

Pokemon Go: ¿"Go" o no "Go"?



Melissa Andrade Chang

Licenciada en Gestión y Alta Dirección, con mención Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Coordinadora del equipo de investigación en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP. Experiencia en asesoría empresarial y gestión de proyectos de desarrollo.



Regina Soriano Rivera

Magíster en Administración Estratégica de Empresas CENTRUM-PUCP y Licenciada en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Docente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Experiencia en consultoría en temas de gestión estratégica, gestión de personas y gestión del cambio en organizaciones.

A mediados del 2016, surgió en el Perú y en el mundo un fenómeno por el cual personas de todas las edades salían a las calles en búsqueda de criaturas mágicas, abstraídas por lo que les mostraban sus celulares.

Pokémon Go, el juego de realidad aumentada para dispositivos móviles, generó gran aceptación, así como polémica, desde su lanzamiento. Ha sido instalado cientos de millones de veces en más de 100 países alrededor del mundo (Hanke, 2016). Sin embargo, ¿qué es Pokémon y Pokémon Go?, ¿cuál es la empresa causante de este fenómeno?, ¿cuál es su estrategia?, ¿esta estrategia está funcionando?, ¿qué desafíos ha enfrentado y enfrenta la marca?, ¿saldrá airosa?

El presente artículo busca analizar la estrategia de gestión implementada por la empresa dueña de la marca y sus aliadas, así como los resultados alcanzados y los principales desafíos a los cuales debe enfrentarse para conservar el éxito ganado hasta el momento.

Historia del mundo Pokémon

En este mundo mágico, los Pokémon, cuyo nombre proviene del inglés "Pocket Monsters" o "Monstruos de bolsillo", son definidos como criaturas de diversas formas y tamaños que pueden habitar tanto en espacios salvajes como en la ciudad, junto a los seres humanos (The Pokémon Company, 2016). Estos son poseedores de ciertos poderes que les permiten desarrollarse, defenderse e incluso combatir entre sí. Los "entrenadores" o dueños de los Pokémon son los encargados de criar y cuidar de estas criaturas, las cuales tienen la capacidad de evolucionar y convertirse en un Pokémon más poderoso. A su vez, estos entrenadores suelen embarcarse en una travesía por encontrar y atrapar la mayor cantidad de Pokémon posible.

El mundo Pokémon remonta sus orígenes a mediados de la década de los noventa, con el lanzamiento de los Role-Playing Game (RPG) Pokémon Rojo y Verde, para consolas de Nin-

tendo Game Boy. Estos consistían en que el jugador simulaba ser un entrenador Pokémon que se dedicaba a viajar entre ciudades coleccionando y entrenando estas criaturas. Asimismo, el propósito del jugador es convertirse en el Campeón de la Liga Pokémon, luchando contra los equipos Pokémon de otros entrenadores (The Pokémon Company, 2016).

El videojuego original tuvo tal éxito que, a pedido de Nintendo, se continuaron desarrollando nuevas versiones del mismo, tanto para consolas Game Boy como para Nintendo 64. A la par, se introdujo al mercado, bajo la misma temática, juegos de cartas coleccionables, así como películas y series de televisión animadas. De esa forma, en 1998, se consolidó la franquicia “POKEMON CENTER Co., Ltd.”, actualmente “The Pokémon Company”, producto de la inversión conjunta de las empresas Nintendo Co., Ltd., Creatures Inc., y Game Freak Inc. La franquicia se estableció en Japón, con un capital de 60 millones de yenes, el cual se incrementaría a 240 millones solo en su primer año (Pokémon Co., 2017). Posteriormente, con su expansión por occidente, Pokémon fue ganando audiencia alrededor del mundo, lo que la llevó a establecer la filial “The Pokémon Company International” como la encargada de la propiedad de la empresa fuera de Asia. De la misma forma, la franquicia ha ampliado considerablemente sus líneas de negocio alrededor de la marca, las cuales incluyen la gestión de licencias, software de juegos, juegos de cartas, merchandising, eventos, tiendas oficiales, entre otros (Pokémon Co., 2017).

Con el pasar de los años, aun sin gran presencia mediática, Pokémon ha sabido mantener cautiva gran cantidad de audiencia. Una prueba de ello es que ha logrado posicionarse como la segunda franquicia de videojuegos más vendida de todos los tiempos, luego de Mario Bros y superando a Tetris, con más de 270 millones de copias de videojuegos vendidas desde 1996 (Tech Times, 2015).

