



Trabajo de Tesis para optar al título de Magister

Gamificación: alcances y perspectivas en la ciudad de La Plata

Autor: Leonardo A. CIUCCI

Director: Gabriel CAMPANA

La Plata, 2016

AGRADECIMIENTOS

Es muy importante tener la oportunidad de agradecer, especialmente porque en ocasiones así se encuentra la excusa perfecta para reconocer el valor de las personas que no sólo incidieron directamente en el resultado puntual, sino en la inmensidad de momentos de la vida, que indudablemente influyen en cada proyecto que emprendo y son parte de lo que soy. Mi dedicatoria y profundo agradecimiento:

A la memoria de mi padre, recuerdo sentarme a su lado mientras se afeitaba, soñando ser como él cuando fuera grande.

A mi madre, docente de escuela y maestra en la crianza de tres hijos varones y en disfrutar (hasta tolerar) nuestra etapa más lúdica.

A mi esposa Ileana, mi amor. Por hacer de cada lugar nuestro lugar.

A Agustín, mi pequeño gran hermano.

A Gustavo Oosterbaan, por convencerme de retomar la carrera de grado en Tres Arroyos, por su apoyo y amistad.

A Martín Pizarro, por su amistad y consejos en esa etapa tan crucial como es la adolescencia.

A Martín Gutiérrez, por compartir sueños, proyectos y amistad.

A Verónica Delgado y Luisina Alemano, y respectivas familias, por las horas de estudio compartidas y por la amistad que supimos formar.

Finalizando el año 2012, en el lobby de un hotel de Tres Arroyos, Aldo Alonso me citó para convencerme de comenzar la maestría, lo que implicaba, entre otras cosas, viajes regulares de mil kilómetros para asistir a las clases. Creo no ser el único que no pudo negarse a su voluntad.

Y a todos aquellos ausentes en estas líneas, que son muchos, las disculpas del caso y mi reconocimiento más sincero.

Leonardo A. Ciucci
La Plata, octubre 2016

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	5
GLOSARIO DE TÉRMINOS	6
INTRODUCCIÓN Y PLANTEO DEL PROBLEMA	8
ALCANCE	12
OBJETIVOS	13
HIPÓTESIS	13
METODOLOGÍA	13
POBLACIÓN Y MUESTRA	14
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	14
TÉCNICAS DE ANÁLISIS	14
MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES	15
TODO <i>GAMER</i> TIENE DERECHO A JUGAR	15
EL CAMINO	17
PSICOLOGÍA NIVEL <i>GAMER</i>	18
EL MODELO DE FOGG	18
LA TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN	20
TEORÍA DEL FLUJO	22
MECÁNICAS DE JUEGO Y LOS DESEOS	25
LAS EMOCIONES EN LA GAMIFICACIÓN	25
PSICOLOGÍA POSITIVA	27
EUSTRÉS	30
EL APOORTE DE LAS NEUROCIENCIAS	31
ENDORFINAS LIBRES	36
CASOS <i>PENSADOS</i> PARA EL CEREBRO	37
LOS VIDEOJUEGOS	38
GANANDO ENGAGEMENT	38
LAS MECÁNICAS DE JUEGO	39
TIPOS DE GAMERS	40
¿GAMIFICACIÓN?	45

DEFINICIONES	45
NO TAN NUEVO	47
EVOLUCIÓN	54
ÁMBITOS Y CASOS	60
CARACTERÍSTICAS	73
GAMIFICACIÓN VS. JUEGOS SERIOS	78
FIDELIZACIÓN	79
FIDELIZACIÓN GAMIFICADA	79
COMUNIDAD	80
SOCIAL CRM	82
LOS USUARIOS CREADORES	82
MOTIVADORES INTRÍNSECOS VS. EXTRÍNSECOS	85
MIDIENDO EL JUEGO	86
BASES TEÓRICAS DE MEDICIÓN	86
EL ROI DE LA GAMIFICACIÓN	87
<u>RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO</u>	<u>89</u>
DIMENSIONAMIENTO Y PRESUNCIÓN DE LA POBLACIÓN ALCANZADA	89
DESCRIPCIÓN POR PREGUNTA	90
RESULTADOS POR OBJETIVOS	104
OBJETIVO ESPECÍFICO #1	104
OBJETIVO ESPECÍFICO #2	106
OBJETIVO ESPECÍFICO #3	106
OBJETIVO ESPECÍFICO #4	107
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>108</u>
<u>COMENTARIO FINAL</u>	<u>109</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</u>	<u>111</u>
BIBLIOGRAFÍA	111
ARTÍCULOS Y PUBLICACIONES	112
BÚSQUEDAS EN INTERNET	115
<u>ANEXOS</u>	<u>118</u>
GARTNER HYPE CYCLE FOR EMERGING TECHNOLOGIES (2011 – 2014)	118
GARTNER DIGITAL MARKETING HYPE CYCLE 2015	120
CUESTIONARIO BASE	121
RESPUESTAS ESQUEMATIZADAS	122

RESUMEN

La Gamificación es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas, con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a los juegos. Desde sus comienzos demostró tener un significativo potencial para lograr un alto nivel de implicación del cliente que fuera más allá del beneficio material y cortoplacista cada vez más presente.

El concepto fue atravesando etapas, adquiriendo cierta maduración gracias a que los profesionales del marketing se nutrieron de los avances realizados por la psicología, las neurociencias, la antropología y los estudiosos del comportamiento social, como así también, de los diseñadores de videojuegos, además - claro está - de las pruebas y errores que se pudieron ir documentando. La relevante información producto de dichos avances resultaron fundamentales para comprender las fortalezas y debilidades que presenta y así fomentar una aplicación beneficiosa bilateral (marca - cliente).

Impulsado por el avance de las Tecnologías de la Información, la Gamificación encontró gradualmente un camino de evolución, de manera tal que los Blogs y webs especializadas y de diversos países (principalmente norteamericanos y europeos) se fueron nutriendo de *papers* cada vez más sólidos, incluyendo numerosos casos de implementación.

En cambio, en nuestro país y particularmente en la ciudad de La Plata, es considerable la escasez de información empírica referida al tema, por lo que se plantea que en la ciudad el concepto no es aplicado en una manera acabada y con el aprovechamiento de su potencial.

Esta situación, por lo tanto, incentivó el objeto de esta tesis para determinar el grado de adopción de la Gamificación en las estrategias de marketing digital de las empresas que desarrollan su actividad en la ciudad de La Plata y las perspectivas futuras de implementación.

Para ello, se realizaron entrevistas a consultoras y profesionales de Marketing y comunicación de la ciudad, quienes funcionaron como canalizadores de las diferentes empresas (clientes y/o asociados), dotando al trabajo de una mayor amplitud, en donde la hipótesis planteada resultó ser verificada.

Constituyendo un trabajo inicial del concepto en la ciudad de La Plata, del mismo pueden devenirse nuevos trabajos de investigación más específicos que analicen, por ejemplo, uno de los ámbitos en donde se aplica la Gamificación, como puede ser en la educación, en la empresa, el entretenimiento, entre otros.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

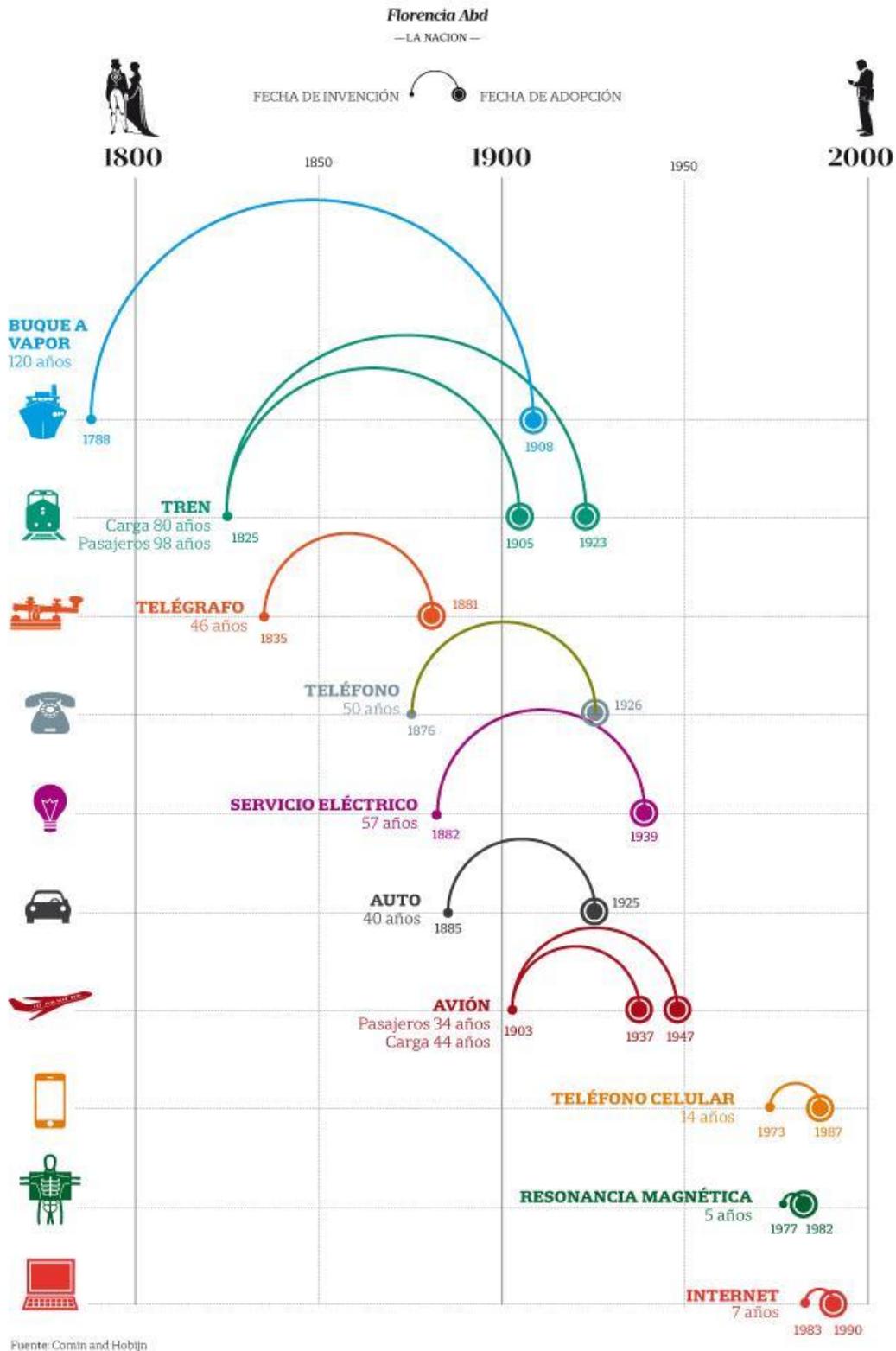
- **Advergaming:** (del inglés *advertising* y *game*) práctica de crear videojuegos para publicitar una marca, producto, organización o idea.
- **Advertainment:** es una fusión o anglicismo de dos palabras: *advertising* (publicidad) y *entertainment* (entretenimiento), y podría traducirse como la publicidad que entretiene, el mensaje divertido o el entretenimiento inmerso en la publicidad.
- **Avatar:** representación gráfica que se asocia a un usuario de Internet para su identificación.
- **B2B:** se refiere a la expresión *business to business*, es decir, de negocio a negocio y se relaciona principalmente con el comercio mayorista, aunque también puede referirse a prestación de servicios y consumo de contenidos entre empresas.
- **Branding:** proceso de hacer y construir una marca (en inglés, *brand equity*) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.
- **Código QR:** es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o en un código de barras bidimensional.
- **Core Business:** actividad o negocio principal de una empresa.
- **CRM:** es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente (u orientación al mercado según otros autores), también como sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing.
- **Crowdsourcing:** colaboración abierta distribuida o externalización abierta de tareas, consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaban empleados o contratistas, dejándolas a cargo de un grupo numeroso de personas o una comunidad, a través de una convocatoria abierta.
- **E-Commerce:** consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.
- **E-Learning:** aprendizaje electrónico, proceso de aprender apoyado o mediado por la tecnología.
- **Engagement:** puede asimilarse a compromiso o implicación, utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización.
- **Gamer:** persona que juega. Se elige utilizarlo en reemplazo del término Jugador, para evitar cualquier asociación negativa con la patología de adicción al juego o ludopatía. No obstante, cuando se mencione brevemente en un apartado más adelante esta problemática, se hará mención concretamente al término en español.
- **Gamificación:** (Gamification en el ámbito anglosajón) es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas.
- **KPI:** (key performance indicator) conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento. Es una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en porcentaje.
- **Millennials:** La Generación Y, también conocida como Generación del Milenio, milenial o Milénica, es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X. No hay precisión o

consenso respecto de las fechas de inicio y fin de esta generación. Los comentaristas utilizan las fechas de nacimiento comprendidas desde 1980 hasta 2001.

