación: gestión de equipos de fútbol profesional (p. ej., Pilatti et al., 2024), creación de programas educativos en escuelas y universidades (p. ej., Erikson & Williams, 2022), gestión en organizaciones de la administración pública sin ánimo de lucro (p. ej., Magued, 2023), la teoría de la moda administrativa (p. ej., Madsen & Slåtten, 2019), la contratación e inclusión de empleados con discapacidad (p. ej., Ellinger et al., 2020) y los centros de salud (p. ej., Mourtzikou et al., 2019), por citar solo algunos ejemplos. Por lo tanto, es imprescindible aprovechar las publicaciones académicas y otras fuentes secundarias de información disponibles principalmente en Internet mediante un proceso de selección que permita elegir los estudios más significativos para alcanzar el objetivo establecido y, de este modo, contribuir a la ampliación de la literatura científica sobre el BOS.

Siguiendo el método propuesto por Bernal (2022), se llevó a cabo un análisis teórico a través de cinco etapas básicas: 1. Revisión, una exploración preliminar de las fuentes de información científica; 2. Detección, localización de fuentes de información relacionadas con el tema de investigación; 3. Consulta, lectura en profundidad de los artículos seleccionados; 4. Recopilación, extracción de la evidencia más relevante para el análisis posterior; y, por último, 5. La integración consiste en combinar los datos recopilados para su análisis y las conclusiones posteriores.

Tabla 1
Fuentes principales de información

Information	Main sources
Nintendo corporate history	Fils-Aimé (2022); Harris (2014), Inoue (2010), Nintendo (2024a), Nintendo (2024b), Nintendo (2024c), Rodríguez (2020), Ryan (2011), Subramanian et al. (2011)
BOS	Chirinos (2022), Kim & Mauborgne (2015); Kim & Mauborgne (2017); Mirghaderi et al. (2023); Pilatti et al. (2024); Yunus (2021)
Competitive advantages	David & David (2017), Ortenblad (2007), Muhammad et al. (2017), Porter (1996), Porter, (1998), Porter (2015)

Fuente: elaboración propia.

La revisión bibliográfica comenzó con una comprobación preparatoria de los documentos académicos disponibles para verificar la existencia de material suficiente para cumplir el objetivo propuesto y continuar con la presente investigación. Por lo tanto, se utilizaron fuentes como Web of Science, ScienceDirect, EBSCO, CONRICyT, informes financieros, entrevistas con el personal creativo de Nintendo, Google Scholar, Clarivate Analytics, Elsevier (Scopus) y artículos de revistas. A continuación, la detección se abordó en dos pasos: en primer lugar, utilizando términos clave para facilitar la búsqueda (es decir, Nintendo, BOS, estrategias de gestión y ventajas competitivas); en segundo lugar, revisando las referencias enumeradas en los trabajos identificados. Como resultado de esta detección, la Tabla 1 resume las principales fuentes de información localizadas durante la investigación documental.

Continuando con la fase de consulta de los escritos y informes seleccionados, considerados los más representativos y alineados con el tema de investigación, se realizó una revisión exhaustiva de los siguientes elementos: resúmenes, objetivos generales y específicos, metodología, figuras y tablas, resultados, conclusiones y referencias bibliográficas. Luego, durante la fase de recopilación de evidencias, se separaron y agruparon en fichas de información electrónica extractos relacionados con las estrategias implementadas por Nintendo y el BOS.

94

Finalmente, las notas recopiladas se integraron mediante la creación de una nube de palabras, un análisis de campo de fuerzas y la construcción de la matriz de las cuatro acciones del BOS. Con las conclusiones derivadas de estas herramientas organizativas, se busca ayudar a los gestores a tomar decisiones estratégicas continuas para crear una organización más resiliente y superar los desafíos de la industria de los videojuegos..

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se realizó un análisis de frecuencia de palabras para detectar los términos clave más utilizados en la literatura revisada. Las doce palabras más frecuentes en los estudios se utilizaron para crear una nube de palabras, que se muestra en la Figura 3. Como se puede observar, las palabras 'innovación' y 'creatividad' destacan de manera prominente en el centro de la nube. Además, 'valor de marca', 'filosofía', 'familia-amigable', 'estrategia', 'entretenimiento', 'publicidad', 'gestión', 'especial', 'rendimiento organizacional' y 'cultura organizacional' son términos frecuentemente utilizados en los artículos y trabajos examinados (Figura 3).

Figura 3
Nube de palabras de las palabras más utilizadas en las fuentes de información secundaria consultadas.