Sin embargo, tal como sucede con otras marcas del portafolio de Nintendo, en relación a la línea de software de juegos, la franquicia tenía el reto de adaptar sus productos a las

nuevas tecnologías y costumbres de su joven público. Hasta inicios del 2016, a diferencia de otras empresas de la competencia, los productos de Nintendo, dentro de ellos la franquicia Pokémon, carecían de presencia en plataformas móviles tales como smartphones y tablets (Market Line, 2016).

“ La franquicia tenía el reto de adaptar sus productos a las nuevas tecnologías y costumbres de su joven público ”

Empresas involucradas y lanzamiento de Pokémon Go

En dicho contexto, Niantic, Inc. estableció una alianza con Nintendo, Google y Pokémon Company con el propósito de acercar experiencias de entretenimiento innovadoras para su público. El proyecto tuvo como resultado el lanzamiento de la aplicación para smartphones Pokémon Go. A través del uso de tecnologías de realidad aumentada y geolocalización, este pretende que los usuarios se diviertan mientras visitan nuevos lugares y aprenden del mundo que les rodea. Al igual que en los demás videojuegos de Pokémon, el objetivo es similar: ser un entrenador, capturar la mayor cantidad de Pokémon posibles y participar de batallas con otros oponentes lo que les llevará a elevar su nivel como entrenador Pokémon. La diferencia con los demás juegos, reside en que esta aplicación permite llevar a cabo dichos propósitos en locaciones del mundo real, gracias al uso de las cámaras de los teléfonos y a la configuración de ubicación de los mismos (Furniture Today, 2016).

La aplicación, de descarga y uso gratuito, anima a los usuarios a comprar artilugios virtuales que les permiten subir de nivel con mayor facilidad, con lo que las empresas financiadoras, principalmente Niantic, generan ganancias económicas. Esta ha alcanzado un rotundo éxito rápidamente, logrando altos niveles de penetración en el público de distintas edades (Mac, 2016) (El Comercio, 2016d). Asimismo, desde

su debut en julio del 2016, ha sido tendencia por sus impactos en diversos campos, tanto por las innovaciones de la misma como por los efectos producto de la búsqueda de criaturas, tales como las aglomeraciones en parques o las caídas sufridas por jugadores en el intento de atrapar ciertos Pokémon (Riquelme, 2016) (El Comercio, 2016c).

Solo en su primer mes, Pokémon Go logró cerca de 130 millones de descargas, encabezó, en 70 países, las listas de aplicaciones más descargadas y recaudó más de 200 millones de dólares en ganancias, con lo que, a su vez, logró batir hasta cinco records Guinness a nivel mundial (Swatman, 2016). De igual forma, ha logrado impactar positivamente, en casi 230%, las ventas de otras líneas de negocio ofrecidas por la franquicia (El Mercurio Chile, 2016). A partir de estos resultados, el juego ha sido considerado el más exitoso desde Candy Crush y Angry Birds (Semana, 2016).

Aun cuando el furor alrededor de Pokémon Go se ha ido reduciendo considerablemente, este ha sabido mantener cierto posicionamiento. Se estima que la aplicación, de los 16 millones de dólares diarios que producía en sus inicios, luego del primer trimestre, seguía generando cerca de 2 millones de dólares por día (El Comercio, 2016a). Por otra parte, la acogida de Pokémon Go también impulsó a la competencia a renovar sus videojuegos móviles lo que, a su vez, generó que la aplicación comience a ser desplazada por otros aplicativos móviles como Clash Royale (Clarín, 2016).

En dicha línea, Niantic también ha venido produciendo nuevas actualizaciones y variaciones del juego para mantener atrapada a su audiencia. Desde su lanzamiento en Latinoamérica, en agosto del 2016, se han generado, por lo menos, una actualización al mes tanto para sistemas Android y iOS; y se espera, para el presente año, tres grandes actualizaciones (El Comercio, 2017a). Las diversas actualizaciones conllevan a una serie de cambios o variaciones en el juego, los cuales vienen siendo anunciados en su web oficial y mediante redes sociales como Twitter y Facebook (El Comercio, 2016b). De igual forma, a través

de dichas plataformas de comunicación, la aplicación invita a los usuarios a participar de eventos, durante los cuales, en determinadas fechas festivas y/o conmemorativas, tales como San Valentín o el Día del Pokémon, las aplicaciones lanzan, por tiempo limitado, alguna criatura especial como Chansey y Clefable, entre otros (Niantic Labs, 2017).

