



Los alumnos deben llenar esta hoja y entregarla al supervisor junto con la versión final de su monografía.

|   |      |     |      |
|---|------|-----|------|
| Número de convocatoria del alumno           |      |     |      |
| Nombre y apellido(s) del alumno             |      |     |      |
| Nombre del colegio                          |      |     |      |
| Convocatoria de exámenes (mayo o noviembre) | Mayo | Año | 2015 |

Asignatura del Programa del Diploma en la que se ha inscrito la monografía: Empresa y Gestión  
(En el caso de una monografía en lenguas, señale si se trata del Grupo 1 o el Grupo 2.)

Título de la monografía: ¿Afecta la inversión en I+D+I al crecimiento de las empresas? El monopolio temporal del caso Nintendo

### Declaración del alumno

El alumno debe firmar esta declaración; de lo contrario, la calificación asignada será cero.

Confirmando que soy el autor de este trabajo y que no he recibido más ayuda que la permitida por el Bachillerato Internacional.

He citado debidamente las palabras, ideas o gráficos de otra persona, se hayan expresado estos de forma escrita, oral o visual.

Sé que el máximo de palabras permitido para las monografías es 4.000, y que a los examinadores no se les pide que lean monografías que superen ese límite.

Esta es la versión final de mi monografía.

Firma del alumno: \_\_\_\_\_

Fecha: 25/2/2015

## Informe y declaración del supervisor

El supervisor debe completar este informe, firmar la declaración y luego entregar esta portada junto con la versión final de la monografía al coordinador del Programa del Diploma.

Nombre y apellido(s) del supervisor [MAYÚSCULAS]:

*Si lo considera adecuado, escriba algunos comentarios sobre el contexto en que el alumno desarrolló la investigación, las dificultades que encontró y cómo las ha superado (ver página 13 de la guía para la monografía). La entrevista final con el alumno puede ofrecer información útil. Estos comentarios pueden ayudar al examinador a conceder un nivel de logro para el criterio K (valoración global). No escriba comentarios sobre circunstancias adversas personales que puedan haber afectado al alumno. En el caso en que el número de horas dedicadas a la discusión de la monografía con el alumno sea cero, debe explicarse este hecho indicando cómo se ha podido garantizar la autoría original del alumno. Puede adjuntar una hoja adicional si necesita más espacio para escribir sus comentarios.*

*El supervisor debe firmar esta declaración; de lo contrario, la calificación asignada será cero.*

He leído la versión final de la monografía, la cual será entregada al examinador.

A mi leal saber y entender, la monografía es el trabajo auténtico del alumno.

*Como se indica en la sección "Responsabilidades del supervisor" de la guía de la Monografía, se recomienda dedicar entre tres y cinco horas a cada alumno. Se contactará a los colegios cuando el número de horas dedicadas se deje en blanco, o cuando se indiquen cero horas y no se incluya una justificación. También se contactará a los colegios en caso de que el número de horas dedicadas sea excesivo en comparación con la cantidad de tiempo recomendada.*

He dedicado  horas a discutir con el alumno su progreso en la realización de la monografía.

Firma del supervisor: \_\_\_\_\_

Fecha: 25/2/2015

## Formulario de evaluación (para uso exclusivo del examinador)

|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| Número de convocatoria del alumno |  |  |
|-----------------------------------|--|--|

| Criterios de evaluación  | Nivel de logro |        |              |        |              |  |
|--|----------------|--------|--------------|--------|--------------|--|
|  | Examinador 1   | Máximo | Examinador 2 | Máximo | Examinador 3 |  |
| A Formulación del problema de investigación  | 2              | 2      |              | 2      |              |  |
| B Introducción   | 1              | 2      |              | 2      |              |  |
| C Investigación  | 3              | 4      |              | 4      |              |  |
| D Conocimiento y comprensión del tema  | 2              | 4      |              | 4      |              |  |
| E Argumento razonado   | 3              | 4      |              | 4      |              |  |
| F Aplicación de habilidades de análisis y evaluación apropiadas para la asignatura | 3              | 4      |              | 4      |              |  |
| G Uso de un lenguaje apropiado para la asignatura                                  | 3              | 4      |              | 4      |              |  |
| H Conclusión   | 1              | 2      |              | 2      |              |  |
| I Presentación formal  | 3              | 4      |              | 4      |              |  |
| J Resumen  | 1              | 2      |              | 2      |              |  |
| K Valoración global  | 3              | 4      |              | 4      |              |  |
| <b>Total (máximo 36)</b>   | 25             |        |              |        |              |  |

Nombre del examinador 1: \_\_\_\_\_  
[MAYÚSCULAS]

Número de examinador: \_\_\_\_\_

Nombre del examinador 2: \_\_\_\_\_  
[MAYÚSCULAS]

Número de examinador: \_\_\_\_\_

Nombre del examinador 3: \_\_\_\_\_  
[MAYÚSCULAS]

Número de examinador: \_\_\_\_\_

Para uso exclusivo del centro de evaluación del IB: B: \_\_\_\_\_

Para uso exclusivo del centro de evaluación del IB: A: \_\_\_\_\_

## **EMPRESA Y GESTIÓN**

---

**¿AFECTA LA INVERSIÓN EN I+D+I AL CRECIMIENTO DE LAS  
EMPRESAS? EL MONOPOLIO TEMPORAL DEL CASO NINTENDO**

**Nº Palabras: 3940**

"Me gusta crear tendencias, no seguirlas"

Shigeru Miyamoto

Director de desarrollo de Nintendo

## **Tabla de contenidos:**

|  | Nº de página |
|--|--------------|
| Resumen  | 4            |
| 1.0 Preámbulo  | 5            |
| 1.1 Introducción al trabajo                                    | 5            |
| 1.2 Justificación del trabajo                                  | 5            |
| 1.3 Objetivos  | 6            |
| 1.4 Metodología  | 6            |
| 2.0 Capítulo primero: Marco teórico                            | 7            |
| 2.1 I+D+I (Investigación, desarrollo e innovación)             | 7            |
| 2.2 Ventajas competitivas: monopolio temporal y diferenciación | 8            |
| 2.3 Las patentes   | 11           |
| 2.4 Ciclo de vida del producto                                 | 11           |
| 3.0 Capítulo segundo: El Caso Nintendo                         | 13           |
| 3.1 Cuota de mercado   | 13           |
| 3.2 Estructura financiera                                      | 14           |
| 3.3 Análisis DAFO  | 18           |
| 4.0 Capítulo tercero: Análisis conjunto                        | 21           |
| 4.1 Inversión en I+D+I   |              |
| 5.0 Conclusión   | 23           |
| 6.0 Bibliografía   | 24           |
| 7.0 Apéndices  | 19           |

## 0- Resumen

Si consideramos que los grandes objetivos de una empresa son incrementar las ventas e ingresos o ser líder de mercado, entre otros posibles, entenderemos perfectamente el motivo por el cual la empresa desearía ser la única oferente de un bien, librándose así de la competencia y obteniendo todos los beneficios en exclusiva. Un monopolio es ideal para que la empresa crezca, pero está claro que su producto ha de estar claramente diferenciado y protegido legalmente, a fin de que otros no lo plagien. En ese caso, ¿Cuál es el origen de esa diferencia?

PTI?

La investigación siguiente pretende demostrar que lo que se esconde tras la invención y lanzamiento de esos productos novedosos es un gran esfuerzo en I+D+i, empleado en la consecución de numerosas ventajas competitivas muy beneficiosas para la empresa. Para dicho propósito se ha recurrido al caso de la consola de sobremesa Wii, creada y comercializada por Nintendo, que experimentó un gran auge en los años siguientes a su lanzamiento, gracias a la patente que le confirió el monopolio temporal como primera consola con sensor de movimiento..

Para responder a la pregunta se analiza primeramente la posición de Nintendo en el mercado y posteriormente su estructura financiera. A partir de ahí se empleará la matriz DAFO para determinar los factores estratégicos que tenga o pueda alcanzar junto a un estudio de su entorno. Una vez ubicados empresa y producto en éste se analiza la evolución de la inversión en I+D+i y se compara con la disminución de la ratio de tesorería, obtenida previamente, para concluir que un seguimiento a las cuentas de Nintendo concluye en que, efectivamente, la inversión en I+D+i es la que motivó su éxito.

¿Cómo?

↓  
¿cómo?

faltó detalle  
precisión  
en los  
3 elementos  
4

## **1- Preámbulo**

### **1.1- Introducción al trabajo**

El crecimiento empresarial no está exento de factores, claves y determinantes que condicionen la supervivencia y desarrollo de las empresas, pero de entre todas las variables causantes de dicho crecimiento es la inversión en I+D+I la que ha ido adquiriendo cierto protagonismo en los últimos tiempos. La inversión en I+D+I deriva en ventajas competitivas que a su vez conducen a la aparición de factores que serán el catalizador del crecimiento.

Es el caso Nintendo una clara ejemplificación de este sistema, por lo que en este trabajo se procede a analizar la relación entre los aumentos de inversiones en I+D+I requeridos para la aparición de nuevos productos y la aceptación de dicho producto novedoso, la Wii, por consumidores y clientes tras su lanzamiento y a posteriori, cuando ya no sea único en el mercado. En este ámbito se necesitará también de la existencia de patentes, ya que existe una fuerte rivalidad entre las empresas que compiten en el sector.

La investigación se centrará por tanto en la importancia de que se realice esa inversión y de que ésta tenga un retorno. Un seguimiento y una explicación al éxito de la videoconsola superventas en los años 2006 y 2007 que se resume en la siguiente cuestión: “¿Afecta la inversión en I+D+I al crecimiento de una empresa?”

### **1.2- Justificación al trabajo**

Desde los años 2003-2004 hasta el lanzamiento de la Wii, en 2006<sup>1</sup>, se produjo un progresivo aumento de la cantidad de dinero destinada a la inversión en I+D+I dentro de Nintendo. El crecimiento empresarial se puede medir de diversas formas atendiendo al valor de mercado, número de empleados, valor de producción o valor añadido, pero las ventas parecen ser el indicador más adecuado y están estrechamente relacionadas, en un oligopolio no colusivo como el mercado de los videojuegos, a las ventajas competitivas, entre ellas la creación de productos que permitan la obtención de monopolios temporales.

---

<sup>1</sup> Lanzamiento de la Wii el 19 de noviembre de 2006 en América del Norte; 2 de diciembre de 2006 en Japón; 7 de diciembre del 2006 en Australia y Nueva Zelanda; 8 de diciembre del 2006 en Europa.



Es por ello que la empresa Nintendo se centró en la Wii, recibiendo incluso un premio Emmy<sup>2</sup> por la innovación de su mando y alcanzando una gran popularidad, al estar dirigida a un amplio segmento de la población y requerir una movilidad y jugabilidad activa jamás vista. Gracias a la patente con la que protegió su tecnología innovadora pudo disfrutar de un monopolio temporal que no se alteraría hasta el lanzamiento, por parte de sus competidores directos<sup>3</sup>, de la PlayStation Move y la Xbox Kinect.

Por tanto parece oportuno profundizar más en el aumento de su cuota de mercado como consecuencia del monopolio temporal que condujo al aumento de la cifra de ventas, de ingresos con un mayor beneficio neto y en última estancia al crecimiento

### 1.3- Objetivos

Para responder adecuadamente a la pregunta de investigación en este trabajo se proponen los siguientes objetivos:

- Analizar la posición de Nintendo en el mercado, así como su estado financiero.
- Observar la evolución y variaciones de las inversiones en I+D+I.
- Relacionar dichos cambios con el aumento de la cifra de ventas y crecimiento empresarial.