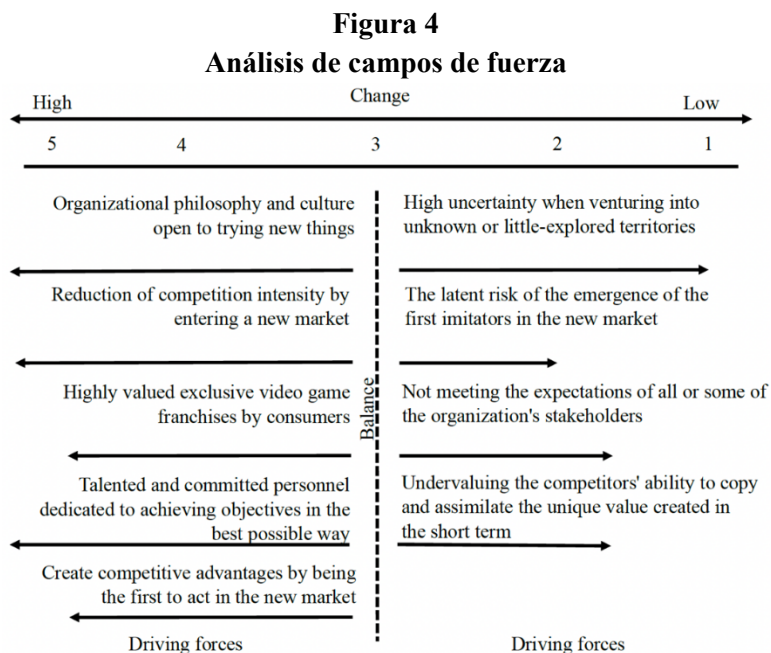


Fuente: elaboración propia.

Una ventaja competitiva de gran valor es la capacidad de generar ideas innovadoras para ampliar la base de usuarios. Contar con personal talentoso que actualice constantemente el capital intelectual de la organización es esencial para mantenerse relevante frente a una base de consumidores que busca entretenimiento. Como se mencionó anteriormente, un factor que explica la relevancia industrial de Nintendo es su cartera de patentes y marcas registradas, que alimenta el ecosistema del entretenimiento electrónico. Ampliar la oferta de productos diferentes y únicos ayudará a potenciar el valor de la marca promoviendo su potencial de desarrollo comercial, especialmente orientando los esfuerzos administrativos a satisfacer las demandas de un público familiar o adolescente.

95

Además de los indicadores financieros y estados habituales utilizados en el diagnóstico empresarial, los ejecutivos cuidadosos consideran aspectos cualitativos para evaluar la eficacia de las estrategias plenamente implementadas, evitando emitir juicios prematuros. A pesar del reto administrativo de cuantificar con precisión los elementos intangibles, una organización exitosa no debe pasar por alto este activo estratégico vital para fortalecer sus ventajas competitivas. Por ejemplo, los responsables deben supervisar el progreso en el cumplimiento de la visión y misión organizacionales con herramientas analíticas que complementen las métricas contables (por ejemplo, matrices de evaluación de factores externos e internos).



Fuente: elaboración propia (Fils-Aimé, 2022; Nintendo, 2024b; Nintendo, 2024c).

96

Mediante la identificación y enumeración de los principales argumentos del entorno estratégico de Nintendo, se elaboró un análisis de campo de fuerzas entre los aspectos positivos —que fomentan la ruptura con el statu quo y promueven acciones que conducen a cambios organizativos sustanciales— y los aspectos negativos —que restringen dichas acciones—. Así, se observa que las fuerzas impulsoras superan a las fuerzas opuestas, lo que inclina la balanza a favor de la gestión de un BOS (véase la figura 4).

Entre las fuerzas impulsoras, destacan la filosofía y la cultura organizativas, que se caracterizan por una actitud abierta a probar cosas nuevas para salvaguardar el motor creativo responsable de desarrollar ideas innovadoras que revolucionarán la industria del entretenimiento digital (por ejemplo, inventar propiedad intelectual original o establecer nuevas mecánicas de juego en un videojuego). En otras palabras, la resistencia al cambio en diversos niveles jerárquicos se minimiza manteniendo una actitud favorable hacia lo desconocido, mientras que, por el contrario, se refuerza la asimilación de la transformación propuesta que altera la norma, facilitando así la implementación del BOS.