A pesar de que, a diferencia de los primeros meses, el interés por Pokémon Go se ha reducido, las actualizaciones, sobre todo aquellas relacionadas con la aparición de nuevos Pokémon y el aumento de puntos de combate de las criaturas, han logrado el objetivo de mantener a sus jugadores y rescatar a aquellos que estaban dejando de jugar por falta de innovaciones. Esto permitió al aplicativo móvil posicionarse como el segundo juego para Android más descargado del año 2016, alcanzando ingresos de hasta 32 millones de dólares en el año de su lanzamiento (Sensor Tower, 2016) y logrando, en lo que va de 2017, más de 650 millones de descargas y hasta 65 millones de usuarios activos mensuales (IGN, 2017). Cabe resaltar que, en el intento de cautivar a aquel público que disfrutó años atrás del ánimo de televisión, recientemente se ha lanzado el tráiler de la nueva película animada “Pokémon the Movie: I choose you!” (IGN Latam, 2017).

Entre los meses de abril y mayo de 2017, son 60 los países en los que Pokémon Go se mantiene dentro del Top 100 del ranking de juegos de descarga gratuita para iPhone; en Perú, se mantiene dentro de los quince primeros lugares (Sensor Tower, 2017).

Por otra parte, Nintendo Co., tras el lanzamiento de Pokémon GO, declaró no ser el principal benefactor de las ganancias generadas por el videojuego, pues tiene participaciones en las empresas encargadas del desarrollo, Niantic y The Pokémon Company, mas no es el responsable del videojuego (Nintendo Co., Ltd., 2016). A pesar de esto, la experiencia puede significar la posibilidad de expandir el éxito de la marca en cuestión a otras de las líneas de productos de Nintendo, a través del desarrollo de juegos para plataformas móviles. En ese sentido, ya a fines del 2016, Nintendo Co. anunció el lanzamiento de Super Mario

Run, una adaptación del juego protagonizado por el famoso personaje de Mario Bros, para dispositivos móviles con sistema operativo iOS (La Vanguardia, 2016b). Sin embargo, este nuevo juego, a pesar de haber superado a Pokémon Go en número de descargas alcanzado el primer día de lanzamiento, no ha logrado el impacto producido por Pokémon Go, posiblemente, por las diferentes estrategias implementadas.

Por ejemplo, Super Mario Run, a diferencia de Pokémon Go, en un inicio solo estaba disponible para iOS, no para Android, situación que se mantuvo hasta marzo de 2017 (El Comercio, 2017b) (El Comercio, 2017c). Por otra parte, si bien la descarga del juego es gratuita, una vez alcanzado el nivel tres, los usuarios deben pagar US\$ 10 para poder disfrutar de la versión completa de 24 niveles, situación que ha generado diversas opiniones en los jugadores, sobre todo de aquellos que consideran que el precio es excesivo. Asimismo, el descontento de algunos usuarios recae en la necesidad de conexión permanente a internet superior a la de Pokémon Go (La Vanguardia, 2016c).

Las compañías involucradas

Esta alianza, compuesta por Niantic, Nintendo, The Pokemon Company y Google, ha tenido mucho éxito; sin embargo, ¿cuáles serán los lineamientos que impulsan las estrategias de las compañías?, ¿podría hablarse de un alineamiento estratégico entre las compañías y la marca Pokémon Go y/o del éxito de la estrategia Pokémon Go?

Por ejemplo, Niantic expone en su página web información relacionada con noticias, oportunidades laborales y un blog relacionado con sus actualizaciones y/o lanzamientos de la marca. Adicionalmente, posee tres vínculos los cuales enlazan a Ingress, su primer juego de estrategia y realidad aumentada (creado en el año 2012), Pokemon GO y FieldTrip, una aplicación de viajes. Ingress, creada en 2010 por John Hanke inicialmente como Niantic Labs, una startup interna de Google (antes de convertirse en una compañía independiente en octubre de 2015), ha sido la base del desarrol-

lo de una arquitectura de software basada en “Google Cloud Platform” cuya escalabilidad ha permitido la realidad aumentada de Pokémon Go (Niantic, 2017). Además, Hanke lideró previamente la división “Geo” de Google, la cual incluía Google Earth, Google Maps, Local, StreetView, SketchUp y Panoramio. Previamente, en 2001, cofundó Keyhole una compañía de visualización de datos geoespaciales, la cual fue adquirida por Google en el año 2004 (La Vanguardia, 2016a).

Si bien es cierto que la página web Niantic no expone su visión, misión y objetivos, Hanke ha declarado que el futuro de los videojuegos pasa por sacar a la gente de sus habitaciones y que las tramas ocurran en el mundo real. En ese sentido, ha afirmado que, “jugar contra otros jugadores es mucho más interesante que jugar contra una máquina” (La Vanguardia, 2016a). Eso motivó el nacimiento de Ingress, cuyo objetivo es “controlar puntos del planeta”; así, este juego ha sido el origen de la idea de Pokémon, cuando en 2010 a Hanke se le ocurre unir este mundo con el mundo real. Unos años más tarde, en el día de los inocentes de 2014, lanza una broma en complicidad con The Pokémon Company escondiendo un Pokémon en el Google Maps. La inocentada se viralizó a tal nivel, que Hanke creó un equipo de 40 personas para desarrollar el proyecto que ya se conoce (La Vanguardia, 2016a).