### 1.4- Metodología

Para el análisis de la pregunta formulada se ha recurrido a varias fuentes secundarias como las “CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS” de Nintendo, accediendo de este modo a sus cuentas de resultados y balances financieros de los años pertinentes, con los que posteriormente se han realizado todas las operaciones.

Por último, con el fin de constatar unos resultados obtenidos de una empresa internacional con sede en Japón, se empleará una fuente primaria en forma de encuesta a usuarios de la Wii siendo la mayoría de ellos españoles de edades comprendidas entre los 7 y 80 años.

---

<sup>2</sup> Nintendo obtuvo un premio Emmy, por la Academia Nacional de Televisión y Ciencias de Estados Unidos, a la excelencia en la ingeniería creativa en 2008 por el control de la Wii, sumado al Emmy recibido con anterioridad en 2007 por su invención plus-shapedD-pad.

<sup>3</sup> Nintendo y Sony son competidores directos en el ámbito de la consola portátil y casera desde el lanzamiento de la PS4 en 2004 por parte de la segunda. Actualmente Microsoft (Xbox One, Xbox 360) Sony (Playstation 4, PSVita, Playstation 3, PSP,) y Nintendo (Wii U, Nintendo 3DS, Nintendo 2DS) compiten no solo en la venta de consolas sino en la del software que las acompaña.

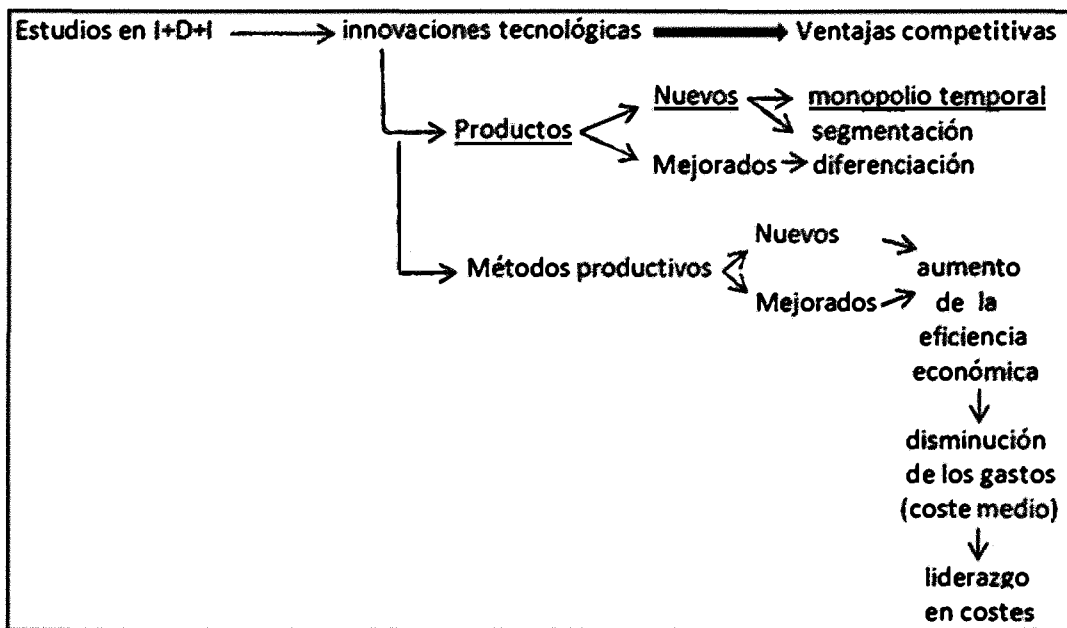
## 2- Marcos teóricos

### 2.1- I+D+I

El concepto de I+D+I se definiría como un conjunto de trabajos creativos que emprenden de modo sistemático empresas, universidades, centros públicos y privados de investigación, entidades financieras, administraciones públicas o usuarios con el fin de incrementar el conocimiento humano y poder emplearlo en nuevas aplicaciones de carácter productivo. En este contexto comprobamos que las teorías más recientes sobre el crecimiento económico incorporan el conocimiento como un factor de producción más, y las actividades derivadas de la obtención de dicho conocimiento supondrán una inversión fundamental para lograr la mayoría de las ventajas competitivas a las que puede aspirar una empresa.

Desde los años 90 los cambios tecnológicos obligan a las empresas del sector a realizar seguimientos continuos de su entorno tecnológico, ya que se introducen novedades en tiempos cada vez más cortos, pudiendo afectar a la capacidad de sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes. De este modo se percibe que la relación entre competitividad e inversión en I+D+I, pues las empresas más competitivas suelen ser las que dedican mayores recursos al descubrimiento de nuevas ideas y a la aplicación al mercado de esos descubrimientos, como se observa en la siguiente figura:

Figura I: Actividades y estudios de I+D+I:



Fuente: elaboración propia

## 2.2- Ventajas competitivas: monopolio temporal y diferenciación

Las ventajas competitivas serían todas aquellas que supongan cierta superioridad de una empresa respecto a las restantes del sector, obteniendo un mayor rendimiento. La estrategia competitiva<sup>4</sup>, sea ofensiva o defensiva, busca enfrentar las fuerzas competitivas<sup>5</sup> con éxito, a fin de que se retorne la inversión. Lo ideal para una empresa sería mantener esa ventaja competitiva y lograr que perdure en el tiempo.

En el caso Nintendo se optó por la diferenciación y segmentación del mercado, sacando una consola que, si bien no era la más desarrollada tecnológicamente hablando<sup>6</sup>, sí abarcaba a un amplio sector de la población hasta entonces obviado por las empresas de los videojuegos: la familia, incluyendo a padres y a los más pequeños<sup>7</sup> para que se tratase de juegos en grupo<sup>8</sup>, siendo un entretenimiento sencillo y de fácil aprendizaje. También desarrolló un nuevo estilo de juego dinámico con el que todos simpatizaron, atraídos por la novedad<sup>9</sup> que suponía ser capaz de moverse en la pantalla y vida real simultáneamente<sup>10</sup>, hecho representado en su lema "Wii move you".

Por ese motivo, la Wii tuvo mucha popularidad en los años siguientes a su lanzamiento, en 2006<sup>11</sup>, y su utilización era frecuente, casi diaria<sup>12</sup>. El monopolio temporal establecido conllevó un notable aumento de la cifra de ventas y, a pesar de ser única, se mantuvo a un precio bajo y asequible<sup>13</sup> que motivó asimismo a su compra.

<sup>4</sup> Las estrategias competitivas están orientadas en la búsqueda de una ventaja competitiva como podría serlo la diferenciación, líder en costes o estrategia de enfoque.

<sup>5</sup> El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter es una herramienta de marketing estratégico elaborada por Michael Porter que considera la existencia o entrada de productos sustitutivos, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y finalmente el poder de negociación de clientes como factores a tener en cuenta a la hora de definir una estrategia adecuada en el mercado.

<sup>6</sup> Apéndice: **Pregunta XII:** En comparación con otros productos semejantes (PlayStation, Xbox...) la calidad de la Wii es: (64,71% igual, menor o mucho menor)

<sup>7</sup> Apéndice: **Pregunta IX:** ¿De qué modo emplea mayoritariamente la Wii? (juego en familia 31,37%)

<sup>8</sup> Apéndice: **Pregunta IX:** ¿De qué modo emplea mayoritariamente la Wii? (juego con amigos o familia 77,55%)

<sup>9</sup> Apéndice: **Pregunta XIII:** En el caso de que tenga una Wii y una Xbox Kinect o PlayStation Move ¿Hubiese preferido comprar cualquiera de ellas antes que la Wii? (si, pero las otras no existían 28,4%)

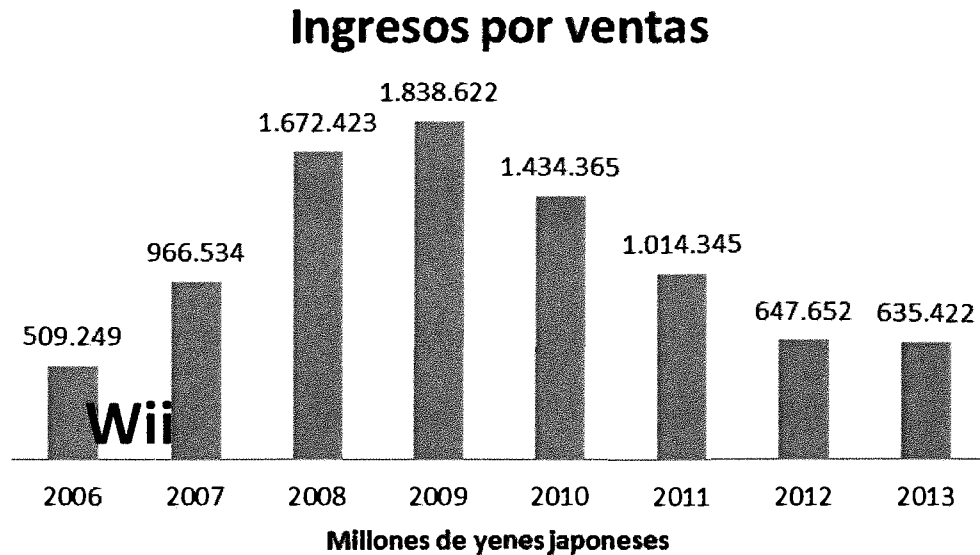
<sup>10</sup> Apéndice: **Pregunta X:** ¿Cuáles son sus videojuegos favoritos de la Wii? (Just Dance, Wii Sports, Mario Kart: todos ellos de gran movilidad e interacción grupal)

<sup>11</sup> Apéndice: **Pregunta IV:** ¿Cuándo adquirió/le regalaron la Wii? (En 2006-2009, 74,71%)

<sup>12</sup> Apéndice: **Pregunta VIII:** ¿Con qué frecuencia utilizaba la Wii durante los primeros meses/años? (diariamente: 28,42%; más de una vez por semana: 45,26%; una vez por semana: 16,84%)

<sup>13</sup> Apéndice: **Pregunta XVII:** ¿Considera que la Wii es asequible? Es decir, ¿La considera una consola barata? (Barata: 39,6%; en la media: 51,49%)

Gráfica I: Ingresos por ventas en Nintendo (años 2006-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de los balances de Nintendo concernientes a los años 2006-2013

Siendo una consola de 7ª generación<sup>14</sup>, la Wii compitió directamente con la XBOX 360 y la Play Station 3, aunque finalizado el periodo salieron a la luz por parte de sus competidores la Xbox Kinect, con su lema "el mando eres tú", y la Play Station Move, ambas con la misma intencionalidad y dirigidas al mismo público. Para entonces, a pesar de ser considerada como "satisfactoria"<sup>15</sup>, la gente comenzaba a cansarse de la Wii<sup>16</sup> y su utilización decaía<sup>17</sup>. Sus rivales la adelantaron en tecnología y supusieron el fin de su monopolio<sup>18</sup>

Tras este repaso a la historia de la Wii, corroborada con los resultados de la encuesta a usuarios, fundamentamos la definición de monopolio facilitada por Krugman<sup>19</sup> (2008: 227) "Un monopolio es una empresa que es la única productora de un bien que no tiene sustitutivos cercanos" el autor afirmaría del mismo modo: "Cualquier intento de una empresa individual de una industria perfectamente competitiva de cobrar un precio superior al vigente en el mercado hará que pierda todas sus ventas (...) por el contrario un monopolista es el único oferente de un bien, de manera que su curva de demanda es simplemente la curva de demanda del mercado"

<sup>14</sup> Se consideran consolas de 7ª generación a aquellas posteriores a 2005, a partir de la XBOX 360, con motivo de su nuevo tipo de tecnología avanzada.