Basándose en la revisión de la literatura, se desarrolló el Marco de las Cuatro Acciones para alcanzar el objetivo del estudio (ver Tabla 2). Como su título indica, la matriz consta de cuatro acciones: 1. Eliminar, eliminando todo lo superfluo; 2. Reducir, ajustando los requisitos de recursos monetarios y no monetarios a niveles estrictamente necesarios; 3. Elevar, reforzando las actividades que generan valor para los usuarios; y 4. Crear, formas innovadoras de lograr la excelencia organizacional mediante procesos internos de vanguardia, campañas publicitarias disruptivas, productos y servicios novedosos, entre otros.

Todas estas acciones tienen como objetivo hacer que la organización sea más eficiente y eficaz, alineando cada esfuerzo directivo hacia una misma estrategia. La meta es identificar las áreas de oportunidad que Nintendo debe monitorizar de cerca para seguir creando experiencias únicas que la mantengan como líder en entretenimiento digital en una industria en constante evolución como la de los videojuegos. Las acciones listadas en la matriz se detallan a continuación:

Tabla 2
Matriz de cuatro acciones de Nintendo

Eliminate	Increase
Eliminate everything superfluous that does not generate value for users	Reinforce activities that generate value for users
The expensive in-person conferences	Brand extension
Reduce	Create
Adjust the monetary and non-monetary resource requirements to strictly necessary levels	Innovate ways to achieve organizational excellence
Graphics power of the gaming console	Nostalgic feeling
Budgets and deadlines in video game development	

Fuente: elaboración propia (Kim & Mauborgne, 2015; 2017).

Acciones que se eliminarán

Una de las principales formas en que los miembros y colaboradores de la industria de los videojuegos daban a conocer sus novedades a los distintos mercados era a través de su participación anual en la Electronic Entertainment Expo (E3). La E3 era una feria comercial que reunía en un mismo lugar a desarrolladores, fabricantes, distribuidores y la prensa especializada, y que posteriormente abría sus puertas al público.

Normalmente, se trataba de una simple conferencia en directo. Sin embargo, estas fueron evolucionando año tras año hasta convertirse en grandes espectáculos para anunciar en exclusiva y con gran pompa: una nueva propiedad intelectual (por ejemplo, Animal Crossing en la E3 2002), el esperado regreso de una franquicia popular (por ejemplo, Metroid en la E3 2009), el lanzamiento de los títulos más esperados (por ejemplo, The Legend of Zelda: Twilight Princess en el E3 2004), la presentación de nuevas consolas (p. ej., Nintendo Wii en el E3 2005), periféricos (p. ej., Wii Fit en el E3 2007), acuerdos de colaboración (p. ej., el acuerdo con Ubisoft en el E3 2012) y otros. Sin embargo, a pesar de que Nintendo disponía de un espacio físico en el auditorio del E3 para exhibir sus productos y responder a las preguntas de periodistas y consumidores, según Nintendo (2024b), en 2013 la empresa decidió no celebrar una conferencia tradicional y, en su lugar, optó por difundir sus novedades a través de Nintendo Direct.

Nintendo Direct es un evento digital, en su mayor parte pregrabado, que comenzó a emitirse en 2011, principalmente en la plataforma de YouTube. Estos eventos se convirtieron

rápidamente en una herramienta de comunicación esencial y fiable para la empresa por tres razones principales: 1. Rentabilidad: los costes de producir un vídeo grabado en un estudio son mucho menores que los de organizar un evento en directo; 2. Mayor control: al tratarse de una emisión grabada que se publica posteriormente en Internet, la empresa tiene más control sobre el guion, la duración y el ritmo de la presentación, lo que ayuda a evitar que resulte tediosa y a prevenir posibles problemas con una audiencia en directo (por ejemplo, dificultades técnicas); y 3. Expectación: Anunciar la fecha de la próxima emisión genera conversación y debate sobre posibles sorpresas entre los medios de comunicación, *influencers*, *youtubers* y la comunidad de jugadores en general, quienes ayudan a difundir la noticia a través de sus redes sociales.

Nintendo Direct demostró ser una sabia decisión de Nintendo para conectar con una sociedad inmersa en los smartphones. Otro punto a su favor es la imitación de este modelo por parte de sus competidores directos, PlayStation y Xbox, que crearon sus propios eventos digitales (es decir, *State of Play* y *Xbox Game Showcase*, respectivamente). El último evento E3 tuvo lugar en 2019, y desde entonces ha sido cancelado de forma permanente debido a la pandemia mundial de 2020 y a su incapacidad para adaptarse a la tecnología de streaming.