- **Networking:** es una forma de relacionarse con gente nueva en un contexto de negocios o de relaciones entre profesionales.
- **Neuroimagen:** técnica que permite ver imágenes en vivo del sistema nervioso central en general y del cerebro en particular.
- **Neuroplasticidad:** es la posibilidad que tiene el cerebro para adaptarse a los cambios o funcionar de otro modo modificando las rutas que conectan a las neuronas. Esto genera efectos en el funcionamiento de los circuitos neurales y en la organización del cerebro.
- **Offline:** Los anglicismos online –en línea, en red– y offline –fuera de línea o red– (también escritos, como formas adverbiales, on-line y off-line, respectivamente) son estados de estar conectados o desconectados de una red o sistema de comunicación, energía, etc.
- **Papers:** es un trabajo de investigación publicado en alguna revista especializada. Tiene como objetivo difundir de manera clara y precisa, los resultados de una investigación realizada sobre un área determinada del conocimiento.
- **Product placement:** es una técnica publicitaria que consiste en la inserción de un producto, marca o mensaje dentro de la narrativa del programa (mostrado, citado o utilizado por los actores). Se utiliza por lo general en medios de comunicación audiovisuales como programas y series de televisión, telenovelas, videos musicales, cine y videojuegos, entre otros.
- **ROI:** son las siglas en inglés de *Return On Investment* (Retorno sobre la inversión) y es un porcentaje que se calcula en función de la inversión y los beneficios obtenidos, para obtener el ratio de retorno de inversión.
- **Social Media:** grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario.
- **Storytelling:** traducido como narración de historias, es el acto de transmitir relatos valiéndose del uso de palabras y/o imágenes, normalmente utilizando la improvisación y distintos adornos estilísticos.
- **Streaming:** es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga.
- **TED:** Tecnología, Entretenimiento, Diseño (en inglés: Technology, Entertainment, Design) es una organización sin fines de lucro dedicada a las "Ideas dignas de difundir". Es ampliamente conocida por su congreso anual (TED Conference) y sus charlas (TED Talks) que cubren un amplio espectro de temas que incluyen ciencias, arte y diseño, política, educación, cultura, negocios, asuntos globales, tecnología y desarrollo, y entretenimiento.
- **Viralidad:** es la capacidad que tiene algo para reproducirse, multiplicarse y expandirse como un virus.
- **Wearable:** hace referencia al conjunto de aparatos y dispositivos electrónicos que se incorporan en alguna parte del cuerpo interactuando de forma continua con el usuario y con otros dispositivos. Como relojes inteligentes, zapatillas con GPS incorporado y pulseras.
- **Workflow:** es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas.

INTRODUCCIÓN Y PLANTEO DEL PROBLEMA

Los gráficos tienen la gran virtud de explicar conceptos, tendencias, hechos y realidades con sólo una imagen. Se halló uno que no podría ser más acertado para comenzar el trabajo.



Fuente: Comin y Hobijn (2010) citado en Florencia Abd (2016)

Resulta notorio cómo se han reducido los plazos entre que una nueva tecnología es inventada hasta que termina siendo adoptada. Los factores y explicaciones técnicas y antropológicas pueden ser diversas, sin duda muy interesantes para su análisis, aunque no es el objetivo tratar sobre los mismos. Nos contentaremos con comprender la realidad que muestra el gráfico, realidad que se irá navegando a lo largo del presente trabajo, entendiendo que el concepto que trataremos es un vástago más de esta evolución y *revolución* tecnológica.

Desde el año 2000, aproximadamente, se ha acuñado el término *nativo digital* refiriéndose a aquellas personas que nacieron imbuidos en la digitalización, las redes sociales, las tecnologías *contactless* (inalámbricas), el *multitasking* (multitarea) e internet. Ellas son los consumidores de las próximas décadas. Si las marcas buscan *impactar* de una forma diferencial y con posibilidades de no pasar desapercibida en el bombardeo continuo de información al que son y serán sometidas estas personas, no les bastará con contar una historia relacionada con su producto, deberán lograr que su público objetivo la viva, la sienta parte y complemento de su historia personal.

La Gamificación, en este escenario, se perfila en ser una herramienta con un potencial diferenciador para lograr una implicación prolongada en un ambiente en donde lo perdurable se acota a medida que avanzan los desarrollos de las tecnologías de la información y la comunicación.

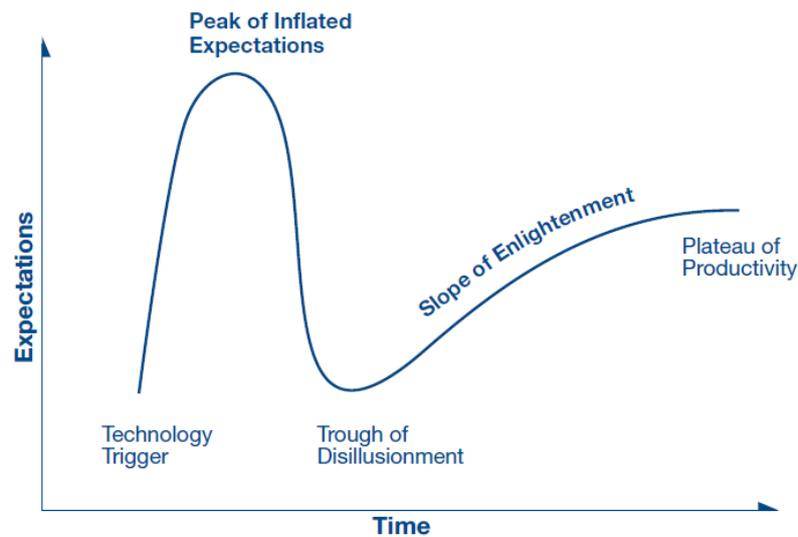
El término (del inglés *Gamification*) se refiere al empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones que no están vinculadas a lo lúdico, con el fin de potenciarlo en los atributos en donde las estrategias de los juegos hacen foco, como la motivación, la concentración, la colaboración y la fidelización.

El precedente más relevante en el estudio de su impacto como nueva tecnología se encuentra en el año 2011, cuando la consultora Gartner¹ materializó visualmente el entusiasmo generado por la Gamificación, incluyéndola por primera vez en su modelo metodológico denominado *Hype Cycle for Emerging Technologies*².

Incorporando el concepto en este modelo, la consultora advirtió que las aplicaciones gamificadas estaban *motivadas por la novedad* y que *su atractivo disminuirá en la medida en que se encuentre la fatiga del usuario y sostener su nivel de implicación (engagement) se convierta en un problema*. Para el año 2013, el concepto se lo ubicaba en el *Pico de expectativas exageradas*, mientras que en el año 2014 continuaba su avance previsto por la consultora norteamericana en la línea de tiempo del gráfico hacia la zona de *desilusión*. En el último informe emitido por Gartner, que se tuvo acceso, se evidencia el natural avance hacia la maduración. Más adelante se volverá a dichos gráficos para su análisis, por el momento veamos el esquema de cómo muestra las diferentes etapas en el gráfico cartesiano desarrollado por la consultora internacional:

¹ Gartner, Inc. Es la empresa líder en investigación y consultoría en temas referidos a las tecnologías de la información.

² Hype Cycle for Emerging Technologies es una representación gráfica de la madurez, adopción y aplicación comercial de una tecnología específica.



Fuente: Gartner, Inc. (2016)

La Gamificación parece tener grandes chances de ser un elemento dentro del mix de Marketing muy significativo, que bien aplicada puede apalancar a una marca en su objetivo de posicionamiento y permanencia en la tan ansiada mente del consumidor.

Sin embargo, en sus comienzos, los especialistas y empresas proveedoras del servicio (hablamos de servicios B2B), motivados por la novedad e intentando estar a la vanguardia del segmento como referentes, no solo motivaron la advertencia de Gartner sino también de otros especialistas que veían el fenómeno de la novedad sumido en el conocido efecto de burbuja.

En este sentido, el especialista Yu-kai Chou publicó en su Blog una significativa recopilación de casos de Gamificación con su respectivo ROI (*Return On investment*), donde se evidencia, que en esos casos en donde la Gamificación multiplicaba los beneficios y el volumen del mercado, el ratio iba disminuyendo en el tiempo.

Esta información, cuantificable y comparable, demostró que suceden una serie de vicisitudes que no deben perderse de vista:

- Los casos de éxito de la Gamificación publicados superan a los fracasos (no tan difundidos como los primeros, generando un manto de duda con respecto a las cantidades y consecuente ratio de éxito/fracaso).
- Las altas expectativas generadas muchas veces son alimentadas por los mismos proveedores de la tecnología.
- Que no se ahonda en las particularidades de la metodología y sus dificultades o limitaciones.

Más allá del pico de expectativas y su consiguiente declinación, que demuestra que todo lo nuevo tiene cierta fragilidad y que se puede exagerar en sus potenciales bondades, la participación de la Gamificación como técnica de Marketing ha ido en incremento y en los últimos años existe mayor consenso en que sí funciona. Sin embargo, la ausencia de

justificaciones sólidas sobre su efectividad y las circunstancias en las que no lo es, hace necesario un análisis que profundice en cada una de las teorías que la sustentan y que la nutren, contrastándolas con mayor cantidad de casos reales.

Se habla de gamificar en ámbitos como la educación, la salud, la vida laboral o incluso en la personal. Pero, ¿es posible mejorar la vida de las personas a través de la Gamificación? ¿No se caería en el terreno de las expectativas sobrestimadas?

Jane McGonigal, a quien se recurrirá en más de una ocasión durante el desarrollo del presente apartado, es desarrolladora de videojuegos e investigadora del *Institute for The Future*³. McGonigal asegura que sí se puede mejorar el mundo jugando. Tanto en su libro “¿Por qué los Videojuegos pueden mejorar tu vida y cambiar el Mundo?” (2011) como en una conferencia TED que, de hecho, se llamó “Gaming can make a better world” (“Los videojuegos pueden hacer un mundo mejor”) destaca la idea de que los videojuegos hacen especialistas a sus *Gamers* en tres aspectos: optimismo, socialización y productividad.

Su teoría se sustenta en que las personas son mejores en el mundo virtual de los juegos que en la vida real. Mientras que en el primero tienen más éxito, más motivación, son más colaborativos y tenaces y - especialmente - con gran persistencia, cuando en la vida real, tropiezan con dificultades más terrenales y se sienten abatidos.

Esto sucede, explica McGonigal, porque a través de los juegos las personas sacan su mejor cara, ya que las historias tienen una meta épica y una serie de recompensas, lo que provoca que también sean más cooperativos con el resto de los participantes. Además, los *Gamers* siempre tienen la creencia de que hay posibilidad de éxito, e insisten en conseguirlo. No se quedan sentados haciendo nada, paralizados.

En ese mundo cualquier aficionado puede ser el mejor futbolista del momento y gambetear a medio equipo rival para hacer un gol histórico (o *épico*), lo que produce una sensación de límites más difusos a los reales, forjando una mayor propensión a creer en imposibles y embanderarse al frente de causas perdidas.

Los expertos afirman, como se verá, que la Gamificación tiene la cualidad de poderse implementar en prácticamente cualquier ambiente. En principio, toda situación y contexto tiene el potencial de gamificarse, el arte consiste en plantear bien las bases y en diseñar bien el juego. También agregan que un desafío a encarar por parte de las empresas que invierten en esta metodología, es lograr un involucramiento a largo plazo que reporte beneficios reales a quienes participan, lo que parece ser uno de los aspectos cruciales en la concreción de los objetivos de una estrategia cien por ciento gamificada. Es por ello que el tema resulta tan interesante para su análisis.

³ Es una organización de investigación independiente y sin ánimo de lucro que ayuda a todo tipo de organizaciones. El personal abarca una amplia gama de disciplinas de las ciencias sociales, políticas públicas, la tecnología y las artes creativas. Este equipo interdisciplinario colabora para aportar visiones transversales a los futuros retos que combinan complejidades y requieren perspectivas poco convencionales.

Llegados a este punto, si el concepto actualmente se encuentra en un camino hacia la maduración, y se cuenta con desarrollos más estudiados y analizados en la práctica, ¿Cuáles son los aspectos que debieran cumplir las empresas en el diseño y desarrollo de su estrategia gamificada para lograr una relación de mediano y largo plazo? ¿Cuál es la realidad de esta técnica en la ciudad de La Plata? ¿Las perspectivas locales están en línea con lo afirman los expertos internacionales?

Para responder a éstos interrogantes, se emprendió una revisión a la bibliografía, *papers* y artículos publicados por especialistas que describen el concepto, comenzando por conocer en qué consiste, su vinculación con los videojuegos, la relación con el potencial de implicación de los clientes y la metodología que plantean los expertos para medir los beneficios que genera y el análisis de los casos reales, para concluir con el análisis del nivel de conocimiento y aplicación por parte de las consultoras especializadas y profesionales del Marketing y la Comunicación en la ciudad de La Plata.

A medida que se avance en el desarrollo se irá evidenciando la multiplicidad de aspectos y ámbitos de aplicación que tiene la Gamificación, que bien podrían ser objeto de evaluación y análisis más profundo y particular, sirviendo de base para posteriores trabajos de investigación más específicos.

A continuación, se exponen los aspectos formales de la presente tesis, comenzando por su alcance, objetivos y metodología, para luego hacer foco en el marco teórico, que como se anticipara, se va retroalimentando a medida que avanza el tiempo y con él, el conocimiento y las tecnologías de aplicación.

ALCANCE

El trabajo se fundamenta en un análisis descriptivo y exploratorio de la temática, enmarcándose en una investigación del tipo **cuantitativa no experimental**.

Se destacarán los avances en su estudio desde las principales ciencias que lo involucran, como el Marketing, la Psicología y los avances neurocientíficos. Si bien se realizó una descripción de artículos y publicaciones de las diferentes áreas, no se pretende hacer un análisis por demás profundo de cada una, sino más bien servir de base teórica de la Gamificación como integrante de un plan de Marketing más integral, en el medio digital.