En una declaración de setiembre de 2016, Hanke comentó que los entrenadores salían al mundo real, eran más saludables, conocían a sus vecinos, ayudaban a otros niños, hacían frente a una enfermedad (ansiedad, depresión, autismo) o usaban el juego para mejorar sus relaciones; incluso, algunos jugadores se habían organizado con propósitos humanitarios. Según Hanke, estas historias motivaban a la compañía (Hanke, 2016).

Por otro lado, Nintendo, una compañía de origen japonés, tiene una página web eminentemente comercial en la cual figuran sus diversas consolas, juegos, sistemas y soporte. En el acápite de información corporativa, se puede observar la historia de la empresa, su código de conducta, responsabilidad social e información legal, entre otros (Nintendo, 2017).

En el caso de The Pokemon Company, la empresa también tiene un contenido bastante comercial; sin embargo, en “Acerca” de la compañía, se indica que “The Pokémon Company International, filial de The Pokémon Company de Japón, se encarga de la propiedad de la empresa fuera de Asia y es responsable de la gestión de la marca, las licencias y el marketing, el Juego de Cartas Coleccionables Pokémon, la serie de dibujos animados para TV, el entretenimiento para el hogar y el sitio web oficial de Pokémon” (Pokémon/Nintendo, 2016).

Google, la cuarta empresa involucrada en la aplicación, sí expone de manera explícita su objetivo: “organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de manera universal”. Adicionalmente, resume su filosofía en diez principios que guían su camino: enfoque en los usuarios, hacer las cosas muy bien, hacerlas rápido, aplicar la democracia, innovar con Android (“una plataforma de software libre, móvil y gratuita que traslada al mundo móvil el carácter abierto que dio forma a Internet”), ganar dinero honestamente, descubrir más información, que ésta traspase las fronteras, ser formales en el contexto de su informalidad y ser más que bueno (Google, sf).

Es importante resaltar que para Google, Android es una herramienta de beneficios múltiples a diversos agentes: “Esta plataforma móvil no solo beneficia a los consumidores, que disponen de más posibilidades de elección y de nuevas experiencias móviles innovadoras, sino que aumenta las oportunidades de ingresos para proveedores, fabricantes y desarrolladores” (Google, sf).

Justamente es acá donde Google se enlaza de una manera estrecha con su ex startup, Niantic, la cual es la desarrolladora que se beneficia de Android para la creación y actualización de Pokémon Go. El vínculo con Google es muy estrecho. Por otro lado, es innegable el vínculo entre Nintendo y The Pokémon Company, al ser esta también una empresa que nació en sus canteras.

Ya sea por las declaraciones de sus ejecutivos y/o por las acciones de estas empresas de cara

al mercado, se aprecia el alineamiento, por ejemplo, respecto al uso de la tecnología para sacar a los jóvenes de casa (Niantic), usar la tecnología de geolocalización a través de Android (Google), poseer un juego que pueda ser jugado en diversas consolas (Nintendo) y desarrollar la marca y diversificar sus productos convirtiéndola en un éxito comercial (The Pokémon Company).

La estrategia de Pokémon Go

El término “estrategia” hace referencia a “los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo” o “posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, la estrategia afecta la prosperidad a largo plazo de la organización (...) y, por eso, se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrentan la empresa” (David, 2013).

En este acápite, se hace referencia a la estrategia de marca Pokémon Go, ya que como se ha indicado, son varias las empresas involucradas en el lanzamiento de la aplicación. Sin embargo, como se ha visto previamente, la mayor parte de estas no han difundido públicamente sus estrategias en relación a la marca, por lo que se procurará hacerlas evidentes.

La primera estrategia que se puede observar a este punto es la alianza estratégica entre las cuatro empresas involucradas. Según David, la “alianza estratégica o joint venture es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia dos o más empresas patrocinadoras forman una organización independiente con capital social compartido” (David, 2013). En este caso, Pokémon Company es la responsable de la gestión de la marca; sin embargo, cooperan con ella, las otras tres. Para David, los acuerdos de cooperación entran en la categoría de alianza estratégica, ya que constituyen “sociedades para la inves-

tigación y desarrollo”, “convenios de licenciamiento cruzado”, entre otras modalidades (David, 2013). Por lo que se ha visto líneas arriba, resulta evidente que Niantic aporta el desarrollo de la propuesta técnica de Pokémon Go, Nintendo potencia el aspecto comercial de la marca facilitando su uso en sus diversas consolas y Google aporta con Android.