<sup>15</sup> Apéndice: **Pregunta VI:** ¿Está satisfecho con la Wii? (Satisfecho: 66,67%; Muy satisfecho: 19,61%)

<sup>16</sup> Apéndice: **Pregunta V:** ¿Por cuánto tiempo ha usado la Wii? (Más de dos años: 58,89%)

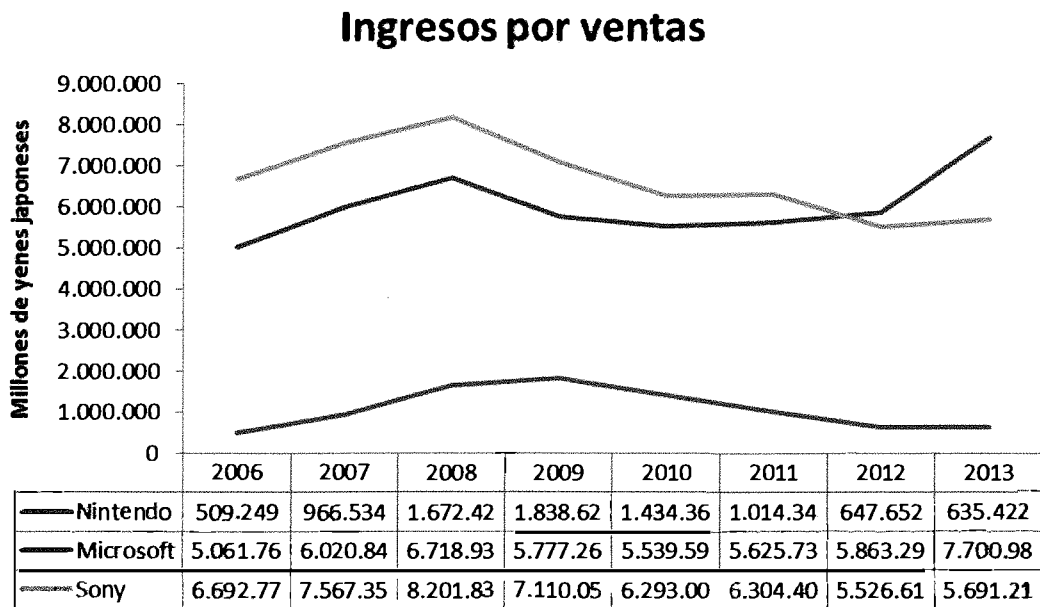
<sup>17</sup> Apéndice: **Pregunta VII:** ¿Con qué frecuencia utiliza la Wii actualmente? (Diariamente: 0%; Una o más veces al año: 35,29%; Nunca, llevo sin jugar años: 21,57%)

<sup>18</sup> Apéndice: **Pregunta XI:** ¿Tiene usted una PlayStation move o Xbox kinect? (Si: 30,39%)

<sup>19</sup> Paul Robin Krugman, premio nobel de economía en 2008.

En efecto la Wii tuvo el monopolio, y con su diferenciación logró la atención del público, ya que, todavía en la línea de Krugman (2008; 244) *“Producir bienes diferenciados permite a los oligopolistas cultivar un grupo de seguidores leales a los que puede cobrar precios mayores que el coste marginal”* Sin embargo un monopolio causa, en su opinión, *“una pérdida neta para la economía en su conjunto”* y esto explica su temporalidad.

**Gráfica II: Ingresos por ventas de las principales empresas del sector (2006-2013)**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos en las cuentas de Nintendo, Sony y Microsoft respecto a los años 2006-2013

En este gráfico comprobamos que, si bien el éxito de Nintendo es visible entre 2006 y 2009, su mayor rendimiento no afecta tanto a sus competidores como cabría esperar. Esto se debe a que en estos años el mercado de los videojuegos creció y el aumento de ventas respecto a la Wii no fue incompatible con las ventas en otros ámbitos por parte de Microsoft y Sony. De este modo el repunte de ventas de la wii condujo a un incremento de los beneficios, que se dio también en las otras dos empresas pero por otros sectores más allá de los videojuegos. Incluso así hubo una notable mejoría que no hubiera sido posible sin la existencia de una patente.

## 2.3-Las patentes

Lo que mueve a una empresa a innovar es superar a sus competidores, un esfuerzo vano si pudiera ser fácilmente imitada y por tanto incapaz de aprovechar su ventaja competitiva, lo que haría desaparecer los beneficios. Es por tanto necesaria una protección legal de los resultados, que se garantiza mediante la concesión de patentes, según Krugman (2008; 231) : *“La justificación de las patentes tiene que ver con los incentivos. Si los inventores no estuvieran protegidos por las patentes, la recompensa por su esfuerzo sería muy pequeña (...) otros podrían copiarlo y vender productos basados en él (...) de manera que la ley concede un monopolio temporal imponiendo unos derechos de la propiedad temporales (...) son temporales porque la ley busca un equilibrio: mientras la protección está vigente compensa el esfuerzo (...) cuando caduca y emerge la competencia beneficia a los consumidores”*. En resumen, solo los inventos, no las ideas, son patentables y suponen el uso exclusivo durante cierto tiempo de los inventos e innovaciones aplicables a la actividad empresarial.

En ese ámbito Nintendo patentó una gran cantidad de accesorios innovadores junto a la consola: *el nunchuk*<sup>20</sup>, *la wii balance board*<sup>21</sup>, *wii guitar*, *Classic controler pro*, *wii Wheel* o *wii motion plus* entre otros, con relativa gran aceptación

## 2.4- Ciclo de vida del producto

Los mercados cambian a lo largo del tiempo y la evolución de los productos es medible gracias a la curva de ventas, que indican el periodo más o menos largo durante el que nacen, crecen, maduran y mueren. En el caso de los videojuegos se estima que las fases hasta el declive (introducción, crecimiento y madurez) tienen una duración de 5 años, aproximadamente, y la Wii las experimentó inmersa en un monopolio temporal que la libraba de competidores no deseados, coincidiendo su último momento de madurez y declive con la ruptura de dicho monopolio<sup>22</sup>, como comprobamos en la gráfica siguiente:

---

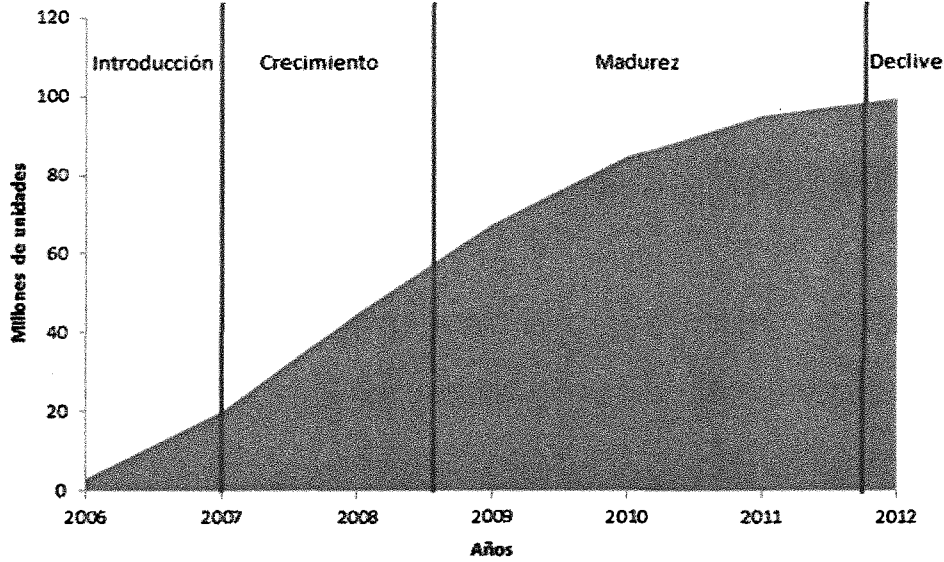
<sup>20</sup> Apéndice: **Pregunta XV:** ¿Le gusta el mando inalámbrico y el complemento Nunchuk? (Si, 69,61%)

<sup>21</sup> Apéndice: **Pregunta XIV:** ¿Cómo evaluaría la Wii con respecto a la "wii balance board" y la posibilidad de ejercitarse (yoga, footing) gracias a su utilización? (Bastante útil 35,39%; De gran utilidad, 18,63%)

<sup>22</sup> Ruptura del monopolio con el lanzamiento de la Play Station Move el 21 de octubre de 2010 en Japón, 9 de septiembre de 2010 en Estados Unidos, 5 de septiembre de 2010 en Europa. La XBOX Kinect fue lanzada el 4 de noviembre de 2010 en Estados Unidos, 10 de noviembre de 2010 en Europa, 20 de noviembre de 2010 en Japón.



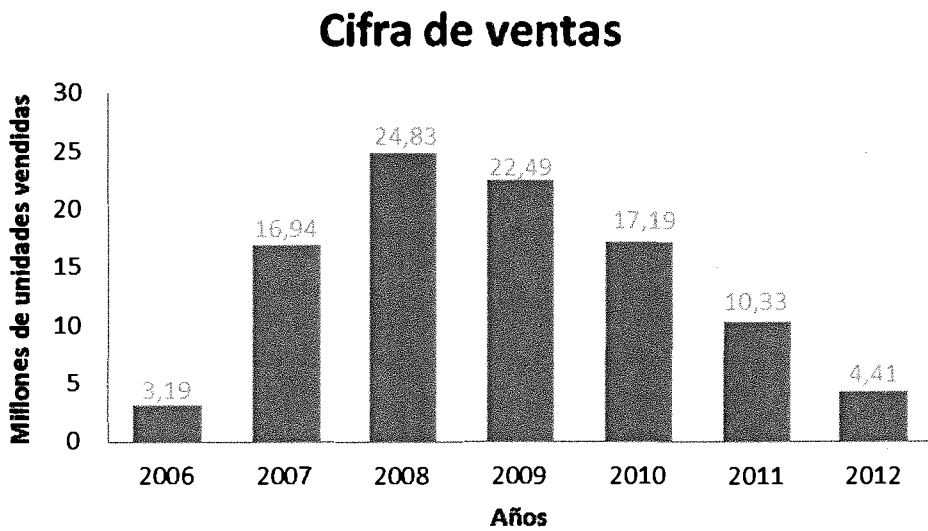
Gráfica III: ciclo de vida del producto Wii. Millones de unidades vendidas (2006-2012)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las cuentas y balances de Nintendo

De acuerdo a este ciclo vital, las ventas de la Wii experimentaron un crecimiento brusco en 2007 y hasta 2008, estabilizándose en ese año y comenzando a disminuir a partir de 2009.