Por otra parte, se realizó un relevamiento a las consultoras y profesionales de Marketing y Comunicación en la ciudad de La Plata, para investigar el grado de conocimiento y aplicación en las estrategias de Marketing digital desarrolladas por las mismas a sus clientes.

En el mercado de la asesoría en Marketing de la ciudad, se observa un alto porcentaje de consultoras del tipo generalistas, en donde se intenta cubrir las necesidades de los clientes locales tanto en lo que respecta al Marketing tradicional, como al Digital y la Comunicación en Redes Sociales. Es por ello, que en el alcance se incorpora el término *Comunicación* que, sin esta

aclaración, puede parecer no tener lugar en el desarrollo de una estrategia de Marketing Gamificada.

OBJETIVOS

El **Objetivo General** de la tesis consiste en analizar el grado de aplicación y conocimiento actual de la Gamificación como estrategia de marketing digital en la ciudad de La Plata, así como sus perspectivas futuras de implementación.

A su vez, del mismo se desglosan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar el nivel actual de aplicación y conocimiento de la Gamificación por parte de consultoras y profesionales del Marketing y Comunicación Digital de la ciudad de La Plata.
2. Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.
3. Indagar la situación con que se encuentran las consultoras en el mercado laboral local, como demandantes de profesionales que dominen la técnica.
4. Releva las perspectivas de los profesionales en Marketing y Comunicación Digital a corto y mediano plazo de la Gamificación en la ciudad de La Plata.

HIPÓTESIS

La hipótesis que se plantea en el presente trabajo, consiste en que el concepto no es aprovechado en su totalidad por los responsables de asesorar a las empresas proveedoras de productos y servicios en entornos no lúdicos de la ciudad para sus estrategias de marketing digital. Principalmente por falta de formación y capacitación profesional en la temática.

METODOLOGÍA

El trabajo de recolección y sistematización de la bibliografía sobre la temática es en sí mismo parte fundamental de este trabajo de tesis. Dada la novedad del tema no existe aún material bibliográfico que cumpla con la rigurosidad académica que poseen otras áreas dentro de lo que es el marketing. Mucha de la información aún se debe extraer de blogs, consultoras y opiniones de expertos. Es por eso que, un objetivo implícito dentro de esta tesis es la de sistematizar todo este material en un cuerpo ordenado de información.

Para poder dar respuesta a los objetivos específicos se realizó un trabajo de campo basado en entrevistas en profundidad a los responsables de las consultoras de Marketing y Comunicación. Sobre este último punto, se efectuó un relevamiento para el cual se definieron las siguientes características:

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo son las empresas que tienen su *core business* en ambientes no lúdicos y que han implementado o estén en proceso de implementación de nuevas técnicas de marketing con el objetivo de mejorar o ampliar el grado de fidelización de sus clientes.

Si bien la población objeto de este estudio es la mencionada, resultó muy dificultoso llegar a estas empresas teniendo en cuenta que no se sabe a ciencia cierta cuáles han implementado o, principalmente, las que estén en proceso de implementación de este tipo de estrategias, por esta razón se tomó la información de las consultoras de Marketing y Comunicación de la ciudad, seleccionando muestras de forma no probabilística.

Con las precauciones que requiere la metodología empleada, sabiendo que sus resultados son generalizables a la muestra en sí, aunque no lo son a la población, se presume que ambos casos son fuentes directas de las líneas de acción que toman las empresas (población objetivo) en sus lineamientos de Marketing y comunicación con sus clientes actuales y potenciales.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El relevamiento a las consultoras se efectuó en base a entrevistas con los responsables o quienes éstos designaron a tal efecto como poseedores del conocimiento adecuado.

Se contó con un cuestionario de base (disponible en Anexo), con preguntas numeradas, las cuales se realizaron en todos los casos en el mismo orden, con la debida flexibilidad para ampliar los conceptos surgidos durante las respuestas. El objeto de la entrevista, junto con los objetivos del trabajo de investigación se anticipó vía correo electrónico al entrevistado, para ponerlo en autos del tema a tratar, dando la posibilidad de recolectar la información que consideró oportuna y necesaria.

Durante la entrevista, previa autorización del entrevistado, se procedió a grabar el audio en un dispositivo digital, sumado a la toma de nota en papel.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Al tratarse de una investigación cualitativa en la que se trabaja con información denominada de texto libre, se optó por utilizar un método de reducción del texto a código por sobre los métodos reducción del texto a palabras. Se intentó aplicar el método de inducción analítica.

MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

Por tratarse de un concepto relativamente nuevo, los artículos de especialistas e informes de consultoras en marketing moderno, así como de las distintas áreas de estudio del comportamiento humano, que explican tangencialmente las causas y efectos de la Gamificación, continúan surgiendo, ampliando y mejorando el nivel de conocimiento.

Un trabajo interesante, que valió de guía al apartado que se está iniciando es *“Gamificación como herramienta de fidelización”*, cuyo autor Francisco Villarroya Espeleta (2013) revela el objetivo del mismo en un párrafo ilustrativo: *“(…) pretende explorar y recoger la información relevante referida al entorno de la Gamificación, entendiendo el auge de esta nueva tendencia e intentando poner de manifiesto su papel relevante vinculado a los nuevos usos y potencialidades que se generan para las marcas y las organizaciones”* (p. 3).

Los ciclos del conocimiento se han acortado drásticamente en las últimas décadas. La evolución de las tecnologías hoy permite conocer y analizar los comportamientos humanos que hasta hace pocos años eran una caja negra. Las neurociencias han desterrado más cantidad de mitos en pocos años que cualquier otra ciencia, lo que obliga a redefinir las bases de varias profesiones que analizan al hombre y la mujer modernos, y aún es una ciencia nueva, así que lo que queda por delante es todavía más cambios.

Es por ello que se procedió a actualizar y ampliar las líneas definidas, incorporando casos reales que ilustran las implicancias más importantes, adicionando nueva información divulgada en diferentes publicaciones y *papers*, que no sólo han crecido en cantidad, sino también y fundamentalmente en calidad.

Deliberadamente se acotó la descripción de los aportes de las diversas vertientes de conocimiento que se mencionarán, más por una cuestión de centrarnos en el objetivo del trabajo y obtener un desarrollo coherente con el mismo, que por desinterés del autor.

TODO GAMER TIENE DERECHO A JUGAR

“El niño que no juega no es niño, pero el hombre que no juega perdió para siempre al niño que vivía en él y que le hará mucha falta.”

Pablo Neruda (1904-1973)

La Convención sobre los Derechos del Niño adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989 y ratificada en la República Argentina en octubre del siguiente año a través de la ley nacional número 23.849 del año 1990, establece que **“todo niño tiene derecho a jugar”**.

El juego no sólo supone un entretenimiento placentero para el niño, es una herramienta de experimentación con la que comprende y explica cómo funcionan las cosas, es un proceso intelectual fundamental, además de servir de vínculo afectivo y social con otros.

Una actividad que en la niñez es algo fáctico por lo que su significado está plasmado en el día a día, con el paso del tiempo se va transformando hasta que en algún punto se lo asocia más al pasado que al presente del individuo adulto. Basta con plantearse ¿qué significa jugar?, para encontrarse con diversas definiciones personales. Mientras que algunos lo podrían relacionar con las emociones mientras juega su juego favorito, o con sus hijos, o con su pasado, otros lo podrían vincular con los juegos de azar, al deporte, etc. La lista puede ser tan diversa cuanto mayor sea la cantidad de personas consultadas. Y todas son válidas desde el punto de vista personal.

Pero al enfocarlo desde un punto de vista analítico, es necesario acudir a definiciones formales de instituciones y fuentes confiables e impersonales.

El primer paso obligatorio a dar es acudir a la Real Academia Española, que define el término **jugar** en su primera acepción como “Hacer algo con alegría con el fin de entretenerse, divertirse o desarrollar determinadas capacidades”.

Mientras que, en Wikipedia, la enciclopedia online de contenido libre más grande del mundo, se define el término **juego** de la siguiente manera: “Un juego es una actividad que se utiliza como diversión y disfrute para su participación; en muchas ocasiones, incluso como herramienta educativa. Los juegos normalmente se diferencian de los trabajos por el objeto de su realización, pero en muchos casos estos no tienen una diferencia demasiado clara. También un juego es considerado un ejercicio recreativo sometido al concurso de reglas”.

Jane McGonigal, define los cuatro rasgos fundamentales que definen a todos los juegos, todo juego que se imagine cumple con estas cuatro reglas básicas:

- La **meta** es el resultado objetivo, concentra la atención del *gamer* sirviendo de orientación a lo largo del juego.
- Las **reglas** limitan las distintas maneras en que los *gamers* pueden alcanzar la *meta*. Al limitar las maneras más fáciles de lograr el objetivo, las reglas estimulan al usuario en la búsqueda de posibilidades no contempladas previamente, fomentando la creatividad y el pensamiento estratégico.
- El **sistema de feedback** mantiene al *gamer* informado de cuán cerca está de alcanzar la *meta*. Sea a través de puntaje, niveles o barra de progreso, sirve de motivación al mostrarle cómo va avanzando a una meta realizable.
- La **participación voluntaria** es el requisito de que cada participante acepte de manera explícita y voluntaria la *meta*, las *reglas* y el sistema de *feedback*. En este último punto McGonigal agrega “La aceptación explícita establece el fundamento común que permiten que varias personas jueguen juntas. Y la libertad de ingresar al juego o abandonarlo asegura que el esfuerzo intencionalmente estresante y desafiante que demanda la actividad sea experimentado como una actividad *segura y placentera*.”

El filósofo Bernard Suits formuló la definición del término juego más útil y convincente según consideran los expertos, entre ellos McGonigal:

“Jugar un juego supone un intento voluntario de superar obstáculos innecesarios (Suits, 2005)” (McGonigal, 2011, p. 42).

EL CAMINO

En principio, es válido pensar que lo más importante es el premio (la *meta*) que ofrece el juego para que resulte atractivo para todo *gamer*. Se citará un ejemplo concreto que servirá para analizar la validez de esa afirmación.

El Tetris⁴ es considerado “el mejor juego de todos los tiempos”⁵. El juego desarrollado en 1984, consiste en distintas figuras geométricas compuestas por cuatro bloques cuadrados unidos de forma ortogonal, las cuales se generan de una zona en el área superior de la pantalla. Sin embargo, dos filas de más arriba están ocultas al jugador. El jugador no puede impedir esta caída, pero puede decidir la rotación de la pieza (0°, 90°, 180° y 270°) y en qué lugar debe caer. Cuando una línea horizontal se completa, esa línea desaparece y todas las piezas que están por encima descienden una posición, liberando espacio de juego y por tanto facilitando la tarea de situar nuevas piezas. La caída de las piezas se acelera progresivamente. El juego acaba cuando las piezas se amontonan hasta llegar a lo más alto, interfiriendo la creación de más piezas y finalizando el juego, por lo que termina, pero no por una victoria épica. Es el tipo de juego que se denomina *juegos infinitos*.



Fuente: Revista TIME. (2016)

¿SIN PREMIO?

Esta definición obtenida en Wikipedia no es errónea, tampoco le falta un párrafo de explicación. Literalmente, en el Tetris es imposible ganar, no existe un final triunfal, de ninguna manera, por más habilidoso que sea el *Gamer*.

Situándose en la década de los ochenta, cuando se lanzó el juego, la primera impresión unánime, sin duda, sería que un juego sin premio o victoria posible terminaría en un rotundo fracaso. En definitiva, ¿Quién desea encontrarse tarde o temprano, sin remedio, a la frase *Game over*?

Sin embargo, resulta difícil asociar la palabra fracaso al Tetris, cuando se estima (al 2015) que ha vendido más de 100 millones de unidades para teléfonos celulares sólo desde el año 2005, y si

⁴ <http://tetris.com/>

⁵ Según la revista TIME, <http://time.com/4458554/best-video-games-all-time/>

se consideran los más de 30 millones de copias para la consola Game Boy de Nintendo, y los casi 6 millones para la consola NES, además de todas las versiones gratuitas y online disponibles, los millones se acumulan como las figuras del juego. ¿Cuál es su secreto?

El caballo de Troya del Tetris, no es la *meta* (como quedó en evidencia), ni el diseño que en realidad es diverso, tampoco las reglas. Es la variedad e intensidad del *feedback* que ofrece.

El *gamer* recibe tres modos diferentes de *feedback*: *visual* (cuando completa una fila puede ver cómo ésta desaparece), *cuantitativa* (el puntaje aumenta constantemente) y *cualitativa* (el nivel de dificultad aumenta progresivamente a medida que avanza el juego).

Este tipo de juegos y su popularidad, destierran el estereotipo según el cual los *Gamers* son personas competitivas a las que sólo les interesa imponerse a los demás. Competir y ganar no son rasgos definitorios de los juegos, es más, los *Gamers* preferirían seguir jugando, a ganar el juego, lo que implica que éste termine y se pierda interés en él.

PSICOLOGÍA NIVEL GAMER

“Lo contrario de jugar no es el trabajo. Es la depresión”.

Brian Sutton-Smith (1924-2015)

Gabe Zichermann, especialista en la materia, afirma que “la gamificación es un 75% de psicología y un 25% de tecnología”.