Medidas para reducir

98

Uno de los principales argumentos promocionales que utilizan las empresas para fomentar la compra de una nueva consola de videojuegos con cada cambio generacional es el notable aumento de la potencia gráfica de los dispositivos electrónicos. Este aumento de las especificaciones técnicas permitió a los diseñadores crear videojuegos visualmente más atractivos y con contenidos más ambiciosos, libres de las limitaciones tecnológicas del pasado.

Sin embargo, la optimización del hardware eleva los costes de fabricación, ya que requiere inevitablemente componentes de mayor calidad. Nintendo dio un giro de 180° en su enfoque estratégico al abandonar la carrera por la supremacía gráfica con el lanzamiento de la Wii en 2006, distanciándose radicalmente del segmento de mercado ocupado por Sony (es decir, la PlayStation 3) y Microsoft (es decir, la Xbox 360), que eran las ofertas de sus competidores más cercanos (véase la Tabla 3).

Al añadir a la ecuación los ordenadores personales (PC), cuyos componentes, por naturaleza, pueden actualizarse en cualquier momento (por ejemplo, la placa base, el disco duro, los sistemas de refrigeración, etc.), la batalla por tener la consola de videojuegos definitiva era un callejón sin salida a largo plazo. Al reducir la potencia gráfica, Nintendo reforzó su posición como líder del sector de los videojuegos. Aumentó su competitividad empresarial vendiendo consolas a un precio superior a su coste unitario.

Tabla 3
Capacidad de cómputo de las consolas de videojuegos en teraflops

Marca	Videoconsola (teraflops)*				
Nintendo	Nintendo 64	Game Cube	Wii	Wii U	Switch
	(.0002)	(.0094)	(.012)	(.352)	(1.024)
PlayStation	PlayStation	PlayStation 2	PlayStation 3	PlayStation 4	PlayStation 5
	(.0001)	(.0062)	(.3)	(1.84)	(10.28)
Xbox		Xbox	Xbox 360	Xbox ONE	Xbox Series X
		(.02)	(.24)	(1.23)	(12)

* The first model offered by each company was taken as a reference

Fuente: elaboración propia (Grandío, 2020).

A medida que el espectáculo visual se intensificaba con cada generación de consolas de videojuegos, era lógico esperar que el tiempo y los costes necesarios para crear software capaz de aprovechar al máximo las capacidades técnicas de estos sistemas electrónicos aumentarían exponencialmente. La voluntad de alcanzar el techo gráfico acabaría provocando retrasos significativos en los plazos de lanzamiento. De manera similar, esto elevaría los presupuestos involucrados en el desarrollo de videojuegos a nuevas alturas. Programar un juego en 2D no es lo mismo que programar uno en 3D. El problema con la potencia gráfica es que requiere una aportación constante de recursos.

Nintendo prioriza la creatividad sobre el hiperrealismo en sus juegos y se centra en la relación coste-beneficio en la fabricación de sus consolas, lo que le ha aportado tres ventajas adicionales en paralelo: 1. Flexibilidad en la fijación de plazos: Los tiempos de desarrollo son más flexibles al reducir los requisitos visuales, lo que permite siempre tener una sorpresa que anunciar y aliviar los periodos de espera entre lanzamientos; 2. Reducción del riesgo: Se necesitan vender menos unidades para alcanzar el punto de equilibrio, y una vez recuperada la inversión, el proyecto se vuelve rentable al generar los beneficios previstos; y 3. Perpetuidad de las exclusivas: Permite mantener el modelo de juegos exclusivos (es decir, videojuegos que solo pueden disfrutarse en una marca de consola), ya que las grandes producciones se ven obligadas a ofrecer exclusivas temporales para cubrir los altos costes incurridos. Según Xbox (2024), *Indiana Jones y el Gran Círculo* estará disponible primero en Xbox y PC, y posteriormente se lanzará en PlayStation 5.

Acciones para aumentar

La imagen corporativa de Nintendo mediante la estrategia de marketing de extensión de marca es un factor que puede potenciarse. Como empresa pionera en la industria de los videojuegos, Nintendo se encuentra en una posición privilegiada para introducir nuevos productos y servicios que ayuden a mantener y reavivar el interés de su base de fans consolidada, al tiempo que atraen a nuevos usuarios.