Gráfica V: Ventas de la Wii (2006-2012)



Fuente: elaboración propia a partir de los reportes anuales de Nintendo en los años 2006-2012

aplic  
relevante

### 3- El caso Nintendo

#### 3.1- Cuota de mercado

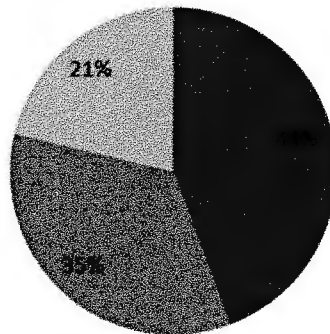
La cuota de mercado es la parte que le corresponde a una empresa dentro de la producción global del sector al que pertenece y mide la relación existente entre su producción, en %, y la del sector.

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades vendidas por la empresa}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades vendidas en el sector}} \times 100 = x\%$$

Gráfica IV: cuota de mercado sector de los videojuegos 2008

### Cuota de mercado 2008

■ Nintendo Wii   ■ Microsoft XBOX 360   ■ Sony PS3



Fuente: elaboración propia a partir de las cifras de ventas de Nintendo, Sony y Microsoft en el año 2008

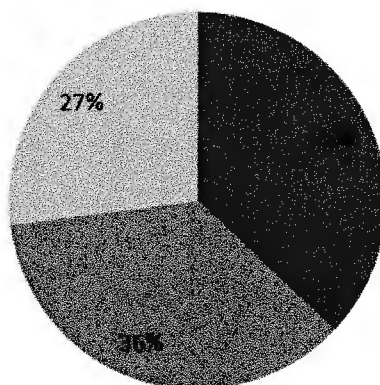
Por tanto comprobamos que en 2008, etapa de crecimiento, por cada 100 consolas de 7ª generación vendidas en el sector de los videojuegos, 44 eran consolas Wii de Nintendo, 35 XBOX 360 y 21 PlayStation3, siendo un total de 22,67 millones de consolas Wii por aquel momento. Eso situaba a Nintendo como líder de mercado al tener la mayor cuota de mercado en el sector



Gráfica VI: cuota de mercado sector de los videojuegos 2009-2010 (media)

## Cuota de mercado 2009-2010

■ Nintendo Wii ■ Microsoft XBOX 360 ■ Sony PS3



Fuente: elaboración propia a partir de las cifras de ventas de Nintendo, Sony y Microsoft en el año 2009

A pesar de que Nintendo se mantiene como líder de mercado, la diferencia con sus competidores es menor y el mercado se reparte más equitativamente.

### 3.2- Estructura financiera

Exteriormente Nintendo reflejaba un buen nivel de ventas y patentaba el éxito de su nuevo producto, pero es necesario un análisis interno, financiero en este caso, para comprobar su estabilidad estructural. Se trata de analizar si realmente el monopolio la benefició tanto como consideramos que lo hizo y, en todo caso, cómo estaba, financieramente hablando, antes del establecimiento de éste.

*hay aplicación  
relevante  
de H.*



**Tabla I:** datos financieros de Nintendo (millones de yenes ¥)

| Año  | Disponible | Realizable | Pasivo corriente | Pasivo no corriente | Neto      | Pasivo total | Activo no corriente | Activo total |
|------|------------|------------|------------------|---------------------|-----------|--------------|---------------------|--------------|
| 2004 | 747.403    | 50.130     | 191.089          | 6.965               | 890.999   | 198.054      | 136.760             | 1.089.221    |
| 2005 | 711.343    | 56.284     | 184.479          | 4.406               | 914.533   | 188.885      | 147.131             | 1.103.618    |
| 2006 | 783.630    | 43.826     | 268.722          | 4.989               | 989.319   | 273.711      | 168.130             | 1.263.030    |
| 2007 | 912.668    | 89.666     | 501.649          | 5.338               | 1.152.250 | 506.988      | 174.170             | 1.659.239    |
| 2008 | 899.251    | 147.787    | 567.222          | 5.293               | 1.245.951 | 572.516      | 155.655             | 1.802.490    |
| 2009 | 756.201    | 139.174    | 540.914          | 15.921              | 1.298.234 | 556.835      | 162.042             | 1.810.767    |

Fuente: elaboración propia a partir de los balances de Nintendo en los años 2004-2009

El fondo de maniobra es la parte del activo corriente que, aplicando el criterio de prudencia financiera, las empresas financian con recursos permanentes o financiación a largo plazo. Un método para calcularlo sería hallar la diferencia entre los recursos permanentes y el activo no corriente.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{recursos permanentes} - \text{activo no corriente}$$

**Tabla II:** Fondo de maniobra (2004-2009)

| Año  | Fondo de maniobra<br>(millones de yenes ¥) |
|------|--|
| 2004 | 762.204                                    |
| 2005 | 771.808                                    |
| 2006 | 826.178                                    |
| 2007 | 983.418                                    |
| 2008 | 1.095.589                                  |
| 2009 | 1.152.113                                  |

Fuente: elaboración propia

En todos los casos el fondo de maniobra es mayor que cero, con lo que Nintendo tenía garantías de estabilidad de cobros y pagos, ya que lo que cobra a corto plazo es mayor que lo que tiene que pagar a corto plazo, al ser mayor el activo corriente que el pasivo corriente.

**Tabla III:** proporción de las masas patrimoniales en Nintendo, año 2006.

| Año 2006            |             |
|---------------------|-------------|
| Pasivo corriente    | 21,3%       |
| Pasivo no corriente | 0,4%        |
| Patrimonio neto     | 78,3%       |
| <b>TOTAL</b>        | <b>100%</b> |
| Año 2006            |             |
| Activo corriente    | 86,7%       |
| Activo no corriente | 13,3%       |
| <b>TOTAL</b>        | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia a partir de la **Tabla I**

En el análisis de balances las ratios sirven para detectar la existencia de desequilibrios financieros, ya que relacionan por cocientes dos magnitudes a comparar. Las tres básicas serían:

1-Ratio de tesorería, también conocida como test ácido o de distancia a la suspensión de pagos

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{realizable}}{\text{Exigible a corto plazo (Pasivo corriente)}}$$

Valor óptimo:  $R \sim 1$

Valores de equilibrio:  $0,75 < R < 1$

*idem*

**Tabla IV:** Valores de la ratio de tesorería (2004-2009)

| Año  | Ratio de tesorería<br>(R) |
|------|---------------------------|
| 2004 | 4,174                     |
| 2005 | 4,160                     |
| 2006 | 3,079                     |
| 2007 | 1,998                     |
| 2008 | 1,846                     |
| 2009 | 1,655                     |

Fuente: elaboración propia

El valor de la ratio de tesorería era significativamente mayor que 1 hasta 2006, con lo que Nintendo tenía un exceso de recursos ociosos o infrautilizados. La situación mejora a partir de 2007 y en 2009 se encuentra mucho más próximo al valor óptimo, aunque se mantiene excesivamente elevada.

2-Ratio de garantía estructural o solvencia total:

$$\text{Ratio de garantía estructural} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Exigible total}}$$

Valor recomendado:  $1,5 < R < 2,5$

**Tabla V:** Valores de la ratio de garantía estructural

| Año  | Ratio de garantía estructural |
|------|-------------------------------|
| 2004 | 5,499                         |
| 2005 | 5,843                         |
| 2006 | 4,614                         |
| 2007 | 3,273                         |
| 2008 | 3,148                         |
| 2009 | 3,252                         |

idem

Nintendo garantizaba que los acreedores cobrarían sus deudas tanto a corto como a largo plazo, sin riesgo de quiebra técnica o total. Aun así los valores superan excesivamente el valor recomendado y como en la situación anterior esto se va estabilizando progresivamente, sin llegar a encontrarse en los valores recomendados.

Ratio de endeudamiento o exigibilidad:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Exigible total}}{\text{Neto} + \text{Pasivo}}$$

Valor recomendado:  $R < 0,5$

**Tabla VI:** Valores de la ratio de endeudamiento.

| Años | Ratio de endeudamiento |
|------|------------------------|
| 2004 | 0,18                   |
| 2005 | 0,71                   |
| 2006 | 0,22                   |
| 2007 | 0,31                   |
| 2008 | 0,32                   |
| 2009 | 0,30                   |

En todos los casos el valor de la ratio es inferior a 0,5, lo que indica que no corre riesgo alguno de descapitalizarse por un exceso de deuda.

### 3.3- Análisis DAFO

Para estudiar la situación de Nintendo empleamos el análisis DAFO, retratado según su situación tras el lanzamiento de la Wii. Tras éste apreciamos que el monopolio se patenta en las fortalezas:

Figura II: Análisis DAFO (FODA) de la empresa Nintendo:

|   |   |
|---|---|
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa diversificación (se centraba en los productos Wii y NintendoDS)</li> <li>• Empresa más pequeña del sector (división videojuegos)</li> <li>• Dependencia de la innovación tecnológica</li> <li>• Desconocimiento del usuario: no se trata del manejo al que está habituada la gente (mando con nunchuck)</li> <li>• Imagen de compañía muy centrada en videojuegos "infantiles"</li> </ul>   | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación del mercado</li> <li>• Mayor capacidad de la competencia (tecnológica, económica...)</li> <li>• Necesidad de innovar a medio plazo</li> <li>• Pérdida de clientes habituales ante la competencia</li> <li>• Juegos poco desarrollados en relación a los nuevos soportes</li> </ul> |
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder en ventas dentro del sector de los videojuegos</li> <li>• Experiencia y especialización en el sector</li> <li>• Precio inferior a la competencia</li> <li>• Fidelidad de los clientes</li> <li>• Imagen de marca y publicidad acertada</li> <li>• Nuevas formas de juego (en familia, participación gente mayor...)</li> <li>• Nuevas aplicaciones distintas de los juegos (jugabilidad activa)</li> <li>• Posibilidad de juego online</li> <li>• Juegos específicos de la Wii</li> </ul> | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos accesorios</li> <li>• Posición ventajosa de líder</li> <li>• Aprovechar las innovaciones tecnológicas que ya aplicará en alguno de sus productos</li> <li>• I+D+i</li> </ul>  |

Fuente: elaboración propia

➤ Debilidades:

Frente a otras grandes corporaciones que dedican una división a los videojuegos, Nintendo cuenta como la empresa más pequeña dentro de este sector específico. Esto redundará en su exclusiva atención a contados productos, entre ellos la NintendoDS y la Wii como los más destacados, y en una gran dependencia en cuanto a la innovación tecnológica que le permita mantenerse a la altura de esos grandes competidores.

En cuanto a sus productos, Nintendo se enfrenta a un público que ya la conoce y que en muchos aspectos la considera enfocada en los niños. Es decir, la gente ya puede tener una imagen y unas expectativas previas que les conduzca a calificarla como "infantil", y es una barrera a la hora de dirigir sus productos a otros segmentos de la población. Por otra parte, incluso habiendo alcanzado estos, ha de tener en cuenta uno de los principales inconvenientes

*Justificar el punto de análisis*

de la innovación: el desconocimiento, sumado al recelo de los nuevos usuarios ante manejos de la consola a los que no están habituados.