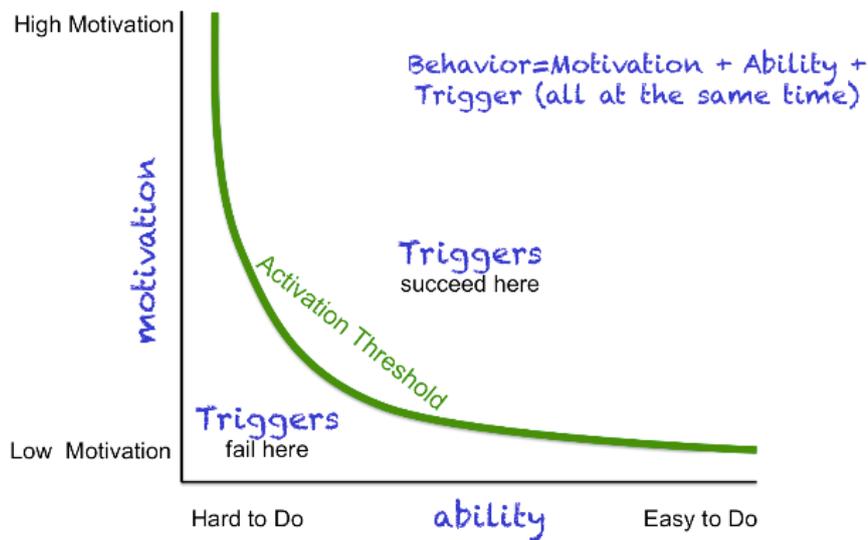
Según cada contexto existe un comportamiento específico. Por ello es necesario entender ese comportamiento específico y cuál es la motivación de los participantes para realizar la tarea que se plantean, siempre en base a unos objetivos preestablecidos. Conozcamos los siguientes modelos que echan luz para comprender la psicología del *gamer*.

EL MODELO DE FOGG

El Doctor B.J. Fogg⁶ es el fundador del Laboratorio de Tecnología Persuasiva de la Universidad de Stanford⁷. Allí ha hecho grandes avances en la investigación del diseño de comportamientos. En su teoría, psicología y tecnología se fusionan para inducir determinados comportamientos a través de una serie de pasos.

⁶ <http://www.bjfogg.com/>

⁷ La finalidad del Laboratorio es crear una idea de cómo los productos de computación, sitios web y software pueden ser diseñados para cambiar las creencias y comportamientos de las personas.



Fuente: B.J. Fogg

El modelo intenta profundizar en las causas que pueden desencadenar un cambio de comportamiento en el consumidor, según él se deben dar tres elementos básicos con los que un usuario puede modificar su conducta o comportamiento, y deben producirse en el mismo momento o, de lo contrario, no tendrá éxito:

- **Desencadenantes (Trigger):** debe existir una acción que desencadene el comportamiento. Por ejemplo, una llamada que incite al usuario a participar en la actividad propuesta. Esta es la llamada a la acción.
- **Habilidad:** el usuario debe de estar capacitado para ejecutar la actividad propuesta. Esto se refiere básicamente a la simplicidad a la hora de llevar a cabo una determinada acción. Los principales elementos que afectan a la simplicidad incluyen el tiempo, el dinero, el esfuerzo físico, los ciclos cerebrales, la desviación social y el hábito.
- **Motivación:** se refiere a la predisposición del usuario a participar en la actividad propuesta por voluntad propia.

Dentro del elemento **Motivación**, BJ Fogg distingue entre tres motivadores principales, cada uno con dos partes opuestas:

Motivador 1: el dolor y el placer. Son la respuesta innata de los seres humanos a las emociones. No requieren ningún pensamiento real o anticipación.

Motivador 2: el miedo y la esperanza. Estos son motivadores asociados con la anticipación de un resultado.

Motivador 3: la aceptación social y el rechazo. Se relacionan con el comportamiento humano en un entorno social. La conformidad con las normas y el miedo al rechazo por hacer lo contrario.

Comúnmente se atribuye a la motivación el mérito de conseguir que un usuario se involucre en la actividad con la marca. Fogg rompe la tendencia por la cual se cree que el elemento principal para modificar el comportamiento de un usuario es la motivación.

Según el científico, la simplicidad es más importante a la hora cambiar un comportamiento. El elemento que incite a la acción a un usuario llevará consigo una mayor motivación para participar a largo plazo en la actividad que proponga la empresa.

También considera esencial ayudar al usuario en la tarea encomendada. Aunque se intente forzar la motivación en el usuario, si éste no quiere desarrollar la actividad propuesta no lo hará. Por eso es importante el uso de *triggers* o acciones desencadenantes antes de potenciar únicamente la motivación del usuario.

Este modelo hace hincapié en la necesidad de que motivación, capacidad y desencadenantes estén en equilibrio para que el comportamiento del usuario se produzca de acuerdo al plan inicial.

LA TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN

La motivación intrínseca es el motivo de llevar a cabo una acción cuando no hay recompensa externa de por medio. Las acciones se realizan sólo por su interés o la satisfacción personal que deriva de su realización. Se basa en necesidades internas de competencia y autodeterminación. El individuo es considerado como un agente activo, orientado hacia la elección de su conducta a partir de la evaluación tanto de necesidades psicológicas como de oportunidades presentes en su entorno.

En un estudio de Edward L. Deci sobre motivación intrínseca, que consistió en realizar un *puzzle* (rompecabezas) con dos escenarios de recompensa diferente: recibir dinero o no.

Los resultados mostraron que los sujetos que se les había ofrecido dinero trabajaron en la tarea más tiempo sólo hasta que se efectuó el pago. En la fase de libre elección los sujetos no recompensados mostraron una tendencia mayor a continuar con el juego. La experiencia de ser recompensado lleva a las personas a cambiar la causalidad de su acción, de interna a externa.

Estos resultados apoyaron la idea de que la motivación intrínseca (o autodeterminada) y extrínseca (o heterodeterminadas) eran antagónicas. Sin embargo, varios estudios mostraron que, bajo ciertas circunstancias, las recompensas externas pueden no afectar o incluso incrementar la motivación intrínseca.

Deci encontró que si el refuerzo positivo era verbal (buen rendimiento), en vez de disminuirse la motivación intrínseca, se incrementaba en relación con los que no recibían información.

Las conductas extrínsecamente motivadas serán consideradas autodeterminadas en la medida en que sean percibidas como internamente causadas, mientras que la acción intrínsecamente motivada es autodeterminada por definición.

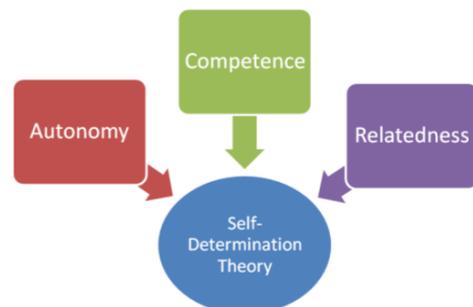
Richard M. Ryan y Edward L. Deci formularon la Teoría de la Autodeterminación dirigida a describir los efectos de ciertos acontecimientos externos sobre la motivación. Si estos acontecimientos promueven la creencia de que la persona controla los resultados y favorecen un sentido de competencia, se incrementará la motivación intrínseca. Si los acontecimientos favorecen la percepción de incompetencia y falta de control, se debilitará la motivación intrínseca.

Desde un corte motivacional humanista, se define el *yo*, no como un conjunto de mecanismos y estructuras cognitivas, sino como un conjunto de procesos motivacionales con gran variedad de funciones de regulación y asimilación. El *yo* sería el proceso por el que la persona contacta con el entorno social y trabaja hacia su integración con él, modificando distintos aspectos personales para poder satisfacer, de forma más adecuada, y socialmente adaptada, las tres necesidades psicológicas básicas:

- **La necesidad de autonomía o autodeterminación:** deseo de las personas de ser agentes de sus acciones en la determinación de su propia conducta (deseo de control interno). Así, el aumento de las opciones y elecciones de los usuarios dentro del juego permite aumentar su motivación intrínseca.
- **La necesidad de competencia:** esfuerzos por controlar los resultados y experimentar eficacia. Necesita sentir que tiene posibilidad de practicar sus habilidades y mejorarlas.
- **La necesidad de interrelación:** esfuerzos de las personas por relacionarse con los demás, cuidar y ser cuidado y sentirse incluidos en la realidad social. Cuando un usuario supera un reto tiene que existir la posibilidad de que este logro pueda ser compartido con usuarios que tengan los mismos intereses.

En esta teoría se introduce el concepto de internalización para denominar el proceso por el que las personas hacen su adaptación al entorno, aceptando normas y valores sociales que no son intrínsecamente atractivos.

Bajo ciertas condiciones, las conductas extrínsecamente motivadas pueden verse como autodeterminadas, incrementándose la motivación intrínseca.



Existen cuatro tipos de regulación extrínseca:

- **Regulación externa:** describe conductas reguladas por contingencias externas al sujeto. Por ejemplo: una amenaza.
- **Regulación introyectada:** conductas reguladas por presiones internas, como aspectos relacionados con la autoestima (por ejemplo: porque *debe* hacer tal u otra cosa). Estas conductas siguen teniendo un *locus* (lugar de control) de causalidad externa por la fuente que las inicia, que, aunque interna a la persona, es externa a su sentido integrado del *yo*.
- **Regulación identificada:** conductas reguladas por aspectos personalmente importantes (por ejemplo: debe estudiar porque es importante para él). Hay una aceptación de la regulación externa, percibiéndose como propia.
- **Regulación integrada:** es la forma más autónoma de motivación extrínseca. Resulta de la perfecta integración de la regulación externa en el propio *yo*. Así la persona no se siente controlada por fuerzas externas. Esta forma, junto con la motivación intrínseca,

son la base del funcionamiento autodeterminado. La regulación de las acciones puede ser vista como no motivada, controlada o autodeterminada.

- **Conductas no motivadas:** ocurren sin intencionalidad, percibiéndose como externamente causadas.
- **Conductas controladas:** están externamente reguladas. Son impulsadas por alguna fuerza interna o externa, uno siente que *debe* llevarlas a cabo.
- **Conductas autodeterminadas:** intrínsecamente motivadas o por una regulación externa integrada.

Las dos últimas son intencionales, aunque sólo las autodeterminadas incluyen un verdadero sentido de libertad en la elección de lo que uno quiere hacer.

Todo esto permite caracterizar a las personas intrínsecamente motivadas:

1. Prefieren elegir lo que tienen que hacer.
2. Cuando pueden elegir entre varias opciones, eligen tareas que implican un cierto nivel de reto.
3. Responden con mayor esfuerzo y persistencia después del fracaso.
4. Desarrollan mayor flexibilidad cognitiva a la hora de utilizar estrategias de solución de problemas.
5. Muestran más altos niveles de creatividad, espontaneidad y expresividad.
6. Guían su necesidad de competencia hacia la superación de desafíos personales.

Las extrínsecamente motivadas la orientarían a obtener buenos resultados, pero asociada con sentimientos de tensión y presión, procedentes de agentes externos.

Por lo tanto, para que la motivación de logro se active, deben encontrarse implicados tres aspectos comunes con la motivación intrínseca: un cierto nivel de **desafío**, percibir **autodeterminación** en la tarea y recibir información o **feedback** acerca de su ejecución.

TEORÍA DEL FLUJO

La tercera teoría, se basa en el flujo (*flow*) que es el estado que alcanza el individuo cuando se sumerge completamente en la actividad que está realizando, cuando alcanza una total implicación con la misma. Se caracteriza por un sentimiento de enfocar la energía y de éxito en la realización de la actividad. Esta sensación se experimenta mientras la actividad está en curso.

El concepto de flujo fue propuesto por el psicólogo Mihály Csíkszentmihályi (uno de los precursores de la *Psicología Positiva*) en 1975 y a partir de entonces se ha difundido extensamente en diferentes campos.

En palabras de Mihály: “Estar totalmente absorto por la actividad que se realiza. El ego desaparece. El tiempo vuela. Cada acción, movimiento y pensamiento sigue inevitablemente al

anterior, como si se tocara jazz. Todo tu ser está implicado, y estás utilizando tus habilidades al máximo”.

Entender lo que significa alcanzar un estado de flujo es sencillo. Solo hay que pensar en cuando se jugaba a los juegos preferidos. Al principio, hasta que se entendía la mecánica del juego, costaba sumergirse en él, pero una vez que se conocía la lógica se podía pasar horas jugando sin darse cuenta del paso del tiempo. Eso es alcanzar el estado de flujo y probablemente no exista persona que no lo haya experimentado alguna vez.

La característica más distintiva del proceso de flujo es que justamente es un *proceso* o *estado dinámico* y no un estado completamente estático adimensional. Esto impone la condición de interacción entre sus diferentes componentes, lo que supone una compleja experiencia, capaz de producir placer por sí misma y no tanto por sus resultados. Se disfruta más el camino que el destino en sí (en este momento el Tetris sería un gran ejemplo, de no ser que ya se describió, por lo que bastará con mencionarlo).

ELEMENTOS DE LA TEORÍA DEL FLUJO

Para poder alcanzar el estado de flujo, las estrategias de Gamificación necesitan enfocarse en los siguientes elementos componentes de la teoría:

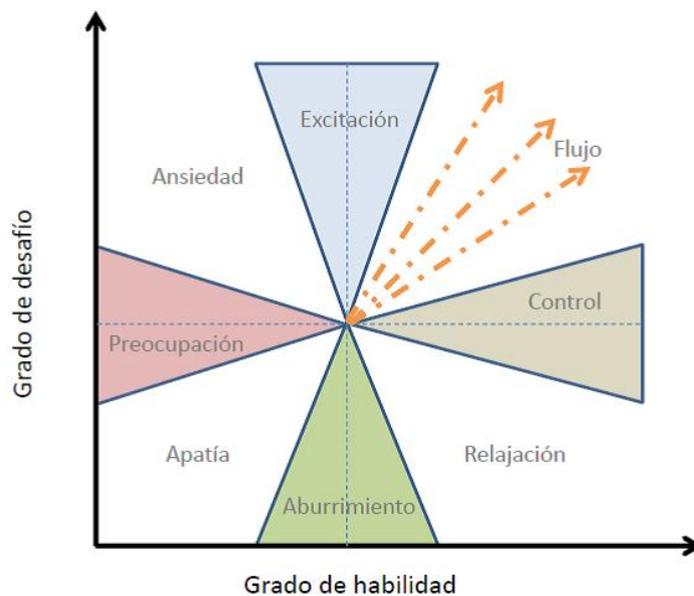
- La actividad debe de suponer un **desafío**: si la actividad es demasiado sencilla, el usuario se aburrirá y pondrá punto final al juego antes de lograr el objetivo deseado.