El reto consiste en incrementar el porcentaje de cuota de mercado sin perder a los clientes ya adquiridos. Además de numerosos juguetes, líneas de ropa, dibujos animados en televisión y diversos productos promocionales, algunas de las acciones más destacadas para ampliar la presencia corporativa incluyen el estreno cinematográfico de Super Mario Bros. La película, conciertos musicales de sus franquicias icónicas, las figuras coleccionables Amiibo, parques temáticos en Universal Studios y la apertura en octubre de 2024 del Museo Nintendo para conmemorar la historia de la compañía (Nintendo, 2024b). Esto generará un ciclo virtuoso; contar con más productos y servicios de alta calidad aumentará el valor comercial de la marca, y este reconocimiento facilitará el lanzamiento de más productos y servicios.

Acciones para crear

A lo largo de los años, Nintendo ha formado parte de la infancia de miles de personas, creando una conexión nostálgica con su base de jugadores. Los niños de ayer son ahora padres que desean revivir su infancia y compartir momentos agradables con sus hijos. Ser una parte central de los recuerdos de una época en la que la vida parecía más sencilla es una sensación difícil de replicar para los competidores, lo que hace que los consumidores sean más que simples seguidores de la marca. Por ello, el factor nostálgico debe ser cultivado para consolidarse como una ventaja competitiva, fortaleciendo el sentido de pertenencia entre los clientes y convirtiéndolos en embajadores no oficiales de la organización.

100

Según Flores y Álvarez (2019), la nostalgia debe cumplir con cuatro características para ser un elemento exitoso: 1. Juegos entrañables – contar con un catálogo de propiedades intelectuales relevantes que hayan resistido la prueba del tiempo (por ejemplo, bandas sonoras, personajes, estilo artístico, publicidad y otros); 2. Reminiscencia del pasado – fomentar conexiones honestas y sinceras entre el jugador y la compañía (por ejemplo, recibir una consola Nintendo como regalo de Navidad); 3. Revivir emociones – cultivar el deseo de seguir disfrutando del pasatiempo electrónico desde la infancia o juventud (por ejemplo, desarrollar juegos intergeneracionales que atraigan a jugadores de todas las edades); y 4. Compartir historias – facilitar el intercambio de historias personales y emocionales entre usuarios (por ejemplo, la consola Wii U incluía la red social Miiverse, que permitía a los jugadores crear dibujos originales y intercambiar opiniones con otros en todo el mundo).

Involucrando toda una gama de emociones y sentimientos por parte de los consumidores, la nostalgia no puede simplemente comprarse en una tienda de departamentos para crear de forma instantánea un afecto especial hacia la marca y sus productos. Como un buen vino, requiere un proceso de envejecimiento para desarrollar su máximo potencial. Esta maduración implica años de seguimiento y análisis cuidadoso de datos demográficos y socioeconómicos que conforman el perfil del cliente (por ejemplo, edad, estructura familiar, ocupación). Todo ello se reflejará en un índice de fidelidad que cumpla con los parámetros requeridos por la alta dirección y, al mismo tiempo, actúe como una barrera disuasoria para posibles competidores.

CONCLUSIONES

El caso atípico de Nintendo es una buena oportunidad para analizar los factores decisivos que deben ser monitorizados desde la perspectiva del BOS. Como se ha observado a lo largo de este trabajo, la industria de los videojuegos es altamente competitiva, ya que numerosos productos sustitutivos intentan captar la atención de los consumidores. En un mundo donde el acceso a internet está fácilmente disponible, la competencia por captar una parte del tiempo de los consumidores es feroz. Gastar dinero en adquirir un videojuego no es necesario, ya que existen cientos de aplicaciones móviles gratuitas para pasar el tiempo. Destacar y mantenerse relevante es imperativo, ya que los imitadores pueden aparecer de forma inesperada. Construir una reputación en esta industria se está volviendo cada vez más complejo.

En este escenario vertiginoso, el enfoque presentado por la BOS destaca, ya que busca alejarse de guerras comerciales sin sentido ofreciendo una propuesta que se desvía de lo convencional. Sin embargo, ser único no basta para triunfar por sí solo; el éxito depende en gran medida de cómo se ejecutan y llevan a cabo las estrategias. El riesgo es inevitable, pero Nintendo intenta minimizarlo desarrollando juegos más flexibles. Esto se logra cuando los aspectos de la jugabilidad preceden a los requisitos gráficos en sus franquicias exclusivas, creando así videojuegos atemporales que trascienden generaciones de jugadores y potencian sus ventajas competitivas.