Por parte de The Pokémon Company, se observa, también, la aplicación de la estrategia de diversificación relacionada al haber desarrollado software para juegos, juegos de cartas, merchandising, entre otros; como se sabe, la diversificación relacionada consiste en “agregar productos y servicios nuevos pero relacionados con los presentes” (David, 2013).

Asimismo, Nintendo estaría aplicando una estrategia de diferenciación, ya que esta consiste en poseer “productos duraderos protegidos por barreras que limiten la imitación de los competidores. (...) El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación” (David, 2013). La estrategia de desarrollo de productos implica “buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos” (David, 2013). De acuerdo a lo revisado previamente en este artículo, estas estrategias también serían aplicadas por Google.

Adicionalmente, es evidente que todas las empresas han aplicado también las estrategias de penetración y desarrollo de mercado al “buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing” e “introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica” (David, 2013), respectivamente. En particular, con Pokémon Go se ha observado cómo ambas estrategias han sido cruciales gracias a las actualizaciones mensuales de la aplicación que pretenden fidelizar a los actuales jugadores y atraer a nuevos, así como el lanzamiento de la aplicación en diversos países, de manera secuencial, gracias a Android y el pronto lanzamiento de su película.

Entonces, ¿qué estrategia ha aplicado la marca?

A pesar de que las cuatro empresas no publican de manera explícita sus estrategias, sí han sabido marcar en conjunto un camino claro para la marca Pokémon Go. Esto debido a que han logrado una propuesta que, como se ha visto anteriormente, ha conseguido posicionarse en su público objetivo gracias a su fuerza comercial, al mix que incluye la aplicación gratuita, compra de artilugios, actualizaciones regulares y al ser un entretenimiento innovador que calza con las expectativas de su público joven ofreciéndoles una experiencia fuera del hogar a través de la realidad aumentada.

Sin embargo, desde la perspectiva de Hambrick y Fredrickson (2005), para poseer una estrategia ésta debe contener los siguientes cinco principales elementos (Hambrick & Fredrickson, 2005):

- **Ámbito:** ¿dónde desarrollará sus actividades y con qué énfasis? Para atender este punto, se debería definir una oferta de categoría de productos, los segmentos de mercado que atenderá, las áreas geográficas, la tecnología que usará y qué etapas de creación de valor irá poniendo en práctica. Respecto a la aplicación del ámbito, las autoras consideran que existe una debilidad en el último punto: ¿cómo ir generando mayor valor en la práctica? En particular, por las expectativas que tienen algunos jugadores respecto a las actualizaciones y que no han sido cubiertas ([Dothanking115], 2017).
- **Vehículos:** ¿cómo conseguirá el desarrollo de sus actividades? En este criterio, es necesario definir su desarrollo interno, si es necesario hacer alianzas estratégicas, licenciamientos, franquicias y/o adquisiciones. De acuerdo a lo detallado líneas arriba, este criterio ha sido bastante desarrollado por Pokémon Go.
- **Diferenciadores:** ¿cómo ganará espacio en el mercado? Hambrick y Fredrickson consideran en este punto a la imagen, las adaptaciones, el precio, el estilo y la confiabilidad y/o seguridad del producto. Este punto también ha sido desarrollado por Pokémon Go de acuerdo a lo analizado previamente. Sin embargo, respecto a la seguridad, líneas arriba se han descrito algunas críticas en particular en cuanto a que el jugador se podría “desconectar” del mundo

“real” y podría ser víctima de algún evento desafortunado, como sufrir caídas, por ejemplo.

- Crecimiento: ¿qué velocidad tendrá su crecimiento y cuál será su trayectoria? El hecho de considerar cuán rápido podrá ser su expansión y qué secuencia de iniciativas tendrá para asegurar que su crecimiento sea sostenido, son los aspectos considerados en este criterio. De acuerdo a la perspectiva de las autoras, esta es la gran debilidad de Pokémon Go. Más aún en el entendido de que al ser un producto tecnológico, su ciclo de vida suele ser corto. Este tema se desarrollará con más detalle en el siguiente acápite.

“Pokémon Go debe fortalecer su expansión y clarificar la secuencia de iniciativas que ejecutará, para asegurar que su crecimiento sea sostenido”

- Lógica económica: ¿cómo ganará dinero? Los autores del marco teórico propuesto consideran que la lógica económica puede sustentarse en precios bajos o en precios premium. Como se ha visto en este documento, la aplicación es gratuita; sin embargo, para adquirir ciertos productos y actualizaciones es necesario el pago de una tarifa.