Sin embargo, la actividad no debe ser demasiado complicada. Tiene que requerir de una habilidad accesible. Poner la vara demasiado alta acaba produciendo frustración o estrés en el usuario.

- Las **metas** deben estar diseñadas de la manera más **clara** posible: así, el usuario las percibirá con facilidad e identificará que los objetivos son alcanzables.

Es necesario que el usuario reciba un **feedback** que le ayude a identificar sus logros y sus derrotas, a la vez, la información aportada por el usuario servirá para identificar posibles mejoras en la estrategia del juego.

- **Paradoja del control**: el usuario entiende que el resultado de la actividad es incierto, pero debe tener la sensación de que el final está condicionado por sus acciones. Aunque conoce de antemano que no tiene el control directo por la actividad, el usuario debe interpretar que, con sus acciones, obtendrá un control indirecto sobre el resultado.



Fuente: Mihály Csíkszentmihályi

EFFECTOS DE LA TEORÍA DEL FLUJO

Al alcanzar el estado de flujo la experiencia de la actividad se convierte en un estado en sí mismo. El usuario emplea su tiempo en esta actividad por la motivación que esta le ofrece, sin cuestionarse si en ella pueden existir otras intenciones que no sean la diversión o la competición.

Los efectos que se producen durante el estado de flujo son:

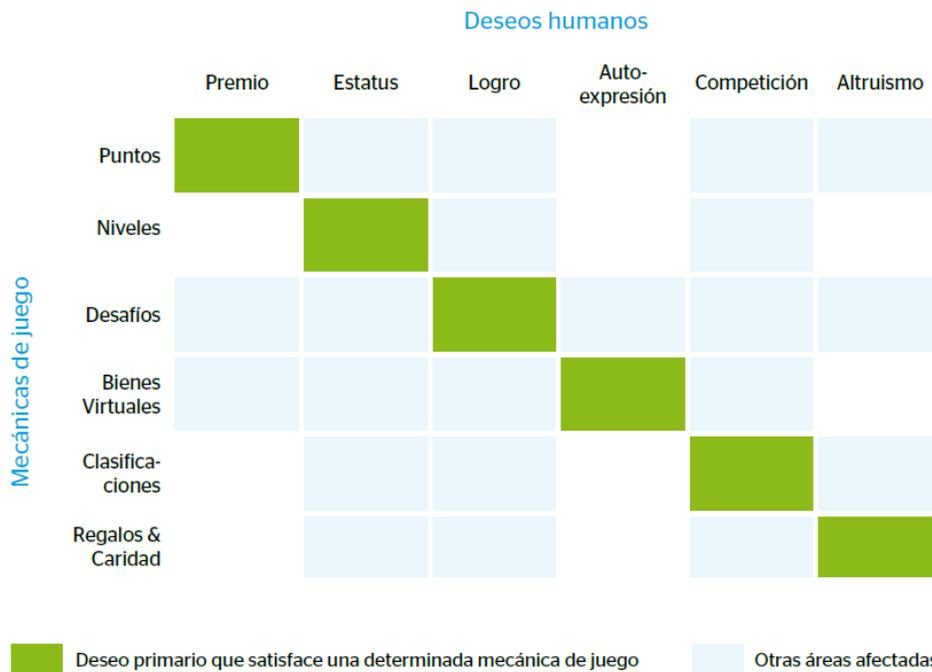
- **Fusión de la acción y la conciencia.** La conciencia se reduce a la actividad. Se termina desarrollando la actividad de manera automática, sin pensar en ella.
- **Pérdida de la autoconciencia.** Cuando el usuario logra sumergirse en el juego se olvida del entorno para centrarse en la actividad que está desarrollando con absoluta dedicación y total motivación.
- **Distorsión del sentido del tiempo.** La entrega y la motivación con la que el usuario desempeña la actividad hacen que pierda el control sobre el tiempo que la misma le está llevando.

Las investigaciones han demostrado que normalmente se tarda años, si no décadas, en aprender la estructura de una actividad y dominar las aptitudes y habilidades necesarias para experimentar flujo. En caso contrario, sería necesario estar inmerso en un contexto realmente espectacular e inusual.

Sin embargo, con los videojuegos se puede pasar de cero a flujo en cuestión de segundos. La industria del videojuego ha entendido este concepto y acumula mucha experiencia y conocimiento en el dominio del poder del flujo.

MECÁNICAS DE JUEGO Y LOS DESEOS

Según una publicación de BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), a través de su revista Innovation Edge (2012) “Gamificación: el negocio de la diversión” existe relación entre los deseos humanos y las mecánicas de juego. De esta forma, tal y como se muestra en la siguiente figura, cada mecánica de juego responde a un nivel diferente de deseo humano:



Fuente: BBVA (2012) en Innovation Edge.

LAS EMOCIONES EN LA GAMIFICACIÓN

Para contextualizar el término, se hará uso de las palabras publicadas por Bagozi, Gopinath y Nyer (1999), en las que explican que cuando se habla de emoción, se refiere al estado mental de disposición (preparación) que surge desde las evaluaciones cognitivas de eventos o pensamientos. La emoción tiene un tono fenomenológico, está acompañada por procesos psicológicos, se expresa usualmente físicamente (con gestos, postura, características faciales), y puede resultar en acciones específicas dependiendo de su naturaleza y significado para la persona que la está teniendo.

Términos como afecto, emoción, estado de ánimo y actitudes se han utilizado de forma ambivalente en la literatura (continuando la línea de Bagozzi, Gopinath y Nyer), si bien la característica diferenciadora de las emociones es que el estado de disposición tiende a ser más intenso que aquellos que caracterizan los estados anímicos o las actitudes. Además, también es interesante hacer una distinción entre estado de ánimo y emoción porque el primero es algo más duradero, pero menos intenso que una emoción.

Por otro lado, la emoción está generalmente intencionada ya que tiene un objeto o referencia, mientras que los estados de ánimo no son, por lo general, intencionados.

De esta manera se opta por analizar brevemente en este apartado a las emociones que se pueden generar en la Gamificación, justamente por el hecho de que son susceptibles de ser afloradas de manera intencionada, formando parte de los ingredientes fundamentales de un plan de implementación de una estrategia gamificada.

Un trabajo interesante es el desarrollado por Vicente Castillo, Inés Küster y Natalia Vila a través del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas en el 2010, que, dentro de sus limitaciones⁸, vincula los efectos de los videojuegos en las marcas, su asociación y transferencia a través de las emociones.

Este trabajo ha tratado de aportar luz sobre las consecuencias de emplazar una marca en un videojuego en cuanto a transferencia de emociones, para lo cual fue necesaria la construcción de una escala de emociones específica para videojuegos. Para ello han combinado el uso de técnicas cuali-cuantitativas (*concept mapping*: dinámicas de grupo y MDS), metodología y técnicas que condicionan las conclusiones alcanzadas y las implicaciones derivadas del presente estudio.

Mediante la técnica del *concept mapping* se ha podido demostrar que existe, para algunas categorías específicas de videojuegos una asociación de emociones desde el videojuego a la marca. Ello tiene implicaciones para aquellas empresas que deseen utilizar el *product placement* en videojuegos como herramienta de comunicación, como ejemplo, conocer que ciertas categorías de videojuegos permiten una mayor asociación con las emociones hacia la marca que otras, siendo las que menos asociación despiertan las categorías de plataformas y otros. En el lado contrario, aquellas categorías de videojuegos que resultan óptimas para la asociación de emociones son los juegos de acción, velocidad, deportivos y de estrategia.

Si bien no es el objetivo del trabajo realizar una valoración de la categoría de videojuegos que cumple o no con ciertos objetivos de marca, Castillo, Küster y Vila realizan un aporte significativo en lo concerniente a transferencia de las emociones, ya que los participantes defendieron el uso de un emplazamiento de uso sobre el meramente visual. En este sentido, las marcas necesitan estudiar de qué forma pueden incluir la utilización de su producto o marca en un contexto virtual, y no simplemente la aparición visual del mismo.

Son aportes muy relevantes para una mayor efectividad en el propósito de las empresas de aumentar no sólo la notoriedad y el recuerdo de su marca, sino también la implicación sobre la imagen de sus marcas debido a las asociaciones que los *Gamers* realizarían mientras están expuestos al videojuego en cuestión.

En este sentido, el conocimiento y comprensión de las categorías de videojuegos que otorguen una imagen positiva a la marca a partir de la transferencia de una serie de emociones positivas

⁸ Por el hecho de haber obtenido información de una única parte de la población, en la que, pese a estar representados el grueso de usuarios de videojuegos, es cierto que las tendencias en los últimos años por parte de las compañías desarrolladoras de ocio electrónico están ampliando el mercado para llegar a un público más maduro. Otra de las limitaciones es que no se ha centrado en ningún juego específico que, aunque así se han podido obtener resultados que pueden ser aplicados para la mayoría de los videojuegos actuales, no se ha profundizado en los detalles más específicos en un análisis de casos.

y acordes con la imagen que se pretende conseguir, es un análisis necesario ya que puede determinar el éxito de la estrategia.

PSICOLOGÍA POSITIVA

La psicología positiva es la rama de la Psicología que mejor contribuye a explicar los efectos de la Gamificación en el comportamiento de las personas. Es una línea moderna de la psicología cuyo propósito es encontrar y cultivar el genio y el talento, haciendo la vida normal más satisfactoria, no solo trabajando con las alteraciones mentales.

Pero no debe malinterpretarse su razón de ser, está dedicada a mejorar, no a sustituir la Psicología. Su objetivo esencial es utilizar el método científico para determinar por qué una persona es feliz. Y lo hace enfocándose en cuatro temas principales:

- Experiencias positivas
- Rasgos psicológicos perdurables
- Las relaciones positivas
- Las instituciones positivas

Desde 1950 todo parece señalar que los psicólogos han estado más centrados en la enfermedad mental más que en la promoción de la salud mental. El término se origina con el Psicólogo Abraham H. Maslow, en su libro *Motivación y Personalidad* (1954). Luego ha sido desarrollado por Martin Seligman.

Seligman propone a los psicólogos continuar con las misiones anteriores de la psicología de fomentar el talento y la mejora de la vida normal. Por ello la psicología positiva tiene sus orígenes en la psicología humanista del siglo veinte, que se centró en gran medida en la felicidad y plenitud del ser.

Aunque pueden encontrarse antecedentes en filósofos como Aristóteles, que dedicó parte de sus escritos a la *εὐδαιμονία* (eudaimonía, término griego habitualmente traducido como *felicidad*). Las áreas de estudio que comprende son las siguientes:

FELICIDAD

La felicidad se constituye de pequeños instantes agradables vividos. La felicidad es un momento de satisfacción subjetivo y se ha concebido como un propósito o un fin, como un estado de bienestar ideal y estable a lograr.

CREATIVIDAD

Es el potencial de realizar o producir cosas distintas y valiosas. Es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Es una habilidad que se puede aprender. Las variables relacionadas son la inteligencia, la motivación intrínseca y la autoestima.

Las principales características que la definen son la flexibilidad, la fluidez, la originalidad y la elaboración.

FLUIR / FLOW

Concepto desarrollado por el psicólogo positivista Mihaly Csikszentmihalyi, analizado anteriormente.

RESILIENCIA

Es la capacidad de una persona o grupo social para afrontar las fatalidades, superarlas y salir reforzado de la experiencia. Podría ser análogo de fortaleza personal, el cómo una persona se rehace de los malos incidentes e incluso los maneja para mejorar su presente y estado futuro.

OPTIMISMO

Refiere al rasgo disposicional de personalidad que interviene entre los sucesos externos y la interpretación personal de los mismos. Es la predisposición a creer que el futuro depare logros favorables. El optimismo es el valor que ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en las propias capacidades y posibilidades junto con la ayuda que pueden recibir.

HUMOR

Según James Loehr, un psicólogo que hizo estudios sobre la risa, los niños se ríen un promedio de 400 veces por día, mientras que los adultos lo hacen solamente un promedio de 15 veces. La risa es una potente herramienta curativa, reduce la tensión, el estrés, la agresividad y la depresión. Libera endorfinas (los neurotransmisores de la felicidad). Desarrolla pensamientos creativos y habilidades de comunicación. Mejora la calidad de vida. Una buena carcajada fortalece el sistema inmunológico del cuerpo y reduce las hormonas que pueden causar tensiones.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Es la capacidad que tiene el ser humano para experimentar, expresar y controlar sus propias emociones, además de ser capaces de entender las emociones de los demás.

Años atrás, las definiciones populares años atrás de inteligencia hacían hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad para resolver problemas cognitivos, sin embargo, Edward L. Thorndike, en 1920, utilizó el término *inteligencia social* para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. En 1940, David Wechsler describió la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente y sostuvo, además, que los test de inteligencia no serían completos hasta que no se pudieran describir adecuadamente estos factores.