Basándose en el desarrollo de la matriz de cuatro acciones, se proponen las siguientes líneas de investigación futuras: 1. Identificar los elementos clave de una conferencia digital para atraer y mantener a los espectadores virtuales durante toda la transmisión y, una vez concluida la conferencia, inducir a que sea ampliamente mencionada (por ejemplo, boca a boca o a través de las redes sociales). 2. Examinar cualitativamente las especificaciones técnicas de las consolas de videojuegos a través de las percepciones de los clientes. 3. Analizar los efectos adversos del desgaste de marca causado por la sobresaturación sistemática para los usuarios y las alternativas que los responsables de la toma de decisiones deberían considerar para evitar inundar el mercado con productos y servicios en exceso. 4. Comparar empíricamente el modelo de negocio de propiedades intelectuales exclusivas en diversos subsectores del entretenimiento (por ejemplo, cine, música, literatura).

Pocas empresas logran realmente conquistar el corazón de sus seguidores como lo hace Nintendo. Con algunas excepciones de juegos menores que se pueden descargar en otros dispositivos electrónicos (por ejemplo, teléfonos inteligentes), los videojuegos de Nintendo

solo pueden disfrutarse en sus consolas, lo que refuerza la estrecha relación entre la compañía y sus seguidores.

Sin embargo, los resultados financieros más recientes de la empresa japonesa muestran una caída significativa en las ventas de hardware (es decir, 4,72 millones, un 31% menos) y en las ventas de software (es decir, 70,28 millones, un 27,6% menos). Este es un escenario previsible, ya que la Nintendo Switch lleva más de ocho años en el mercado, y es normal esperar una bajada en las ventas cuando un producto se encuentra en la fase final de su ciclo de vida comercial.

Por lo tanto, es fundamental destacar que, durante la preparación de este estudio, se anunció oficialmente la sucesora de la Nintendo Switch, que llevará por nombre Nintendo Switch 2. Así, todo indica que Nintendo mantendrá un enfoque centrado en la continuidad con la estrategia establecida con la Nintendo Switch original, como lo demuestra la confirmación de la compatibilidad hacia atrás entre ambas consolas. Por consiguiente, el reto de crear un océano azul sigue vigente hoy más que nunca, dada la implacable dinámica de la industria de los videojuegos y las expectativas sobre cómo recibirá el público a esta sucesora.

102

En cuanto a las delimitaciones del trabajo realizado, es fundamental señalar que los resultados, derivados de la investigación documental, estuvieron sujetos a la literatura disponible en las bases de datos consultadas en ese momento. Otra limitación se refiere al estudio de caso de Nintendo; la generalización de los hallazgos puede estar restringida a organizaciones que compartan características similares con la empresa. Además, la industria de los videojuegos está experimentando una rápida evolución de ideas y tecnología. Esto justifica la proliferación de más estudios centrados en la gestión de los negocios y el continuo fortalecimiento de este tema de gestión.

REFERENCIAS

- Abdullah, M., Sulong, Z., & Chowdhury, M. (2024). Explainable deep learning model for stock price forecasting using textual analysis. *Expert Systems with Applications*, 249.
- Agnihotri, A. (2016). Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24 (6), 519-528. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1069882>
- Alghamdi, O., & Agag, G. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103547.
- Argyres, N., Bigelow, L., Nickerson, J., Ozalp, H., & Yilmaz, E. (2025). Strategic Responses to Innovation Shocks: Evidence from the Video Game Industry. *Strategy Science*. <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0104>