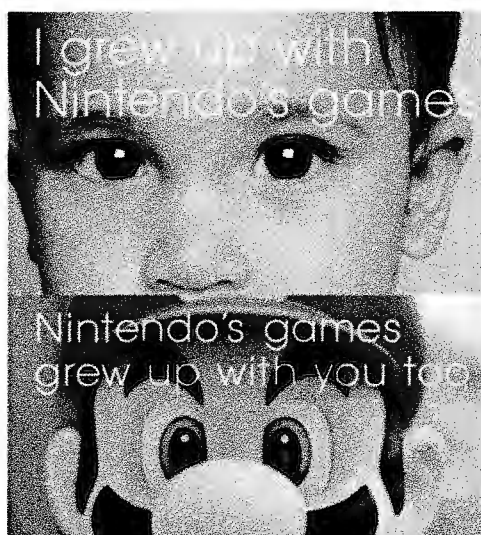
➤ Amenazas:

A pesar del predominio de unas pocas empresas en el sector de los videojuegos, este se encuentra saturado. Nintendo no tiene la mejor tecnología<sup>23</sup> y sus juegos están poco desarrollados en relación a los nuevos soportes, con lo que pierde clientes a favor de la competencia y no alcanza las cifras de ventas de esta<sup>24</sup>. De nuevo siente la necesidad de innovar para evitar la obsolescencia tecnológica, agravando estos problemas, pero por suerte cuenta entre las empresas más innovadoras del mundo<sup>25</sup>.

➤ Fortalezas:

Nintendo ha sido líder de ventas en la sección de videojuegos durante las etapas del ciclo de vida de la Wii. Por otra parte, esas ya mencionadas grandes corporaciones cuentan con una división de videojuegos mientras que Nintendo disfruta de una gran especialización en ese ámbito, ligada a la experiencia y consecuente imagen de marca. De hecho cuenta con la fidelidad de muchos clientes que han crecido con sus videojuegos y en los que una publicidad adecuada puede hacer mella:

**Imagen I:** publicidad de Nintendo



Fuente: Annual report Nintendo 2013: <http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2013/annual1303e.pdf>

<sup>23</sup> Ver más en: "En contra: ¿Es la potencia gráfica de Wii suficiente para la nueva generación?" <http://www.vidaextra.com/wii/en-contra-es-la-potencia-grafica-de-wii-suficiente-para-la-nueva-generacion#comments>

<sup>24</sup> Ver **Gráfica II:** Ingresos por ventas de las principales empresas del sector (2006-2013)

<sup>25</sup> Apéndice: **Tabla VI:** Ranking de las 50 empresas más innovadoras a nivel internacional según BCG (En %) por Boston Consulting Group.

Otra fortaleza sería el precio de la Wii, inferior al resto de consolas de su generación, y las nuevas formas de juego en grupo (en familia y contando con la participación de todos los rangos edad) sobre todo en cuanto a jugabilidad activa u online, pudiendo conectar con otros usuarios siempre que se tengan los juegos específicos de la Wii con dichas propiedades.

➤ Oportunidades:

La primera de todas ellas es la posición ventajosa como líder, que puede aprovechar junto a su buena reputación para desarrollar nuevos accesorios complementarios de la Wii y aprovechar las innovaciones tecnológicas que ya aplica en otros productos (la pantalla táctil de la NintendoDS o el sensor de la Wii)

La inversión en I+D+I es sin duda la opción más conveniente, viendo los buenos resultados que ya conllevó en el pasado y los que podría traer consigo.

#### **4.- Análisis conjunto:**

##### **4.1- Inversión en I+D+I**

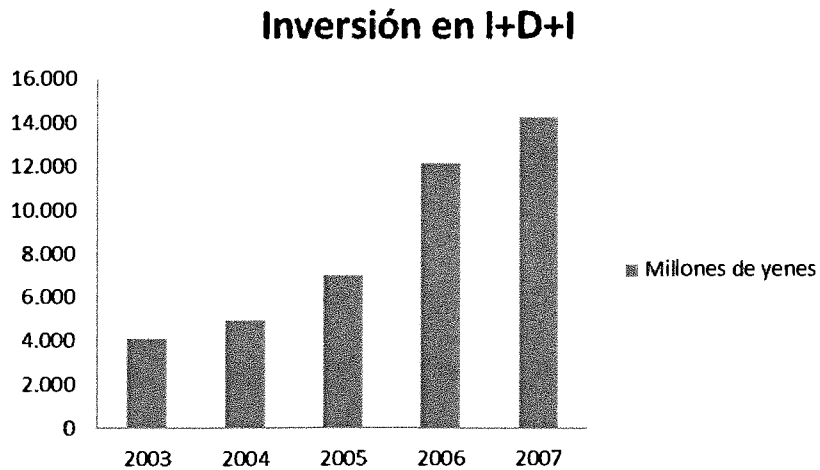
Habíamos visto como la cifra de ventas de Nintendo, así como sus ingresos por ventas, aumentaron notablemente a partir de 2006 con el establecimiento del monopolio temporal de su producto estrella, la Wii. De este modo se colocó en la ventajosa posición de líder en ventas con la mayor cuota de mercado y su estructura financiera se mantuvo en perfectas condiciones, mostrando incluso unas ratios por encima de las recomendadas, problema que fue solucionando progresivamente con el paso de los años.

Su éxito es tan evidente como el crecimiento consecuente que manifestó en estos años, y el motivo está claro: Nintendo incrementó su esfuerzo en innovación, hecho apreciable en sus inversiones:



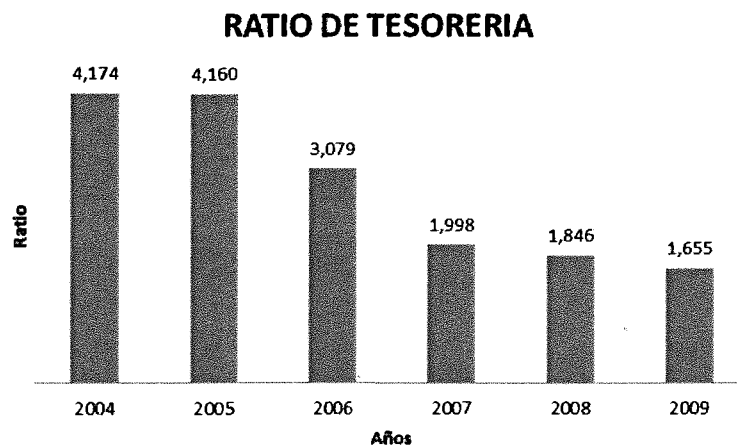


**Gráfica VII:** inversiones en I+D+I por la empresa Nintendo en los años 2003-2007



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los balances de Nintendo entre los años 2003-2007

**Gráfica VIII:** ratio de tesorería de Nintendo en los años 2004-2009



Fuente: elaboración propia

El incremento se corresponde perfectamente con la disminución en la ratio de tesorería, lo que reafirma esa dedicación. En lugar de dedicar el exceso de recursos ociosos a cualquier otra actividad o repartirlo por dividendos, es decir, dirigirlo a los beneficios a corto plazo, Nintendo optó por asumir el riesgo de una inversión costosa y que tardaría años en dar sus frutos. La jugada le salió bien y pudo crecer en base a ella.

Lo más impresionante, constatado gracias a la encuesta, es que este monopolio constituyó un éxito frente a empresas mucho más grandes, con unos ingresos que superaban a los de Nintendo en millones de yenes japoneses. Mientras que Nintendo únicamente participa en el mercado de los videojuegos y de la electrónica de consumo, Microsoft por ejemplo está principalmente dedicada al sector del software y el hardware, con unos departamentos de I+D+I muy superiores ¿Cómo se explica el éxito entonces? En base al análisis DAFO apreciamos que la especialización de Nintendo en el sector y ese mayor incremento proporcional de inversión en I+D+I fueron sus mayores armas, ya que catalizó todo su esfuerzo innovador a un ámbito muy concreto, propulsándose para la consecución de la ventaja competitiva más provechosa en su situación. Por supuesto contó con la imagen de marca establecida, pero por sí sola de nada hubiera servido frente a las potentes videoconsolas de sus rivales. Fue el I+D+I protagonista, sin duda alguna, en todo el proceso.

## **5.- Conclusión**

La estrategia de inversión en I+D+I es empleada habitualmente para potenciar el crecimiento de las empresas, a pesar de que los resultados derivados de ésta tardan unos cuantos años en manifestarse. Es esa tardanza la que provoca que, en muchas ocasiones y coincidiendo con épocas de recesión, las empresas sacrifiquen las inversiones en I+D+I a fin de reducir sus costes y aumentar los beneficios a corto plazo. En esta monografía se ha pretendido clarificar la relación existente entre estas inversiones y el crecimiento de las empresas, principalmente enfocado en el crecimiento de las ventas.

La empresa Nintendo ha servido para tal propósito, pues su mayor inversión en I+D+I dio lugar a un nuevo producto innovador que patentó para obtener un monopolio temporal. El seguimiento de este éxito nos conduce a una tajante conclusión: la inversión en I+D+I fue esencial en el proceso y, gracias a ella, Nintendo aumentó significativamente su cifra de ingresos y obtuvo reconocimiento por parte de segmentos en la población hasta entonces ajenos al mundo de los videojuegos.

Sin embargo, aunque podemos afirmar que dicha inversión es fundamental para el mercado tecnológico, la limitación de palabras impuesta por el trabajo no permite realizar un estudio más detallado de empresas en otros sectores que aparentemente no dependan tanto de la innovación como lo hace el de los videojuegos, para llegar a plantearnos cuestiones como la importancia del I+D+I en negocios tales como la cría animal, la alimentación... ¿Dependerá

tanto del I+D+I la venta de lechuga fresca? ¿Y el turismo? Serían cuestiones interesantes para corroborar la conclusión de este trabajo.

## 6.- Bibliografía:

CREVILLÉN HERNÁNDEZ, Abraham (2008) *Análisis del sector del ocio electrónico*, ICAI Madrid. Url: <http://www.iit.upcomillas.es/pfc/resumenes/48de8a36a3a56.pdf>

DOMÍNGUEZ RUBIO, Francisco Javier (2007) *Definición y desarrollo de un Sistema de I+D+I*, ICAI, Madrid; url: <http://www.iit.upcomillas.es/pfc/resumenes/466dbfa911408.pdf>

KRUGMAN, Paul; WELLS, Robin; GRADDY, Kathryn (2008) "Monopolio, oligopolio y competencia monopolística" en *Fundamentos de economía*. Reverté, Barcelona. P 225-261

LANTZ, Jean-Sébastien; SAHUT, Jean-Michel (2005) "R&D Investment and the Financial Performance of Technological Firms" *International Journal Of Business*, 10(3). url: <http://www.craig.csufresno.edu/ijb/Volumes/Volume%2010/V103-4.pdf>

MANUERA ALEMÁN, José Luis; MORENO MOYA, María; RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel (2011) "Panorama de la inversión en I+D basado en el análisis de las empresas más innovadoras" ICE, Nº 860, Universidades de Murcia y Valladolid, url: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_860\\_37-56\\_0A1DDD5A6F03DCF31DD10F6DD8F0695C.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_860_37-56_0A1DDD5A6F03DCF31DD10F6DD8F0695C.pdf)

GARCÍA-MANJÓN, Juan Vicente (2010) *Efectos de la inversión en I+D sobre el crecimiento empresarial*, Universidad Europea Miguel de Cervantes. Url: [file:///C:/Users/ISABEL%20NUEVA/Downloads/EFFECTO%20I+D%20SOBRE%20EL%20CRECIMIENTO%20EMPRESARIALarticulo\\_153\\_1280488635231.pdf](file:///C:/Users/ISABEL%20NUEVA/Downloads/EFFECTO%20I+D%20SOBRE%20EL%20CRECIMIENTO%20EMPRESARIALarticulo_153_1280488635231.pdf)