En términos estratégicos, desde la perspectiva de Hambrick y Fredickson, ya se pueden ir esbozando algunas recomendaciones para Pokémon Go: tendría que potenciar la generación de valor por etapas para poder satisfacer las expectativas de su público, la seguridad del producto y la velocidad y dirección de su crecimiento. Probablemente este último punto resulte ser el más retador.

Pokémon “Go”: el desafío

¿Cómo mantener el posicionamiento ganado? ¡Ese es el gran reto! Como se vio al inicio, las descargas han decrecido considerablemente. ¿Eso quiere decir que fracasó? No necesaria-

mente. ¿Acaso este comportamiento no calza con el ciclo de vida de un producto? Como se sabe, el ciclo contempla cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive (Kotler & Keller, 2012).

Probablemente, Pokémon Go esté alejándose de la etapa de crecimiento, acercándose a la etapa de madurez en la mayoría de países (los productos tecnológicos suelen tener un ciclo de vida más corto por sus constantes modificaciones), si es que ya no está consolidándose en esta etapa, por lo cual, se deben aplicar estrategias que se ajusten a esa situación. Se debe tener en cuenta que, al no estar disponible información más reciente respecto a la cantidad de descargas en el primer semestre del año, resulta complicado especificar con seguridad en cuál etapa se ubica.

Respecto al ciclo de vida del producto, también es importante tener en cuenta que algunos autores definen de una forma más detallada las etapas: mercado emergente, crecimiento temprano, crecimiento rápido, último crecimiento, mercado en maduración, mercado maduro y mercado en declive (Best, 2007). Este esquema podría ser el más conveniente para el análisis ya que podría decirse que Pokémon Go se encuentra en su último crecimiento, sino en un mercado en maduración, dados los datos reportados líneas arriba. Sin embargo, algunas otras fuentes ya están vaticinando su declive, de no tomar acciones más disruptivas en sus actualizaciones ([Dothanking115], 2017).

Si se encontrara en las últimas fases de la etapa de crecimiento, se sugiere elevar las características del producto (es decir, más actualizaciones, ¡actualizaciones divergentes!), añadir modificaciones (en los mapas, en los gimnasios), entrar a nuevos segmentos (¿más jóvenes tal vez?), modificar la publicidad, entre otros. Para la fase de mercado en maduración, es recomendable expandir el mercado (a nuevas áreas geográficas por ejemplo) o modificar algún elemento del mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción) (Kotler & Keller, 2012).

Sin embargo, también será importante tener en cuenta la estimación del mercado potencial que haya realizado Pokémon Go (número

máximo de clientes que pueden entrar a un mercado, dada una definición concreta del mercado atendido), la penetración del mercado potencial alcanzado (número total de clientes que han entrado al mercado en un momento concreto de tiempo) y el ritmo de desarrollo del mercado (ritmo al que los nuevos clientes acceden al mercado) (Best, 2007). En ese sentido, habrán clientes innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana mayoría tardía y los conservadores; los dos clientes iniciales se catalogan en el mercado temprano, mientras que los restantes son considerados en el mercado mayoritario (Best, 2007). La pregunta en este punto es ¿Pokémon Go habrá alcanzado el desarrollo completo del mercado? o, ¿aún queda una porción por ser atendida?

Dados los comentarios en las redes sociales y las respuestas a las cuestiones planteadas líneas arriba, las autoras consideran que Pokémon Go debe fortalecer su expansión y clarificar la secuencia de iniciativas que ejecutará, para asegurar que su crecimiento sea sostenido. Éste podría estar basado, por ejemplo, en el lanzamiento de actualizaciones divergentes que incorporen a los Pokémon legendarios y/o que, en escenarios particulares (como en el caso de Perú: Macchu Picchu, Lago Titicaca, etc.), aparezcan Pokémon especiales. De esta forma, se fomentaría la salida hacia estos espacios que usualmente se visitan en familia o con amigos. Otro punto importante sería continuar la publicidad a través de las web de las empresas aliadas, el uso de las redes sociales y, por qué no, incorporar banners en YouTube, generando así vínculos más estrechos con el público joven y mantener el posicionamiento ganado hasta el momento.

Siguiendo con la misma línea, es primordial que Niantic, junto con sus aliadas, aprovechen en las redes sociales y medios de comunicación virtuales para recoger sugerencias y opiniones de su público usuario respecto a las modificaciones que desean ver en el juego. Por ejemplo, si bien, la presencia del juego virtual en medios ha disminuido con el pasar de los meses, persiste cierto número de Youtubers enfocados en dar a conocer y opinar sobre los contenidos de Pokemon Go.