- Benders, J. & van Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*, 8(1), 33–53. <https://doi.org/10.1177/13505084018100>
- Bernal, C. (2022). *Metodología de la investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Pearson.
- Caldwell, C. & Anderson, V. (2017). Blue ocean strategies and disruptive innovation: Creative insights for competitive advantage. En C. Caldwell y V. Anderson (Eds.), *Competitive Advantage: Strategies, Management and Performance* (97–108). Business Issues, Competition and Entrepreneurship.
- Chirinos, N. (2022). Disciplina empresarial para la implementación de estrategias de océano azul. *CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 19(1), 49-60.
- Christodoulou, I. & Langley, P. (2019). A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 28(8), 727–752. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1597916>
- Church, N. J. (2024). Maintaining Your Marketing Competitiveness Through Marketing Innovations. *Mercados y Negocios*, 25(51), 3–30. <https://doi.org/10.32870/myn.vi51.7713>
- Čirjevskis, A. (2017). Exploration of qualitative success factors of innovative e-business startups: Blue ocean strategy versus dynamic capabilities. *International Journal of Business Excellence*, 13(4), 459-478. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.087755>
- Cooke, H., Appel-Meulenbroek, R. & Arentze, T. (2019). Adjustment of corporate real estate during a period of significant business change. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(3), 171-186. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2019.7954>
- David, F.. & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Dvorak, J. & Razova, I. (2018). Empirical Validation of Blue Ocean Strategy Sustainability in an International Environment. *Foundations of Management*, 10(1), 143-162. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0012>
- Ellinger, A., Naidoo, J., Ellinger, A., Filips, K., & Herrin, G. (2020). Applying blue ocean strategy to hire and assimilate workers with disabilities into distribution centers. *Business Horizons*, 63(3), 339-350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.009>
- Erekson, O. & Williams, G. (2022). Moving from Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Shift in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 28(2), 187-207. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09092-w>
- Fils-Aimé, R. (2022). *Disrupting the Game: From the Bronx to the Top of Nintendo*. HarperCollins Leadership.
- Flores, A. & Álvarez, M. (2019). Pokémon Go y sus factores de éxito: diseño de un modelo teórico. *Estudios Generales*, 35(151), 321-330. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3265>
- Gallagher, D. (11 de noviembre de 2023). Microsoft's Next Act: Bending the Videogame Business Without Breaking It. *The Wall Street Journal*. Link: <https://www.wsj.com/tech/microsofts-next-act-bending-the-videogame-business-without-breaking-it-274fa093>
- Grandío, P. (25 de febrero de 2020). Flops, Gigaflops, y Teraflops: Historia y perspectivas de PS5 y Xbox Series X. *Vandal*.
- Harris, B. (2014). *Console Wars: Sega, Nintendo, and the battle that defined a generation*. HarperCollins.

Nintendo and the Blue Ocean Strategy: Designing the Four Actions Matrix

- Hoang Mai, V., Ngoc Lan, N., Hoai Thu, L., & Nguyen, P. (2022). Blue Ocean Strategy as inclusive innovation policy for implementing disability employment legal rules from Vietnamese enterprise perspective. *Lex Humana*, 14(2), 208–230.
- Inoue, O. (2010). *Nintendo Magic: Winning the Videogame Wars*. Vertical.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard Business Review Press*.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*. Hatchette Books
- Lauer, T. (2019). Generic Strategies, Outpacing and Blue Ocean - Discussing the Validity of Three Strategic Management Theories Using Case Studies from Airlines and Grocery Retail. *Theory, Methodology-Practice, Review of Business and Management*, 15(1), 57-66. <https://doi.org/10.18096/TMP.2019.01.06>
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy and Leadership*, 46(3), 10-20. <https://doi.org/10.1108/SL-02-2018-0020>
- Li, N., Haviv, A., & Lovett, M (2025). Opposing Influences of YouTube Influencers: Purchase and Usage Effects in the Video Game Industry. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.2021.0242>
- Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*, 41(5), 928–938. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.010>
- Madsen, D. & Slåtten, K. (2019). Examining the Emergence and Evolution of Blue Ocean Strategy through the Lens of Management Fashion Theory. *Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/socsci8010028>
- Magued, S. (2023). Adapting Global Administrative Reforms to Local Contexts within Developing Countries: Insights into the Blue Ocean Strategy. *Administration & Society*, 55(10), 1893-1910. <https://doi.org/10.1177/00953997231198840>
- Mirghaderi, S., Aboumasoudi, A., & Amindoust, A. (2023). Developing an open innovation model in the startup ecosystem industries based on the attitude of organizational resilience and blue ocean strategy. *Computers & Industrial Engineering*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109301>
- Mochizuki, T. (29 de junio de 2019). Sony Positions Next PlayStation for Hard-Core Gamers. *The Wall Street Journal*. Link: <https://www.wsj.com/articles/sony-positions-next-playstation-for-hard-core-gamers-11561800603>
- Mochizuki, T. (30 de octubre de 2018a). Nintendo CEO Optimistic That Switch Consoles Will Hit Sales Goal. *The Wall Street Journal*. Link: <https://www.wsj.com/articles/nintendo-ceo-optimistic-that-switch-consoles-will-hit-sales-goal-1540898921?mod=searchresults&page=1&pos=10>
- Mohamud, A. H., Ali, A., & Mohamud, I. (2024). The Effect of Blue Ocean Strategies on Organizational Performance in Some Selected Commercial Banks in Mogadishu, Somalia. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(4), 742-756.
- Mourtzikou, A., Stamouli, M., & Emmanouil, D. (2019). Implementation of the Blue Ocean Strategy in Healthcare. *International Journal of Reliable and Quality E-Healthcare*, 8(2), 36–49. <https://doi.org/10.4018/ijrqeh.2019040103>
- Muhammad, S., Rosmaini, T. & Mehwish, R. (2017). Mediating role of innovation strategy between porter’s red ocean strategy and innovative performance. *Advanced Science Letters*, 23(9), 9239–9242. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.10062>