GARCÍA RUÍZ, Ricardo (2011) *Análisis de la evolución de las patentes realizadas por las empresas fabricantes de videojuegos y su impacto en las actuales plataformas de videojuegos*. url: [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/8783/1/rgarciarui\\_TFM\\_0611.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/8783/1/rgarciarui_TFM_0611.pdf)

NINTENDO: Informes anuales, consultados el 17/9/2014:

- Annual Report 2004, disponible en: <http://www.nintendo.com/corp/report/fiscal2004.pdf>
- Annual Report 2005, disponible en: <https://www.nintendo.com/corp/report/NintendoAnnualReport2005.pdf>
- Annual Report 2006, disponible en: : <http://www.nintendo.com/corp/report/06AnnualReport.pdf>
- Annual Report 2007, disponible en: <http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2007/annual0703e.pdf>
- Annual Report 2008, disponible en: <http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2008/annual0803e.pdf>

- Annual Report 2009, disponible en:  
<http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2009/annual0903e.pdf>
- Annual Report 2010, disponible en:  
<http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2010/annual1003e.pdf>
- Annual Report 2011, disponible en:  
<http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2011/annual1103e.pdf>
- Annual Report 2012, disponible en:  
<http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2012/annual1203e.pdf>
- Annual Report 2013, disponible en:  
<http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2013/annual1303e.pdf>

NINTENDO: Balances financieros consolidados, consultados el 17/7/2014:

- Consolidated financial statements, November 25, 2004 disponible en:  
<http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2004/041125e.pdf>
- Consolidated financial statements, April 26, 2007 disponible en:  
<http://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2007/070426e.pdf>

SONY: Balances financieros consolidados, consultados el 9/11/2014:

- Consolidated financial statements 2006, disponible en:  
<http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/2006/qfhh7c00000akslc-att/qfhh7c00000aksmr.pdf>
- Consolidated financial statements 2008, disponible en:  
<http://www.sony.net/SonyInfo/IR/news/qfhh7c00000gpdcn-att/CFS.pdf>
- Consolidated financial statements 2009, disponible en:  
<http://www.sony.net/SonyInfo/IR/investors/8ido18000001wf8n-att/cfs.pdf>
- Consolidated financial statements 2010, disponible en:  
[http://www.sony.net/SonyInfo/IR/investors/Meeting93/93\\_Consolidated\\_Financial\\_Statements.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/investors/Meeting93/93_Consolidated_Financial_Statements.pdf)
- Consolidated financial statements 2011, disponible en:  
[http://www.sony.net/SonyInfo/IR/investors/Meeting94/94\\_Consolidated\\_Financial\\_Statements.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/investors/Meeting94/94_Consolidated_Financial_Statements.pdf)
- Consolidated financial statements 2013, disponible en:  
[http://www.sony.net/SonyInfo/IR/investors/Meeting96/96\\_Consolidated\\_Financial\\_Statements.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/investors/Meeting96/96_Consolidated_Financial_Statements.pdf)

SONY: informe anual, consultado el 9/11/2014

- Consolidated financial statements 2006, disponible en :  
<http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/2006/qfhh7c00000akslc-att/qfhh7c00000aksmr.pdf>

MICROSOFT: Informes anuales 2006-2014, consultados el 9/11/2014:

- Annual Report (2006-2014), disponible en :  
<http://www.microsoft.com/Investor/AnnualReports/default.aspx>

## 6.- ANEXO/APÉNDICE:

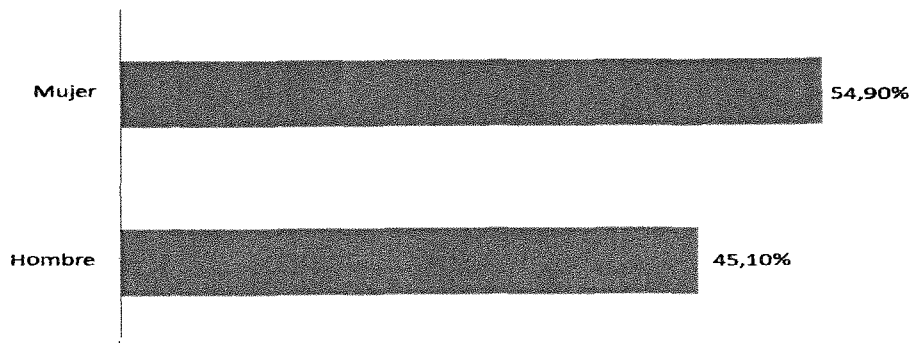
| <b>RANKING DE LAS 50 EMPRESAS MÁS INNOVADORAS<br/>A NIVEL INTERNACIONAL</b> |                         |                        |             |   |   |   |
|---|-------------------------|------------------------|-------------|---|---|---|
| <u>Ranking<br/>2010</u>   | <u>Ranking<br/>2009</u> | <u>Empresa</u>         | <u>País</u> | <u>Rentabilidad<br/>inversión<br/>2006-2009</u> | <u>Crecimiento<br/>ingresos<br/>2006-2009</u> | <u>Margen<br/>crecimiento<br/>2006-2009</u> |
| 1   | 1                       | Apple                  | EE UU       | 35  | 30  | 29  |
| 2   | 2                       | Google                 | EE UU       | 10  | 31  | 2   |
| 3   | 4                       | Microsoft              | EE UU       | 3   | 10  | -4  |
| 4   | 6                       | IBM                    | EE UU       | 12  | 2   | 11  |
| 5   | 3                       | Toyota Motor           | Japón       | -20   | -11   | Nd  |
| 6   | 11                      | Amazon.com             | EE UU       | 51  | 29  | 6   |
| 7   | 27                      | LG Electronics         | Corea Sur   | 31  | 16  | 707   |
| 8   | Nd                      | BYD                    | China       | 99  | 42  | -1  |
| 9   | 17                      | General Electric       | EE UU       | -22   | -1  | -25   |
| 10  | 14                      | Sony                   | Japón       | -19   | -5  | Nd  |
| 11  | 16                      | Samsung<br>Electronics | Corea Sur   | 10  | 17  | -9  |
| 12  | 33                      | Intel                  | EE UU       | 3   | 0   | 12  |
| 13  | 31                      | Ford Motor             | EE UU       | 10  | -12   | Nd  |
| 14  | 8                       | Research In Motion     | Canadá      | 17  | 75  | -6  |
| 15  | 18                      | Volkswagen             | Alemania    | 8   | 0   | 14  |
| 16  | 7                       | Hewlett-Packard        | EE UU       | 9   | 8   | 9   |
| 17  | 13                      | Tata Group             | India       | Nd  | Nd  | Nd  |
| 18  | 20                      | BMW                    | Alemania    | -8  | 0   | Nd  |
| 19  | 24                      | Coca-Cola              | EE UU       | 9   | 9   | 1   |
| 20  | 5                       | Nintendo               | Japón       | -8  | 22  | 3   |

### Encuesta Nintendo, Wii

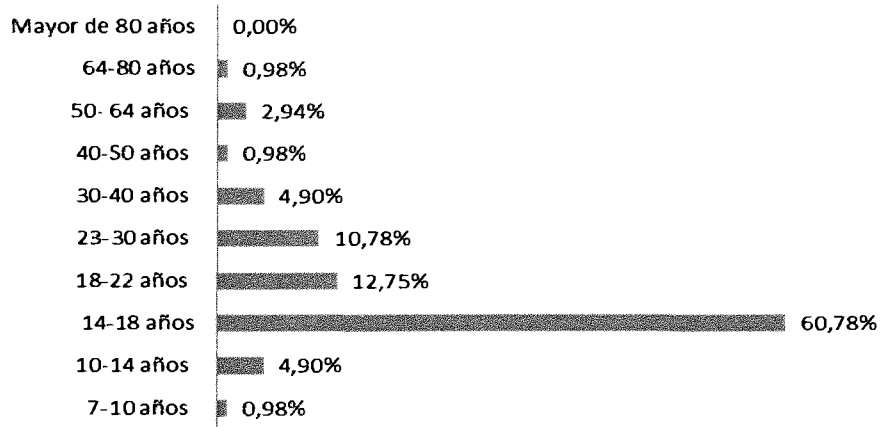
A continuación se muestra la encuesta de elaboración propia realizada sobre 102 personas de mi entorno con respecto a la Wii de Nintendo.

#### Perfil del consumidor

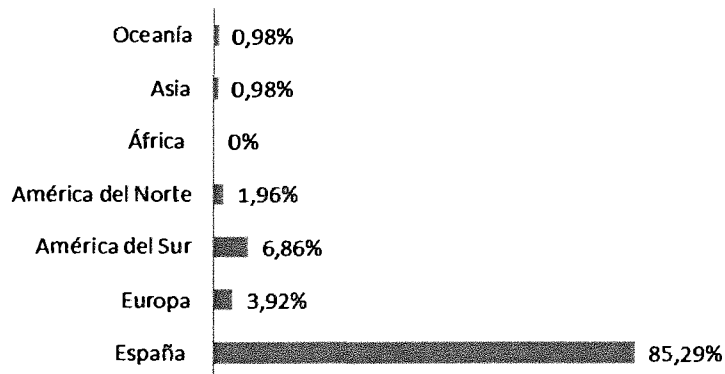
- Sexo:



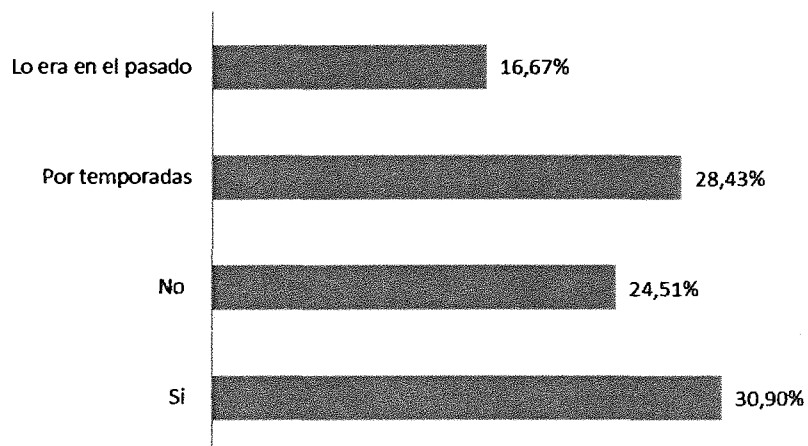
- **Edad:**



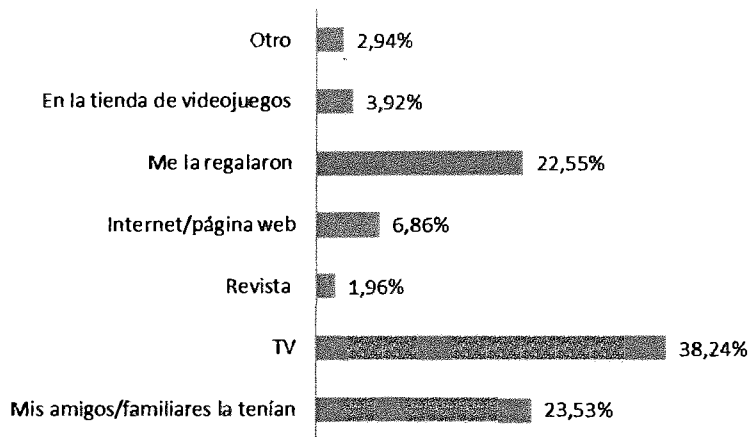
- **Procedencia:**



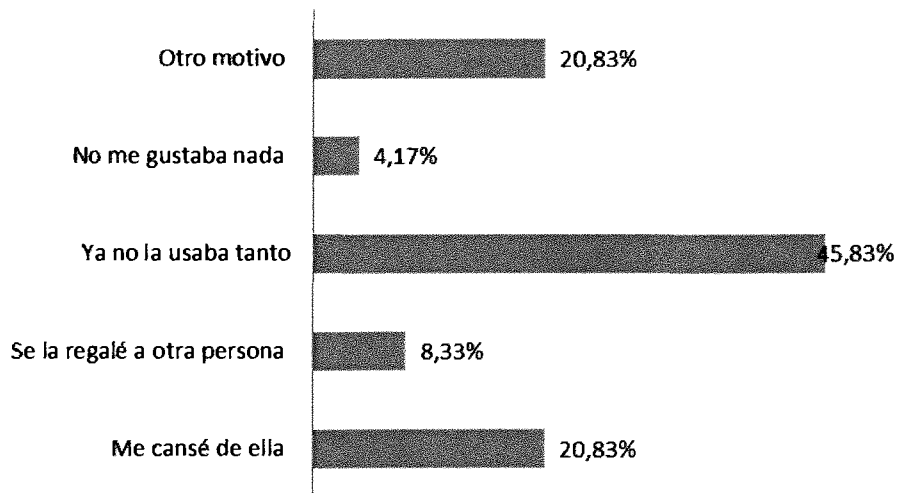
- **Pregunta I: ¿Se considera "amante de los videojuegos"?**



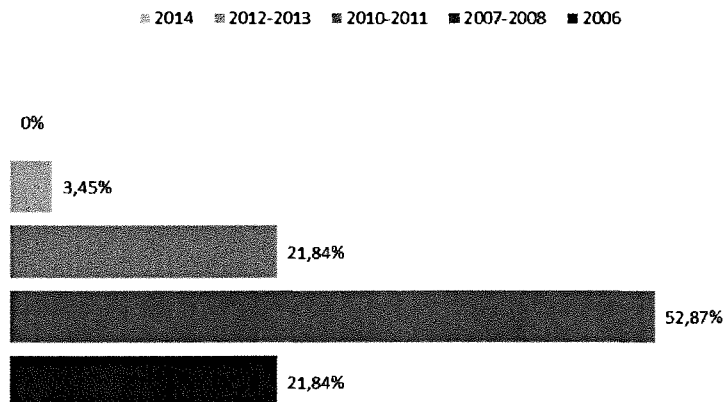
- **Pregunta II:** ¿Cómo se enteró de la existencia de la Wii?



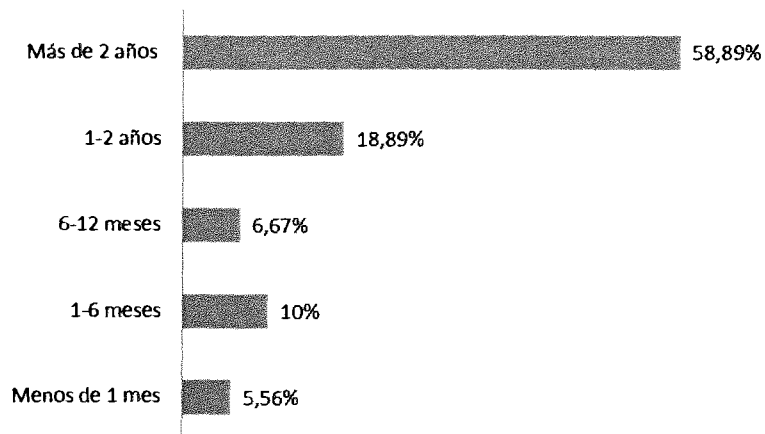
- **Pregunta III:** En caso de haber sido dueño de una Wii ¿Por qué motivo se deshizo de ella? (En caso de que la siga teniendo no es necesario que responda a esta pregunta)



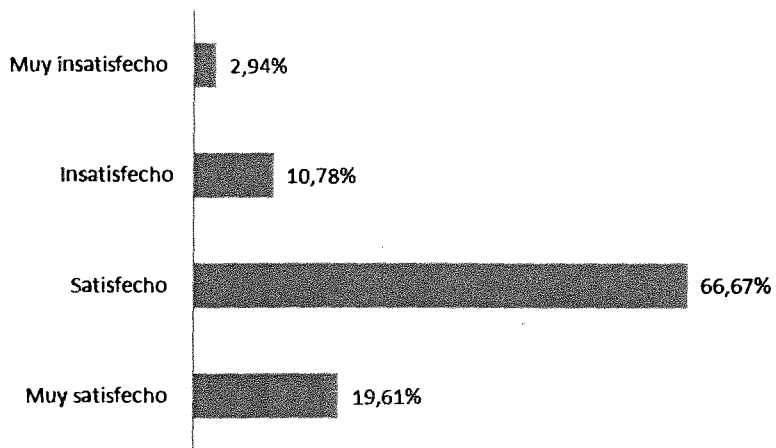
- **Pregunta IV:** ¿Cuándo adquirió/le regalaron la Wii?



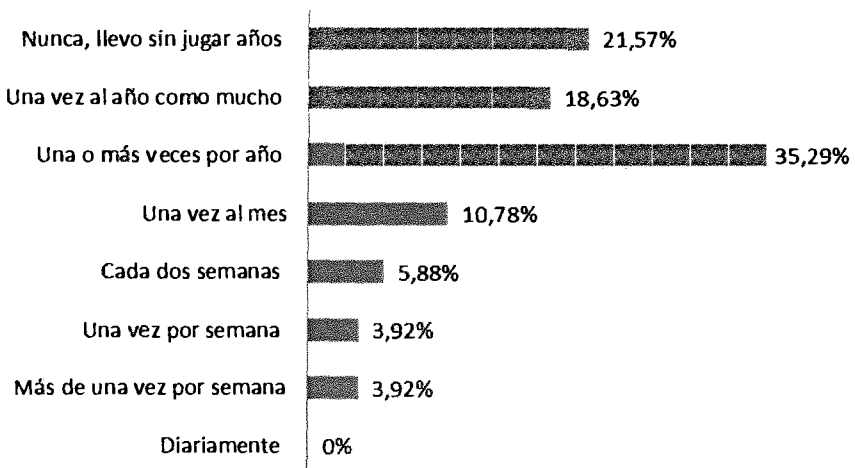
- **Pregunta V: ¿Cuánto tiempo ha usado la Wii?**



- **Pregunta VI: ¿Está satisfecho con la Wii?**

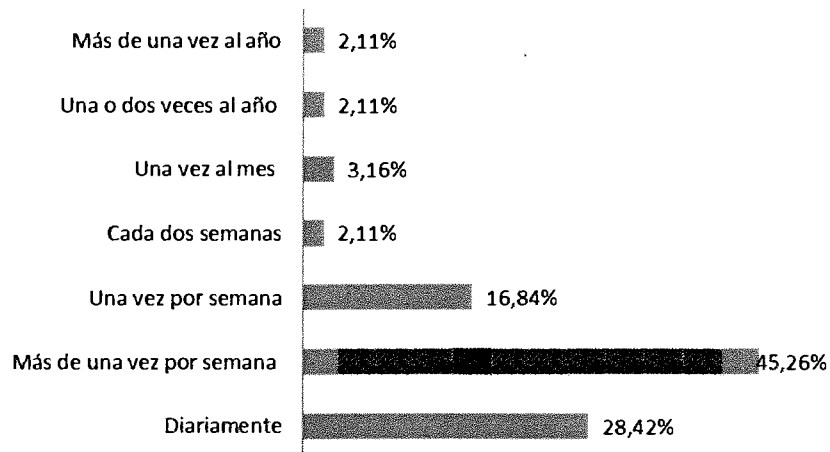


- **Pregunta VII: ¿Con qué frecuencia utiliza la Wii actualmente?**

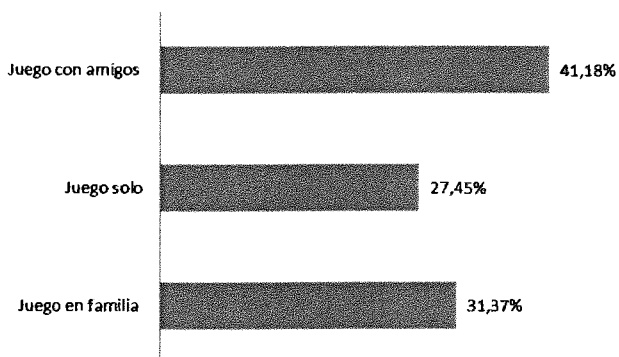




- **Pregunta VIII:** ¿Con que frecuencia utilizaba la Wii durante los primeros meses/año?

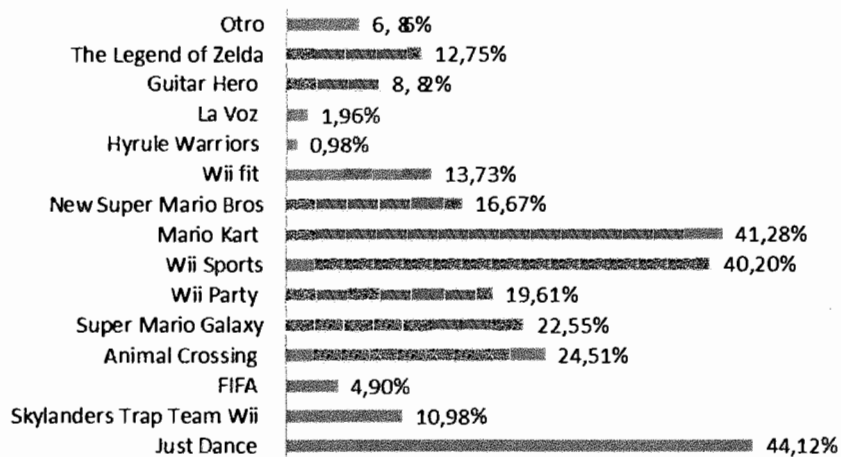


- **Pregunta IX:** ¿De qué modo emplea mayoritariamente la Wii?

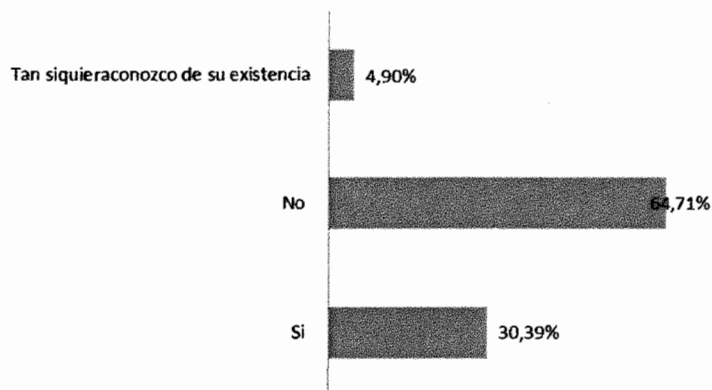


- **Pregunta X:** ¿Cuáles son sus videojuegos favoritos de la Wii?