Entre ellos existen diversas opiniones; sin embargo, coinciden en señalar que todos los fans de Pokémon Go se encuentran a la espera de nuevas actualizaciones con cambios significativos (no sólo eventos y/o lanzamiento de Pokémon), tales como la implementación de batallas PvP (player versus player), remodelación de gimnasios, mapas más dinámicos, entre otros ([Dothanking115], 2017) ([StraightUpKnives], 2017).

En la medida que Pokémon Go pueda atender estas necesidades ya expresadas por sus clientes en las redes sociales y redefine su trayectoria de crecimiento o madurez... ¡Pokémon Go!

Bibliografía

- **[Dothanking115]. (09 de mayo de 2017)** LA NUEVA POSIBLE ARENA PVP DE POKEMON GO! [Archivo de video]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=mIXkNaJGO4w>
- **[StraightUpKnives]. (09 de mayo de 2017)** Pokemon Go - SOMETHING HUGE IS COMING... [Archivo de video]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=GV632tx963w>
- **Best, R. (2007)** Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Educación S.A.
- **Clarín. (28 de Setiembre de 2016)** Fin del reinado: Pokémon Go dejó de ser el juego más descargado para iPhone. Clarín. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de http://www.clarin.com/next/apps/fin-reinado-pokemon-go-descargado_0_BJ-IUNYT.html
- **David, F. (2013)** Conceptos de Administración Estratégica. México D.F.: Pearson Educación.
- **El Comercio. (05 de Octubre de 2016a)** Pokémon Go recaudó más de 400 millones de dólares en tres meses. El Comercio. Tecnología. Obtenido de <http://elcomercio.pe/tecnologia/videojuegos/pokemon-go-cuanto-recaudo-tres-meses-su-lanzamiento-noticia-1936103>

- **El Comercio. (20 de Diciembre de 2016b)** Pokémon Go: en las zonas al aire libre hay más criaturas. El Comercio. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de <http://elcomercio.pe/tecnologia/videojuegos/pokemon-go-reportan-mayor-cantidad-criaturas-al-aire-libre-noticia-1954508>
- **El Comercio. (31 de Diciembre de 2016c)** Pokémon Go: la fiebre que despertó el juego durante 2016. El Comercio. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de <http://elcomercio.pe/tecnologia/videojuegos/pokemon-go-asi-se-vivio-fiebre-juego-peru-noticia-1957177>
- **El Comercio. (26 de Diciembre de 2016d)** Pokémon Go: presidente de franquicia habla del éxito de la app. El Comercio. Recuperado el 20 de enero de 2017, de <http://elcomercio.pe/tecnologia/videojuegos/pokemon-go-presidente-franquicia-habla-exito-app-noticia-1956120>
- **El Comercio. (01 de Marzo de 2017a)** Pokémon Go presentará tres grandes actualizaciones este año. El Comercio. Tecnología. Obtenido de <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/mwc-2017-pokemon-go-tendra-tres-grandes-actualizaciones-noticia-1972257>
- **El Comercio. (18 de Marzo de 2017b)** El Comercio. Obtenido de <http://elcomercio.pe/tecnologia/videojuegos/super-mario-run-disponible-android-23-marzo-noticia-1977098>
- **El Comercio. (23 de Marzo de 2017c)** El Comercio. Obtenido de <http://elcomercio.pe/tecnologia/videojuegos/super-mario-run-ya-esta-disponible-equipos-android-noticia-1978317>
- **El Mercurio Chile. (19 de Setiembre de 2016)** Pokémon Go ha perdido 79% de sus usuarios desde su lanzamiento. El Universal. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/tech-bit/2016/09/19/pokemon-go-ha-perdido-79-de-sus-usuarios-desde-su-lanzamiento>
- **Furniture Today. (18 de July de 2016)** Why you need to know about Pokémon Go. Furniture Today, pág. 2.
- **Google. (sf)** Google. Recuperado el 23 de Enero de 2017, de <https://www.google.com.pe/intl/es/about/>
- **Hambrick, D., & Fredrickson, J. (Noviembre de 2005)** Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, 19(4), 51-62.
- **Hanke, J. (13 de Setiembre de 2016)** Niantic. Goodbye Summer, Hello Fall! Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <https://www.nianticlabs.com/blog/autumn/>
- **IGN. (07 de abril de 2017)** POKEMON GO HAS 65 MILLION MONTHLY ACTIVE USERS. IGN News. Obtenido de <http://www.ign.com/articles/2017/04/07/pokemon-go-has-65-million-monthly-active-users>
- **IGN Latam. (02 de marzo de 2017)** IGN Latam. Obtenido de <http://latam.ign.com/pokemon-tv/36123/news/no-te-pierdas-el-trailer-de-la-nueva-pelicula-de-pokemon>
- **Jiménez, E. (21 de Diciembre de 2016)** Pokémon GO vs Super Mario Run: las 5 claves del fracaso de Nintendo. Android Ayuda. Recuperado el 24 de Enero de 2017, de <https://androidayuda.com/2016/12/21/pokemon-go-vs-super-mario-run-las-4-claves-del-fracaso-nintendo/>
- **Kotler, P., & Keller, K. (2012)** Dirección de Marketing (Decimocuarta ed.). México D.F.: Pearson Education.
- **La Vanguardia. (14 de Agosto de 2016a)** La Vanguardia. Recuperado el 24 de Enero de 2017, de <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/videojuegos/20160813/403908005591/pokemon-go-john-hanke-creador-google.html>
- **La Vanguardia. (15 de Diciembre de 2016b)** Ya ha llegado Super Mario Run. Tecnología. Recuperado el 24 de Enero de 2017, de <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/videojuegos/20161215/412628769478/super-mario-run-disponible.html>