El primer uso del término inteligencia emocional generalmente es atribuido a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral "Un estudio de las emociones: el desarrollo de la inteligencia emocional" (1985).

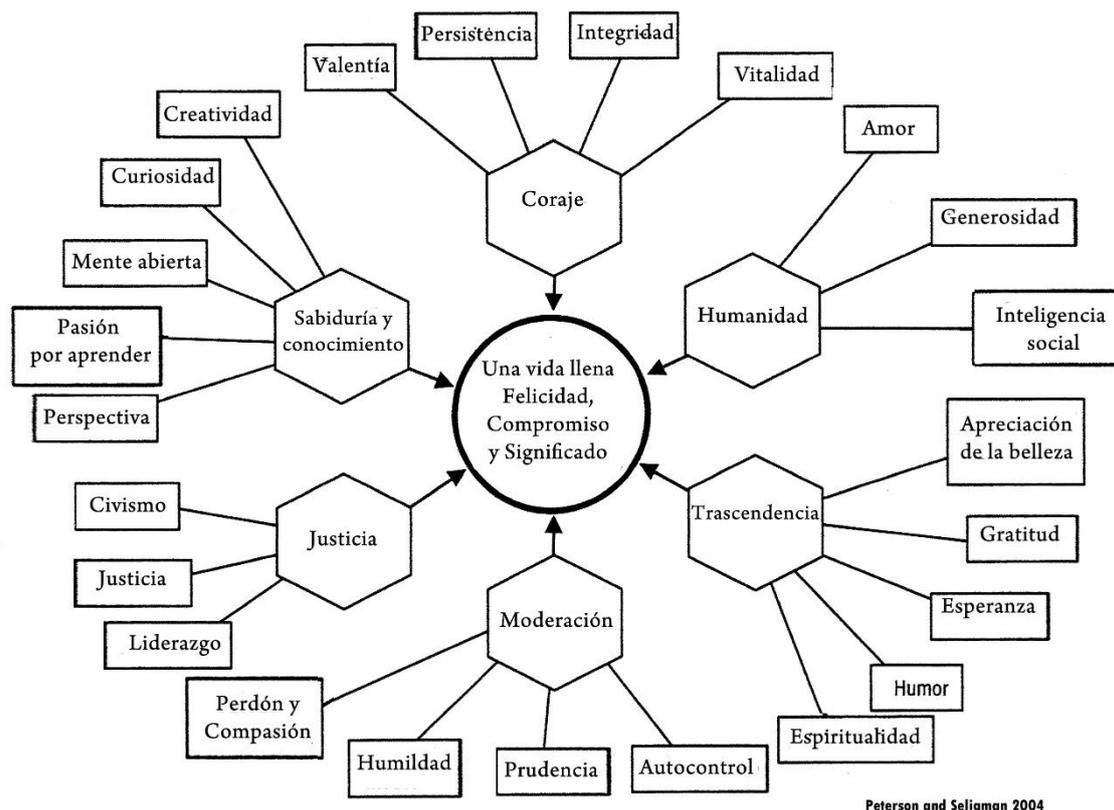
La relevancia de las emociones en el mundo laboral y la investigación sobre el tema siguió ganando impulso, pero no fue hasta la publicación en 1995 del célebre libro de Daniel Goleman, *Inteligencia emocional*, cuando se popularizó. En ese año, la revista Time fue el primer medio de comunicación de masas interesado en el concepto y la editora en Jefe de la revista Nancy Gibbs publicó un artículo sobre el texto de Goleman.

FORTALEZAS PERSONALES

Según Seligman las fortalezas y las virtudes actúan a modo de barrera contra la desgracia y los trastornos psicológicos y pueden ser la clave para aumentar la capacidad de recuperación.

Sin intención de profundizar excesivamente en esta interesante rama de la Psicología, y para ser fieles a lo anticipado al comienzo del apartado, se mencionará brevemente el *Manual de Virtudes y Fortalezas del Carácter*, (original en inglés *Character Strengths and Virtues*) (2004), creado por Christopher Peterson y Martin Seligman, que supone el primer intento por parte de la comunidad científica de identificar y clasificar los rasgos psicológicos positivos en los humanos. El manual pretende proveer de un marco teórico que ayude a desarrollar aplicaciones prácticas basadas en la psicología positiva.

El mismo identifica seis tipos de virtudes básicas, compuestas cada una de diversas fortalezas de carácter medibles. Los autores proponen ciertas figuras públicas e históricas como ejemplo de cada virtud.



Peterson and Seligman 2004

- **Sabiduría y Conocimiento** (fortalezas que conllevan la adquisición y uso de conocimiento)
 - Creatividad (personificada en el ejemplo de Albert Einstein)
 - Curiosidad (personificada en John C. Lilly)
 - Apertura mental (personificada en William James)
 - Amor por aprender (personificada en Benjamin Franklin)
 - Perspectiva y sabiduría (personificada en Ann Landers)
- **Coraje** (fortalezas que permiten conseguir logros en la adversidad)

- Valentía (personificada en Ernest Shackleton)
- Persistencia (personificada en John D. Rockefeller)
- Integridad (personificada en Sojourner Truth)
- Vitalidad (personificada en el Dalai Lama)

- **Humanidad** (fortalezas que llevan a conectar con otros)
 - Amor (personificada en Romeo y Julieta)
 - Amabilidad (personificada en Cicely Saunders)
 - Inteligencia social (personificada en Oprah Winfrey)

- **Justicia** (fortalezas que construyen una sociedad justa)
 - Participación ciudadana / responsabilidad social / lealtad / trabajo en equipo (personificada en Sam Nzima)
 - Justicia (personificada en Mohandas Gandhi)
 - Liderazgo

- **Templanza** (fortalezas que protegen ante los excesos)
 - Perdón y piedad (personificada en el Papa Juan Pablo II)
 - Humildad y honestidad (personificada en Bill W., co-fundador de Alcohólicos Anónimos)
 - Prudencia (personificada en Fred Soper)
 - Auto-regulación y autocontrol (personificada en Jerry Rice)

- **Transcendencia** (fortalezas que conectan con el universo y proveen de propósito)
 - Apreciación de la belleza y la excelencia (personificada en Walt Whitman)
 - Gratitud (personificada en G. K. Chesterton)
 - Esperanza (personificada en Martin Luther King, Jr.)
 - Humor y jovialidad (personificada en Mark Twain)
 - Espiritualidad, sentido de propósito y coherencia (personificada en Albert Schweitzer)

Contrastando con las características distintivas de los defensores de los videojuegos como medio para ayudar a mejorar aspectos de la vida real, varias de esas características parecen cuadrar con las virtudes básicas y específicamente con las fortalezas propuestas por Peterson y Seligman.

EUSTRÉS

El estrés es algo negativo para el ser humano, el estar estresado es, sin duda, sinónimo de malestar. Pero cuando se habla del mundo de los videojuegos, el estrés es un fenómeno totalmente inverso, obteniendo un carácter positivo. Este contrapuesto se denomina Eustrés o estrés positivo, también conocido como el estrés *bueno*.

Aunque es un término acuñado por el endocrinólogo Hans Selye, Jane McGonigal (2011), que a esta altura en el trabajo parece contar gradualmente con mayor respaldo científico a su apología de los videojuegos, describe en su libro el concepto de una forma esclarecedora.

“La diversión extrema es aquello que ocurre cuando experimentamos estrés positivo o eustrés. Desde los puntos de vista fisiológico y neurológico, es idéntico al estrés negativo: producimos adrenalina, nuestro circuito neuronal se activa y el flujo sanguíneo se incrementa hasta los centros de control del cerebro. Lo que es fundamentalmente diferente es nuestro estado de ánimo. Cuando tenemos miedo al fracaso o peligros afrontados, o cuando la presión proviene de una fuente externa, la activación neuroquímica extrema no nos hace felices, sino que provoca que estemos enojados y combativos, o nos hace querer escapar emocionalmente. También puede desencadenar conductas de evitación, como comer, fumar o tomar drogas. Pero durante el eustrés, no estamos experimentando el miedo o el pesimismo. Nosotros hemos generado la situación estresante a propósito, por lo que estamos confiados y optimistas. Cuando elegimos nuestro trabajo duro, nos gusta la estimulación y la activación.

Hace que queramos sumergirnos en él, que nos unamos y hagamos las cosas. Y este fortalecimiento es mucho más optimista que el impulso de relajarse. Siempre que nos sintamos capaces de afrontar el reto, nos notamos altamente motivados, muy interesados y comprometidos positivamente por estas situaciones de estrés. Y estos son los estados emocionales clave que se corresponden con el bienestar y la satisfacción con la vida en general.

La diversión extrema nos hace sentir sensiblemente mejor que cuando empezamos. Por esto, no es de extrañar que una de las actividades para las que los sujetos reportan los más altos niveles de interés y los estados de ánimo más positivos es durante y después de estar jugando a juegos deportivos, juegos de cartas, juegos de mesa, y los videojuegos. Las investigaciones demuestran lo que los jugadores ya saben: dentro de los límites de nuestra propia resistencia, preferimos trabajar duro a estar entretenidos. Tal vez es por eso que los jugadores pasan menos tiempo viendo la televisión que nadie en el planeta. Como el profesor de Harvard y experto en felicidad Tal Ben-Shahar dice, ‘Somos mucho más felices animando el tiempo que matándolo.’

Son situaciones en que el cerebro, responde con su sistema de alerta, pero que se caracterizan porque son acciones escogidas por nosotros mismos de forma voluntaria y nos provocan un estado totalmente placentero, antes, durante y después de su ejecución.”

Por ello, es importante que los sistemas gamificados liberen el eustrés de sus usuarios, haciendo que supriman así parte del estrés negativo acumulado durante el día.

EL APORTE DE LAS NEUROCIENCIAS

¿Cómo puede ser que el cerebro, que jamás conoce una chispa de luz, construya en nuestro interior un mundo lleno de luces?

Anthony Doerr (1973-)

A nivel cerebral, el juego involucra los sistemas motivacionales del cerebro, en particular el llamado sistema de recompensa, relacionado con la acción de un neurotransmisor denominado dopamina.

"Este sistema se activa en las actividades en las que experimentamos placer u otras sensaciones positivas y agradables, o cuando obtenemos consecuencias positivas de nuestras acciones. Promueve la búsqueda, la repetición y el mantenimiento de estas actividades beneficiosas, por eso se relaciona con la motivación hacia determinadas conductas", explica Fernando Torrente, psicólogo, director del departamento de Psicoterapia del Instituto de Neurología Cognitiva (INECO)⁹

La diversión puede mejorar la atención, la memoria y la creatividad. Cuando alguien se concentra en el juego afloja tensiones, baja barreras y puede dejar volar su imaginación sin ataduras.

Según Torrente, el humor permite observar escenas desde otro punto de vista, reinterpretar situaciones y cambiar muchas veces un estado emocional negativo. Aun así, advierte que mientras un grado adecuado de diversión y de emocionalidad positiva puede mejorar el funcionamiento cognitivo, el exceso de estados eufóricos "puede alterar nuestra atención, aumentar la distractibilidad y entorpecer el desempeño".

"En este proceso también están involucradas áreas relacionadas con la memoria a corto plazo, con la visión, la atención y las funciones motoras. Asimismo, están involucradas áreas relacionadas con las emociones y con la motivación. Cuando se genera adicción, alguna de estas áreas cerebrales no funciona correctamente", explica en la nota periodística del Diario La Nación¹⁰, Santiago O'Neill, jefe de Neurología Cognitiva del Instituto de Neurociencias de la Fundación Favaloro.

Ya inmersos en el lado más delicado de los efectos de los juegos en la conducta humana y su consecuente riesgo de desarrollar una adicción, cuando se pasa ese límite difuso y personal, se debe apelar a la responsabilidad de las empresas en generar un involucramiento del usuario con el juego (y la marca) responsable, sin perjudicar la salud mental del individuo.

Como explica Pablo López, también psicólogo de la Clínica de Ansiedad y Estrés del Instituto de Neurología Cognitiva (INECO), sobre los juegos del tipo Candy Crush Saga¹¹, "Son juegos que presentan recompensas a corto plazo. Ese tipo de recompensas son las que tienen mayor impacto dentro del sistema de placer de recompensa de nuestro cerebro. Entonces si bien son secundarias, porque los usuarios al ganar no reciben dinero ni cosas concretas, sino que obtienen una recompensa simbólica, no dejan de tener consecuencias a corto plazo. Las personas que tienen cierta disfunción en la toma de decisiones tienden a elegir siempre cuestiones que presentan consecuencias a corto plazo. Al hacerlo asumen riesgos innecesarios porque necesitan estar todo el tiempo recibiendo algún premio de manera inmediata".

⁹INECO es un instituto fundado por el Dr. Facundo Manes en el año 2005 en la Ciudad de Buenos Aires, donde el trabajo interdisciplinario de excelencia integrado con la investigación en neurociencias y la innovación permanente constituyen la base fundamental para el abordaje tanto de pacientes con problemas neurológicos y psiquiátricos como de sus familias.

¹⁰ <http://www.lanacion.com.ar/1598647-el-vicio-de-jugar-sin-poder-parar>

¹¹ Candy Crush Saga es un puzzle en el que hay que alinear tres o más elementos iguales para destruirlos y así hacer que el juego progrese. Los ingredientes no son originales, pero sí la forma en que Candy Crush los mezcla. Los niveles se reparten en un mapa de un país ficticio cuyos topónimos son referencias al mundo de las golosinas. Y cada nivel tiene obstáculos que aparecen de repente y caramelos especiales.