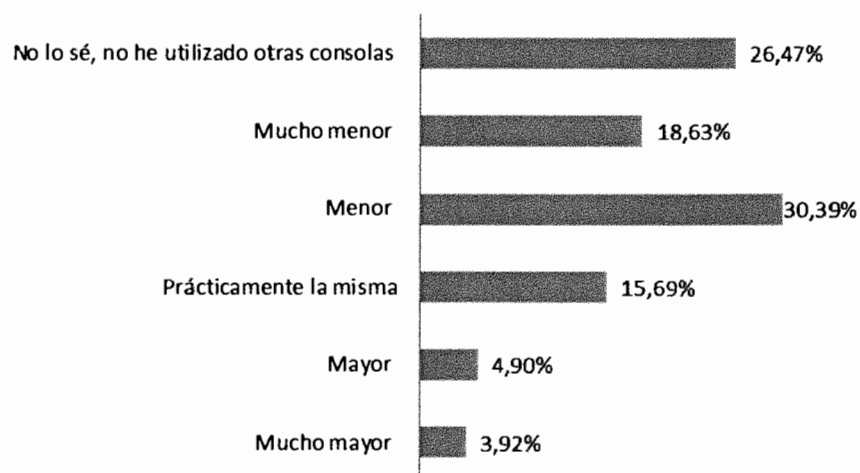
| Juego                | Respuestas | Ratio  |
|----------------------|------------|--------|
| Just Dance           | 45         | 44,12% |
| Skylanders Trap Team | 1          | 10,98% |
| Wii                  |            |        |
| FIFA                 | 5          | 4,90%  |
| Animal Crossing      | 25         | 24,51% |
| Super Mario Galaxy   | 23         | 22,55% |
| Wii Party            | 20         | 19,61% |
| Wii Sports           | 41         | 40,20% |
| Mario Kart           | 42         | 41,28% |
| New Super Mario Bros | 17         | 16,67% |
| Wii fit              | 14         | 13,73% |
| Hyrule Warriors      | 1          | 0,98%  |
| La Voz               | 2          | 1,96%  |
| Guitar Hero          | 9          | 8,82%  |
| The Legend of Zelda  | 13         | 12,75% |
| Otro                 | 7          | 6,86%  |



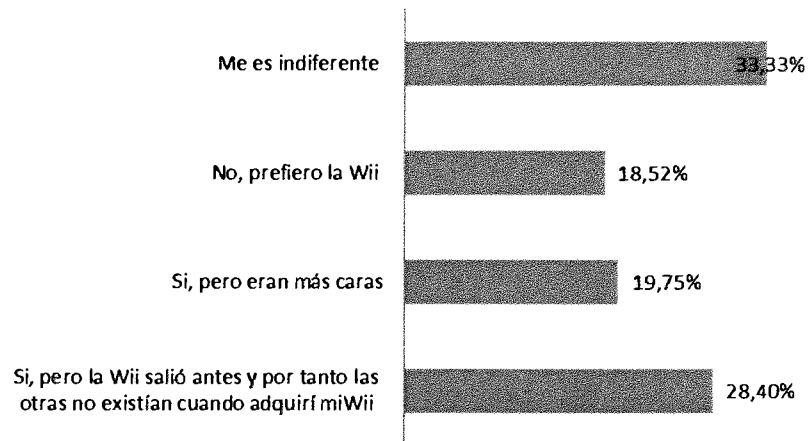
- **Pregunta XI:** ¿Tiene usted una PlayStation move o Xbox kinect?



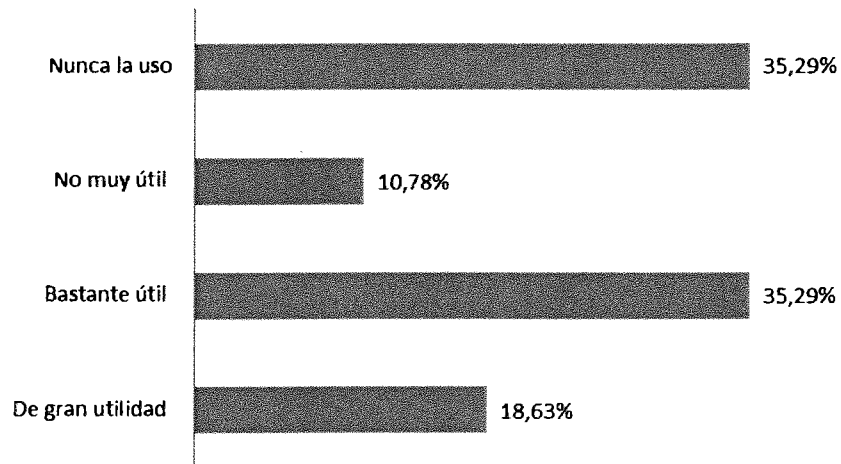
- **Pregunta XII:** En comparación con otros productos semejantes (PlayStation, Xbox...) la calidad de la Wii es:



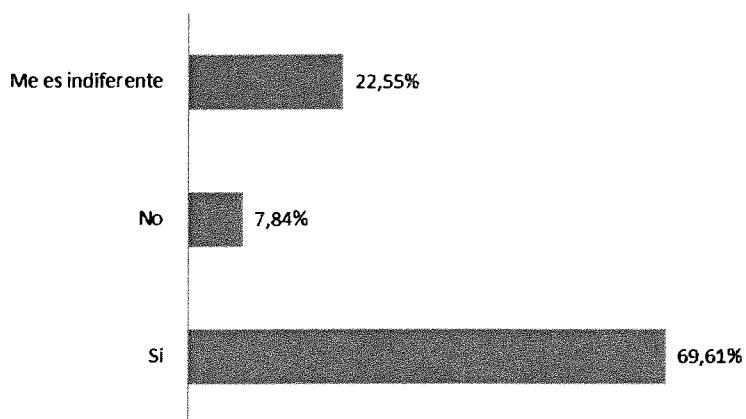
- **Pregunta XIII:** En el caso de que tenga una Wii y una Xbox o PlayStation (a partir de la 3ª) ¿Hubiese preferido comprar cualquiera de ellas antes que la Wii?



- **Pregunta XIV:** ¿Cómo evaluaría la Wii con respecto a la "wii balance board" y la posibilidad de ejercitarse (yoga, footing) gracias a su utilización?

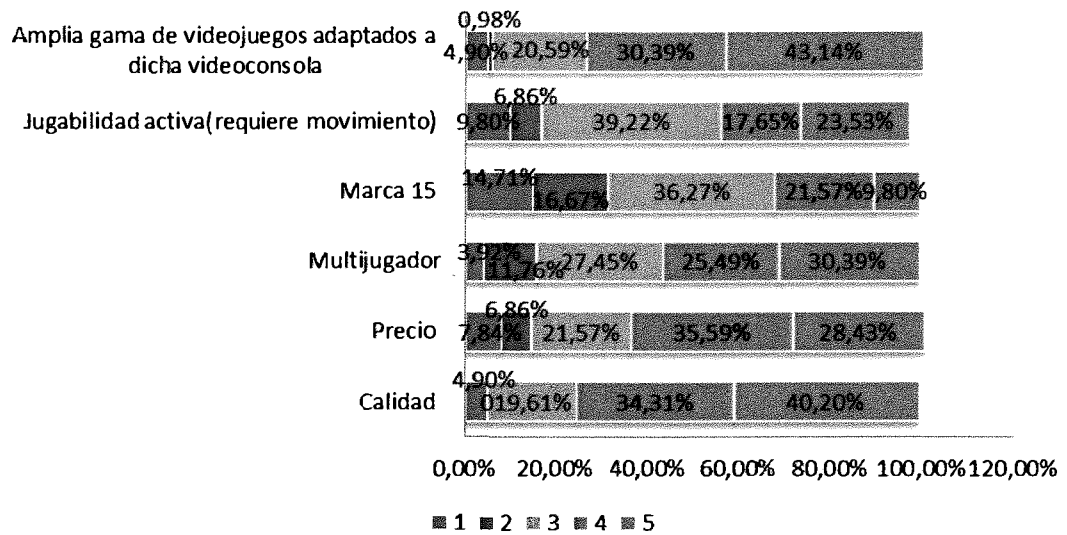


- **Pregunta XV:** ¿Le gusta el mando inalámbrico y el complemento Nunchuk?

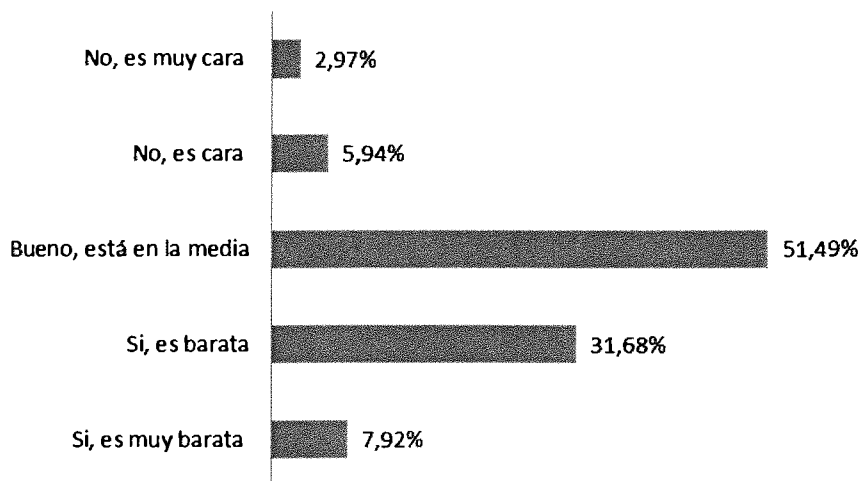


- **Pregunta XVI:** Sírvase enumerar, en orden de importancia, los factores que considera a la hora de comprar/pedir una videoconsola:

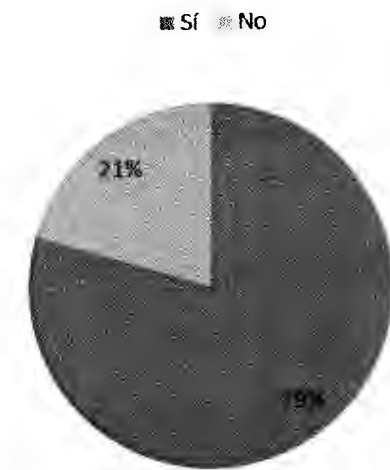
| Respuesta   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Calidad   | 4,90%  | 0,98%  | 19,61% | 34,31% | 40,20% |
| Precio  | 7,84%  | 6,86%  | 21,57% | 35,59% | 28,43% |
| Multijugador  | 3,92%  | 11,76% | 27,45% | 25,49% | 30,39% |
| Marca 15  | 14,71% | 16,67% | 36,27% | 21,57% | 9,80%  |
| Jugabilidad activa(requiere movimiento)                   | 9,80%  | 6,86%  | 39,22% | 17,65% | 23,53% |
| Amplia gama de videojuegos adaptados a dicha videoconsola | 4,90%  | 0,98%  | 20,59% | 30,39% | 43,14% |



- **Pregunta XVII:** ¿Considera que la Wii es asequible? Es decir, ¿La considera una consola barata?



- **Pregunta XVIII:** ¿Recomendaría la Wii a otras personas?



- **Pregunta XIX:** ¿Qué puntuación le daría a la Wii?