- **La Vanguardia. (15 de Diciembre de 2016c)** Análisis de Super Mario Run: ¿Merece la pena? Tecnología. Recuperado el 24 de Enero de 2017, de <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/videojuegos/20161215/412650280897/super-mario-run-analisis-iphone.html>
- **Mac, R. (26 de July de 2016)** More Women Than Men Are Playing 'Pokémon GO'-- By a Lot. Forbes. Recuperado el 20 de enero de 2016, de <http://www.forbes.com/sites/ryan-mac/2016/07/26/more-women-than-men-are-playing-pokemon-go-by-a-lot/#50c8f5af4f16>
- **Market Line. (2016)** Company Profile. Nintendo Co., Ltd.
- **Niantic. (2017)** Niantic. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <https://www.nianticlabs.com/>
- **Niantic Labs (8 de Feberero de 2017)** Pokemon Go. Celebra con nosotros San Valentín. Obtenido de <http://pokemongo.nianticlabs.com/es/post/valentines2017>
- **Nintendo (2017)** Nintendo. Recuperado el 23 de Enero de 2017, de <http://www.nintendo.com/>
- **Nintendo Co., Ltd. (22 de Julio de 2016)** Notice Regarding the Impact of "Pokémon GO". Kyoto, Japón. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de <https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2016/160722e.pdf>
- **Pokémon Co. (2017)** The Pokémon Company. Recuperado el 18 de enero de 2016, de <http://www.pokemon.co.jp/corporate/en/history/>
- **Pokémon/Nintendo. (2016)** The Pokémon Company (b). Recuperado el 23 de Enero de 2017, de <http://www.pokemon.com/es/sobre-pokemon/>
- **Riquelme, R. (30 de Diciembre de 2016)** Anuario 2016: Las 7 noticias de tecnología del año. El Economista. Recuperado el 18 de enero de 2017, de <http://eleconomista.com.mx/tecnologia/2016/12/30/anuario-2016-las-7-noticias-tecnologia-ano>
- **Semana. (30 de Setiembre de 2016)** ¿Estalló la burbuja de Pokemon Go? Semana. Tecnología. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de <http://www.semana.com/tecnologia/articulo/pokemon-go-estallo-la-burbuja/496044>
- **Sensor Tower. (2016)** Pokémon Go. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <https://sensortower.com/ios/us/niantic-inc/app/pokemon-go/1094591345/>
- **Sensor Tower. (05 de mayo de 2017)** Pokémon GO. Obtenido de https://sensortower.com/ios/us/niantic-inc/app/pokemon-go/1094591345/#category-rankings?category=6014&hourly=false&chart_type=free&device_type=iphone&countries%5B%5D=PE&countries%5B%5D=US&start_date=2017-04-10&end_date=2017-05-09
- **Swatman, R. (10 de Agosto de 2016)** Pokémon Go catches five new world records. Officially Guines World Records Amazing. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de <http://www.guinnessworldrecords.com/news/2016/8/pokemon-go-catches-five-world-records-439327>
- **Tech Times. (13 de Febrero de 2015)** 15 Best-Selling. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de <http://www.techtimes.com/articles/32614/20150213/15-best-selling-video-games-of-all-time.htm>
- **The Pokémon Company. (2016)** Guía de Pokémon para padres/tutores. Recuperado el 20 de enero de 2017, de <http://www.pokemon.com/es/guia-para-padres-tutores/>
- **The Pokémon Company. (2017)** Businnes Summary. Recuperado el 18 de enero de 2017, de <http://www.pokemon.co.jp/corporate/en/business/>