Entonces, se sabe que los extremos en los comportamientos cuando generan cierto tipo de recompensas de corto plazo, puede derivar en una adicción.

Regresando al lado no nocivo de los juegos, para evidenciar la delgada línea que puede separar un efecto de otro. A continuación, se transcribe la opinión de otro reconocido neurocientífico sobre el Candy Crush:



"Los juegos estimulan determinadas funciones cognitivas, provocando un desafío que actúa sobre memoria del trabajo. En el caso de Candy Crush el [Gamer] debe trabajar sobre la predicción de lo que va a ocurrir cuando genera el movimiento", según Ricardo Allegri, médico neurólogo, jefe de Neurología Cognitiva del Fleni e investigador del Conicet.

Existen estudios que aseguran que los videojuegos favorecen el desarrollo de determinadas funciones cognitivas. Una investigación de la Universidad de Iowa, Estados Unidos, por ejemplo, reveló que la mitad de las personas mayores de 50 años que fueron examinadas fueron capaces de mejorar una serie de capacidades cognitivas y revirtieron, de esa forma, el declive cognitivo, logrando mejorar su velocidad de procesamiento mental.

La variable que hace detectable una adicción a este tipo de conductas es la cantidad de tiempo que se juega. Pasar muchas horas frente a la computadora o con el *smartphone* puede impactar negativamente tanto en las relaciones interpersonales como laborales o en el estudio. Algunas personas empiezan a abandonar ciertas actividades provocando la pérdida de su destreza frente a determinadas tareas. Si una persona, sistemáticamente, juega solo frente a una computadora no está entrenando sus habilidades sociales y empieza a aislarse, justamente provoca el efecto inverso al que definimos como una de las cualidades de la Gamificación, su aspecto de socialización. Algunos individuos, incluso, postergan horas de sueño, lo que afecta el estado de ánimo y aumenta la irritabilidad y la ansiedad.

"Todas estas conductas se van manifestando en las personas que no pueden dejar de jugar, [...] perdiendo su capacidad de elegir", explica Pablo López en la nota del diario La Nación citada, que a su vez agrega: "Para saber [si se es adicto] se evalúan los costos que le genera al individuo. Si no le genera altos costos personales, no debería preocuparse, pero cuando se da cuenta de que depende más del juego que de la propia decisión, ahí la persona puede estar en problemas. La capacidad de elección es fundamental".

La última frase de López, a esta altura no parece casual. Recordando la cuarta regla básica que debe cumplir todo juego: "Participación voluntaria", según McGonigal. Y, por otro lado, la primera de las tres necesidades psicológicas básicas de la Teoría de la Autodeterminación: justamente "autonomía o autodeterminación".

Desde INECO precisan el concepto de la adicción: "el uso abusivo de las nuevas tecnologías se conoce con el nombre de *tecnoadicciones*. Éstas se refieren al abuso de determinados dispositivos o servicios tecnológicos, que incluyen Internet, teléfonos móviles, videojuegos y

televisión. Debido a que estas nuevas tecnologías son elementos de uso cotidiano, es difícil determinar el límite entre el uso necesario y el adictivo. Cualquier inclinación desmedida hacia alguna de estas actividades puede terminar en una adicción, generando dependencia, restando libertad y restringiendo la amplitud de los intereses.

Todas las conductas adictivas están controladas inicialmente por el aspecto placentero de la conducta en sí, pero terminan siendo utilizadas para el alivio de la tensión emocional. Cuando hay una dependencia, los comportamientos adictivos se vuelven automáticos y poco pueden controlarse, convirtiéndose en lo más importante en la vida del individuo, dominando sus pensamientos, sentimientos y voluntad. El adicto evalúa los beneficios de la gratificación inmediata. No repara en las posibles consecuencias negativas a largo plazo, existiendo pérdida de control, síntomas de abstinencia (ansiedad, irritabilidad e inquietud), ante la imposibilidad de acceder a la red, con repercusiones en la vida cotidiana a nivel familiar, social y laboral".

El instituto INECO, a su vez, ha desarrollado una experiencia muy interesante con la Xbox Kinect¹² de Microsoft para pacientes con problemas cognitivos, conductuales y motores.

Teresa Boehm terapeuta recreacional del Instituto explica la idea de la experiencia: "Buscamos brindarle al paciente oportunidades para rehabilitar y entrenar sus funciones cognitivas, desarrollar su expresión emocional y su interacción social. La Xbox estimula y ejercita la atención y la memoria; además los pacientes deben seguir instrucciones, secuencias, resolver problemas, controlar impulsos, entrenando así las funciones ejecutivas".

Esta actividad, se realiza generalmente en grupo, porque de este modo ayuda a fomentar una mayor conciencia de las actividades de recreación y ocio, y promueve la comunicación entre los participantes con el fin de proporcionar interacciones positivas con compañeros, terapeutas y familiares. "La experiencia Xbox promueve una transición entre la simulación de los videojuegos y las actividades físicas reales. Es un nexo entre terapia y la vida real", en palabras de Boehm.

En la misma línea, una investigación realizada en el Reino Unido, señala que el uso regular de los juegos de equilibrio de la consola Wii de Nintendo¹³ podría mejorar las habilidades motoras de los niños que padecen Trastorno del Desarrollo de la Coordinación (DCD, siglas en inglés de Developmental Coordination Disorder).

Se estudiaron dos grupos de niños con DCD durante más de un mes. Uno de los grupos estuvo 10 minutos, tres veces a la semana, usando el Wii Fit (un videojuego para ejercicios físicos desarrollado por Nintendo) durante su pausa en el almuerzo, mientras que el otro grupo utilizó los programas regulares que se aplican para desarrollar habilidades motoras. Como resultado se observó un aumento significativo del dominio motor, mayor percepción de los niños de su capacidad motora y mayor bienestar emocional en los niños que utilizaron la Wii.

¹² Es un controlador de juego libre y entretenimiento que permite a los usuarios controlar e interactuar con la consola sin necesidad de tener contacto físico con un controlador de videojuegos tradicional, mediante una interfaz natural de usuario que reconoce gestos, comandos de voz, y objetos e imágenes.

¹³ La característica más distintiva de la consola es su mando inalámbrico, el Wii Remote, el cual puede usarse como un dispositivo de mano con el que se puede apuntar, además de poder detectar movimientos en un plano tridimensional.

La investigadora Elisabeth Hill, del Departamento de Psicología de la Universidad de Londres, explica la importancia que tiene la utilización de computadoras, programas y videojuegos en acciones terapéuticas para niños con dificultades de movimiento. "Los resultados proporcionan datos interesantes que merecen mayor discusión, particularmente porque muchos niños tienen acceso al Wii Fit y pueden utilizarlo en su hogar, requiriendo un mínimo de supervisión. Esta intervención representa un método plausible para apoyar el desarrollo motor y psicosocial de los niños".

En el XXI Congreso Mundial de Neurología realizado en Viena¹⁴, Austria, investigadores de la Universidad Central de Michigan, Estados Unidos, revelaron que los pacientes con lesión cerebral traumática son capaces de mejorar su coordinación gracias a la utilización de videojuegos.

Varios pacientes analizados mejoraron significativamente el equilibrio, la marcha, la coordinación, la estabilidad dinámica y la precisión luego de haber utilizado por seis semanas la Xbox Kinect con juegos que requieren de actividad física por parte del *Gamer*.



Fuente: Xbox.com

La terapia virtual consistía en realizar una serie de ejercicios basados en videojuegos y juegos interactivos que abordó los problemas posturales y de coordinación en los pacientes con lesión cerebral traumática. La sesión de terapia fue dirigida por un avatar del programa al que llamaron PIA, que fue guiando a los pacientes en los ejercicios. El programa dura 55 minutos y se compone de tres partes. Durante la primera, los pacientes realizan ejercicios de coordinación sentados, imitando los movimientos que aparecen en la pantalla. En la segunda parte además de mejorar la coordinación se manipulan objetos y se busca que fijen la mirada. Durante este juego el usuario debe esquivar objetos y recoger monedas que aparecen en la pantalla. En la última etapa del juego el usuario debe levantarse y agarrar las burbujas que le disparan a él.

¹⁴ <http://www2.kenes.com/wcn/Pages/Home.aspx>

En este caso se trabaja con el equilibrio, la coordinación del brazo, el tronco y la pierna, la precisión del brazo y la agilidad.

Existen diversos ejemplos de aplicaciones y juegos que brindan sus beneficios a la salud fuera del laboratorio, al alcance de todos los usuarios. Más adelante en el apartado se contará con una descripción de algunas de ellas.

ENDORFINAS LIBRES

Las endorfinas y encefalinas son neurotransmisores opioides producidos en el Sistema Nervioso Central como moduladores del dolor, reproducción, temperatura corporal, hambre y funciones reproductivas.

Su nombre deriva del hecho de que producen los mismos efectos que los analgésicos opiáceos derivados del opio.

Las actividades como escuchar música, bailar, caminar, sociabilizar con amigos, por supuesto jugar, etc., hacen aumentar los niveles de endorfinas en sangre (*liberan* endorfinas). La mente del cuerpo produce como mínimo veinte tipos diferentes de endorfinas, que se almacenan principalmente en el hipotálamo.

Las endorfinas tienen un rol importante en la recuperación y tiene funciones esenciales para la salud, entre otros:

- Promueven la calma.
- Crean un estado de bienestar.
- Mejoran el humor.
- Reducen el dolor.
- Retrasan el proceso de envejecimiento.
- Potencian las funciones del sistema inmunológico.
- Reducen la presión sanguínea.
- Contrarrestan los niveles elevados de adrenalina asociados a la ansiedad.
- Ayudan a reducir los síntomas, ya que la Mente del Cuerpo nota que la persona está haciendo caso a la necesidad de más (no menos) satisfacción emocional.
- Demuestran a la Mente que la reducción de los síntomas es posible y la recuperación también.

Hay actividades bien conocidas que aumentan los niveles de endorfinas como comer chocolate, tomar Sol, hacerse masajes, meditar, practicar yoga, bailar, cantar, la música en general (escuchándola y/o tocándola), ejercicios respiratorios, correr, el ciclismo, la natación, etc.

Una de las razones porque el hecho de jugar es tan importante es que por el sólo hecho de dedicar un momento a divertirse, produce un aumento en los niveles de endorfinas.

Las endorfinas son también estimulantes. Cuando los atletas experimentan una liberación de endorfinas sienten que aún pueden más, como si les hubiese inyectado energía. Sucede lo mismo en la recuperación. Cuando más se realizan actividades de este tipo, se sienten capaces

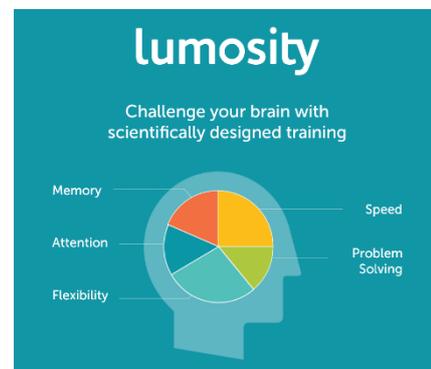
de hacer más. Y así empieza un círculo virtuoso en donde se hacen más actividades, aumenta la autoconfianza, se renuevan las energías y se dirige hacia un mejor estado de salud.

CASOS PENSADOS PARA EL CEREBRO

Para mencionar algunos casos de aplicaciones gamificadas que están pensadas para mejorar el funcionamiento cerebral y cognitivo, se citan las siguientes:

Lumosity¹⁵ es uno de los programas de entrenamiento cerebral más popular en la Web, con más de 70 millones de personas utilizándolo. Es un entrenamiento científicamente diseñado para la Web, iOS y Android. Los juegos de Lumosity se basan en la neurociencia, con la base de los últimos estudios de investigadores de instituciones académicas de todo el mundo.

El innovador programa de Lumosity se basa en las investigaciones en el campo de la neuroplasticidad. Su equipo de Investigación y Desarrollo trabaja con investigadores de universidades estadounidenses de prestigio para investigar datos y diferentes aspectos del entrenamiento de Lumosity. Es totalmente adaptable a las necesidades del usuario y lo que éste pretenda mejorar o desarrollar de su capacidad cerebral. Fuente imagen: Lumosity.



En un artículo publicado en The New York Times¹⁶, del año 2014, se menciona a la Universidad de California en San Francisco, específicamente el departamento de neurociencia, que ha diseñado juegos para que las personas adultas, por ejemplo, mejoren su memoria en el mundo real.

La mencionada universidad está haciendo uso de técnicas de neuroimagen, y los investigadores están mirando literalmente los cerebros de los *Gamers*, con la esperanza de que los datos que recogen los ayudará a desarrollar juegos que cambian a medida que juega, cada vez más fácil o más difícil, dependiendo de su rendimiento. La idea es mantener a la gente en el punto de la adicción. A partir de ahí, dicen, las posibilidades parecen ilimitadas. Esperan llegar un día a desarrollar juegos para el tratamiento de la depresión o el déficit de atención con hiperactividad. O juegos que permitan *recablear* el cerebro para mejorar la memoria y la función cognitiva, entre muchos otros tratamientos.