- Mukira, A., Kariuki, P., & Muturi, W. (2024). Revenue raising value creation strategy and performance of commercial banks in Kenya. *European Journal of Strategic Management*, 1(1), 1-12.
- Needleman, S. (17 de mayo de 2024). Microsoft Plans Boldest Games Bet Since Activision Deal, Changing How 'Call of Duty' Is Sold. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/tech/microsoft-call-of-duty-game-pass-53e8930c>
- Nintendo (2024a). *Dedicated Video Game Sales Unit*. Link: https://www.nintendo.co.jp/ir/en/finance/hard_soft/index.html
- Nintendo (2024b). *Archivo de Nintendo Direct*. Link: <https://www.nintendo.com/us/nintendo-direct/archive/>
- Nintendo (2024c). *Iwata Asks*. Link: <https://iwataasks.nintendo.com/es/>
- Ortenblad, A. (2007). The evolution of popular management ideas: an exploration and extension of the old wine in new bottles metaphor. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(4), 365. <https://doi.org/10.1504/ijmcp.2007.015131>
- Otis, G. A. (22 de abril de 2023). Bud Light Brewer Puts Two Executives on Leave After Uproar Over Transgender Influencer. *The Wall Street Journal*. Link: <https://www.wsj.com/articles/anheuser-busch-shake-up-after-transgender-influencer-was-featured-on-beer-can-a0ed8009>
- Pilatti, L., Pereira, G. de Q., Herrera, J., de Lara, L., & Renaux, D. (2024). Blue Ocean Strategy in the Soccer Sector: A Real Madrid Case Study. *Retos*, 56, 567–576. <https://doi.org/10.47197/retos.v56.102328>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Rais, M. (2025). Empirical Study of Social Media Marketing's Impact on Brand Image and Loyalty in Retail, Muscat. *Mercados y Negocios*, 26(54), 33-56. <https://doi.org/10.32870/myn.vi54.7770>
- Raynor, M. (2016). Strategic Risk: The Risks “of” and “to” a Strategy: The Case of Blockbuster and the Need for Strategic Flexibility. In Green, P. E. J. (Ed.). *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*, Estados Unidos: Butterworth-Heinemann, 219–230. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800633-7.00016-X>
- Rodríguez, G. (2020). Una mirada a los orígenes y publicidad de la revista Club Nintendo en México (1991-1999). *Americanía: Revista De Estudios Latinoamericanos*, (12), 179–212. <https://doi.org/10.46661/americania.5325>
- Ryan, J. (2011). *Super Mario: how Nintendo conquered America*. Penguin Group.
- Shi, X., & Zailani, S. (2025). Capabilities and Resources for Value Creation and Sustainable Competitive Advantage: A Study of the Chinese Video Game Industry. *Sustainability*, 17(2).
- Subramanian, A., Chai, K. & Mu, S. (2011). Capability reconfiguration of incumbent firms: Nintendo in the video game industry. *Technovation*, 31(5-6), 228-239. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.01.003>
- Susilowati, E., Utomo, S. & Setiawanta, Y. (2017). Blue ocean strategy: An investigation of the effect of business strategy, information accounting management system, mental model implementation on

Nintendo and the Blue Ocean Strategy: Designing the Four Actions Matrix

- managerial performance. *Advanced Science Letters*, 23(8), 7239-7242. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.9340>
- Tilley, A. (21 de septiembre de 2020). Microsoft to Buy Doom Owner in \$7.5 Billion Videogames Deal. *The Wall Street Journal*. Link: <https://www.wsj.com/articles/microsoft-to-buy-videogame-maker-zenimax-media-for-7-5-billion-11600697758>
- Vieira, E. & Ferreira, J. (2018). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(13-14), 1648-1667. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.129052>
- Wee, C. (2017). Think Tank—Beyond the Five Forces Model and Blue Ocean Strategy: An Integrative Perspective From Sun Zi Bingfa. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 34–45. <https://doi.org/10.1002/joe.21768>
- Xbox (23 de agosto de 2024). *Xbox @ gamescom 2024*. [Archivo de video]. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=RSL8LcqVTug>
- Yunus, M. & Sijabat, F. (2021). A Review on Blue Ocean Strategy Effect on Competitive Advantage and Firm Performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1-10. Link: <https://www.abacademies.org/articles/a-review-on-blue-ocean-strategy-effect-on-competitive-advantage-and-firm-performance-10115.html>