Otro caso interesante es el de **Unobrain**¹⁷ que es un método de entrenamiento similar a **Lumosity** sustentado en el concepto de la neuroplasticidad, buscando fortalecer las distintas áreas cognitivas del usuario. Para ello utiliza un completo conjunto de ejercicios diseñado por un equipo multidisciplinario (distintos profesionales del departamento de Psicología de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, diseñadores y programadores de primer nivel, consultores independientes, etc.) Los ejercicios se plantean en clave relativamente lúdica, como

¹⁵ <http://www.lumosity.com/>

¹⁶ <http://bits.blogs.nytimes.com/2014/02/16/disruptions-using-addictive-games-to-build-better-brains/>

¹⁷ <http://www.unobrain.com/>

juegos mentales accesibles vía online. Se busca con ello introducir un elemento de motivación fundamental en cualquier programa de entrenamiento.



Dentro de su sitio web explica que “es evidente que jugar es más agradable que hacer otro tipo de tareas más tediosas, pero, ¿realmente es posible lograr un entrenamiento cognitivo igual de satisfactorio con este tipo de tecnología, si lo comparamos con otras técnicas más tradicionales?”

Continúa la cita: “La respuesta es sí. Los resultados no sólo son semejantes, sino que son superiores: todos estamos más motivados y nos sentimos más felices cuando nos estamos divirtiendo, y así lo certifican numerosas investigaciones. Según el estudio de Fernández-Calvo y cols. (2011) realizado con enfermos de alzhéimer, los resultados obtenidos reflejaron que un programa de estimulación cognitiva basado en las nuevas tecnologías producía una reducción significativa del declive cognitivo asociado a esta enfermedad y de la sintomatología depresiva en relación al grupo de estimulación *tradicional*.”

Estos resultados sustentan que la introducción de elementos lúdicos recreativos, por un lado, y la sistematización de los refuerzos (por ejemplo: puntos y clasificaciones del programa), por otro, tiene un efecto importante sobre la motivación, lo que potencia los beneficios logrados por los programas tradicionales sobre la cognición y el estado de ánimo.”

Tomando distancia por un momento del sentido comercial que puede contener esta publicación en el sitio web, las investigaciones y sus resultados son reales y sin duda representan aportes significativos al objetivo de este trabajo.

LOS VIDEOJUEGOS

“La acción es lo único que tiene valor. Soñar que se juega al tenis no es nada. Leer libros de tenis no es nada. Jugar al tenis es un gran placer.”

André Maurois (1885-1967)

GANANDO ENGAGEMENT

Los videojuegos comenzaron siendo eso, un medio para jugar y divertirse a través de la tecnología. En las últimas décadas no cambió, sino que se ampliaron a otros objetivos impensados hace cuatro décadas. Hoy la gente los utiliza también como un medio para aprender, trabajar y mejorar su salud.

DATOS QUE ENGRANDECEN

A esta altura del marco teórico queda claro que Jane McGonigal ha generado mucha información de calidad y relevante sobre la temática. Es por ello que no se sorprende al citarla nuevamente con la transcripción de los siguientes datos de su libro, sin bien ya antiguos (2011) para el ritmo de cambio que se vive en la actualidad, no dejan de ser sorprendentes:

- Sólo en los Estados Unidos, hay 183 millones de *Gamers* activos.

- Los *Gamers* activos juegan 13 horas a la semana en promedio.
- En conjunto, el planeta está utilizando más de 3 mil millones de horas en juegos a la semana.
- 69% de todos los padres de familia juegan en computadoras o consolas.
- 97% de los jóvenes juega en computadoras o consolas.
- 40% de todos los *Gamers* son mujeres.
- 1 de cada 4 *Gamers* es mayor de 50.
- El *Gamer* medio tiene 35 años y ha estado jugando durante 12 años.
- La mayoría de los *Gamers* esperan continuar jugando por el resto de sus vidas.
- En promedio, los *Gamers* fallan el 80% del tiempo y, sin embargo, todavía encuentran la experiencia de juego agradable.
- 61% de los CEOs encuestados, directores financieros y otros altos ejecutivos dicen que toman descansos diarios en el trabajo donde juegan en computadoras o consolas.

Incluso públicos que tradicionalmente se han mantenido alejados de los videojuegos (especialmente adultos y tercera edad) se han empezado a incorporar como consumidores debido tanto al envejecimiento de la población que empezó a jugar a los videojuegos en su niñez y adolescencia como a los nuevos públicos que han sabido captar los videojuegos *online*.

El *engagement* en marketing es una evolución del marketing de relaciones en el que estrategias como el *advergaming*, *advertainment*, y en general todas las estrategias consideradas dentro del *Social Media*, pretenden implicar de forma radical al consumidor en la experiencia de la marca hasta el punto de hacerla partícipe de sus momentos de ocio y entretenimiento, concediéndole la oportunidad de comprometerse cada vez más en su vida.

A través de estas estrategias, el consumidor dedica parte de su tiempo en contacto con una marca que, más allá de proveerle de determinado producto o servicio, también le ofrece una experiencia pensada en mantener una relación con la misma.

LAS MECÁNICAS DE JUEGO

Las mecánicas son la parte más visible de los juegos. La aplicación con éxito de la mecánica del juego depende de una estrategia bien diseñada, construida sobre la base de una buena comprensión del *Gamer*, la misión y la motivación humana.

Las mecánicas de juego ayudan a generar participación, actividad y lealtad. Entre ellas se incluyen los puntos, los niveles, desafíos, productos virtuales, clasificaciones, regalos y donaciones. Están vinculadas directamente a los deseos humanos como la recompensa, el estatus, el éxito, la autoexpresión, la competición y el altruismo.

Tradicionalmente, para jugar a un juego siempre fue necesario conocer previamente las instrucciones, cómo avanzar en el juego y cuál es el objetivo. En la actualidad, en general a los *Gamers* se les propone descubrirlas sobre la marcha. Exploran el espacio de juego, mientras que el mismo los va limitando y guiando. Aprenden a jugar observando detenidamente qué les

permite hacer el juego y cómo éste responde a cada movimiento posible. Como resultado, se prescinde de manuales de juego. De hecho -en palabras de McGonigal- “en la industria del juego se sobreentiende que un juego bien diseñado debe poder jugarse de inmediato, sin leer ningún tipo de instrucciones”.

A continuación, se describen las mecánicas más comunes, rápidamente debido a que ya se hizo y hará referencia a ellas a lo largo del trabajo en diferentes apartados en donde sea significativa su inclusión.

- **Puntos:** Los puntos son las unidades de medida. Es la forma en que el sistema realiza un recuento de las acciones de los *Gamers* pertenecientes a las conductas planificadas en la estrategia global de Gamificación. Los puntos proporcionan información instantánea para el *Gamer* permitiéndole tener un *feedback* permanente de su desempeño en el juego.
- **Insignias:** Una vez que los jugadores han acumulado una cierta cantidad de puntos, se pueden otorgar insignias o *badges*. Las insignias son una forma de realización virtual. Proporcionan un refuerzo positivo para el comportamiento que se pretende. Las insignias trabajan directamente sobre el conductor motivacional de recompensa.
- **Clasificaciones:** Los jugadores se sienten motivados por el reconocimiento de los demás miembros de su comunidad social, animando la competencia natural y la participación.
- **Relaciones:** Como explican las ciencias del comportamiento humano, las personas son seres sociales y las relaciones tienen un poderoso efecto en la forma en que sienten y lo que hacen.
- **Restricciones:** Cuando se combinan con una urgencia positiva motivan a la gente a la acción. Esta urgencia positiva se refiere al deseo de actuar de forma inmediata para hacer frente a un obstáculo, combinado con la creencia de que se tiene una esperanza razonable de éxito.
- **Narrativa o *Storytelling*:** Como se mencionó, la historia dentro del juego debe involucrar al *Gamer* y ser coherente con su ambiente y objetivo.
- **Emoción:** Variables como el miedo, alegría, tristeza, ira y euforia. La premisa básica es que las mecánicas de juego deben estar al servicio de las emociones.

TIPOS DE GAMERS

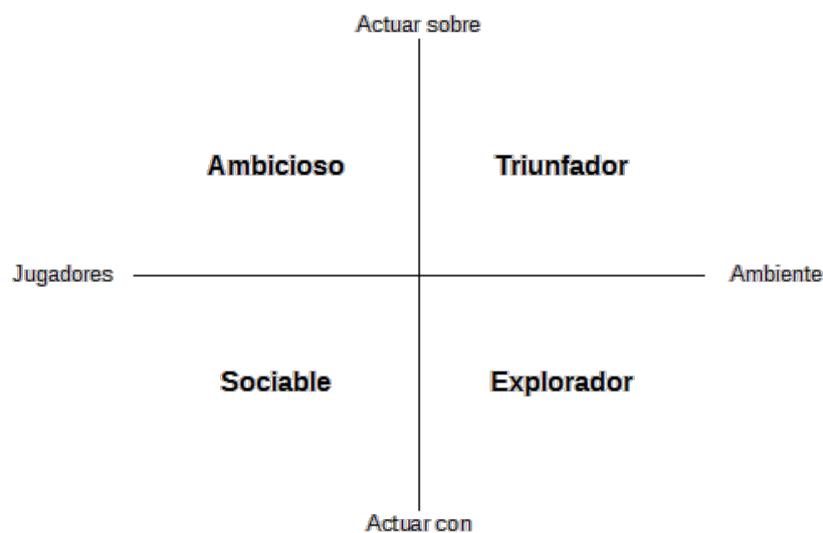
Claro está que no todas las personas tienen las mismas motivaciones. Por ello, de la misma manera que se realiza la segmentación del mercado meta en un plan de Marketing, se debe conocer la clase de perfil del *Gamer* al que se apunta para satisfacer sus necesidades y lograr el *engagement* buscado.

Richard Bartle (1996) expone su reconocida división de tipos de *Gamers*:

- **Killer (ambicioso):** la motivación por la que este usuario se mueve es conseguir posicionarse primero, quedar por encima de las demás. Son los *Gamers* que juegan sólo

para ganar. A este tipo de usuarios se les consigue retener en el juego a través del uso del ranking en los que puedan comprobar cómo escalan en el juego y el establecimiento de niveles.

- **Achiever (triunfador):** es el usuario cuya meta principal es lograr superar los objetivos marcados en el juego. A este tipo de *Gamer* se les retiene con la definición de un sistema de hitos y logros. Es un *Gamer* aventurero que jugará con el afán de descubrir nuevos escenarios y plataformas.
- **Socializer (sociable):** es aquel *Gamer* que disfruta compartiendo sus logros con los demás. Se le motiva a través de acciones sociales, buscan crear una red de contactos y amigos. Se les retiene con *feeds* de noticias, listas de amigos o chats.
- **Explorer (explorador):** es aquel *Gamer* que disfruta de la actividad en sí misma. Les gusta saber más, descubrir lo desconocido. Se les retiene mediante el establecimiento de logros más complejos. Estableciendo niveles que puedan ir pasando y que les proporcionen afán de autosuperación.



Fuente: Richard Bartle

Según Bartle, los ejes del gráfico representan la fuente del interés del jugador en un *MUD* (Videojuego de rol). El eje X va desde un énfasis en los jugadores, a un énfasis en el ambiente. El eje Y va desde *actuar con* (abajo) a *actuar sobre* (arriba). Los cuatro extremos del gráfico muestran las cuatro preferencias típicas asociadas con cada cuadrante.

- **Gamers vs. Mundo:** algunos usuarios (*Socializers* y *Killers*) que buscan relacionarse, sea del modo que sea, con otros usuarios, mientras que otros (*Explorers* y *Achievers*) prefieren dinámicas que les permitan relacionarse con el mundo del sistema.

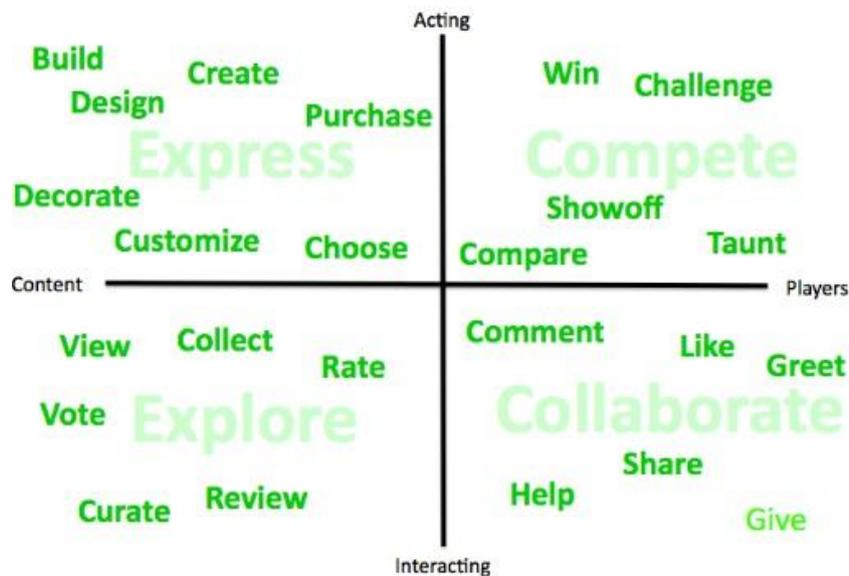
- Interacción vs. Acción: algunos usuarios (*Killers* y *Achievers*) quieren actuar directamente sobre algún elemento, ya sea otro usuario o el propio sistema, mientras que otros (*Socializers* y *Explorers*) prefieren dinámicas de interacción mutua.

La tipología propuesta, sirvió de base para otros modelos posteriores, alguno de los cuales aportaron nuevos tipos de *Gamers*. Aquí los más destacados.

MODELO DE AMY JO KIM

La investigadora y *social game designer* Amy Jo Kim enunció su modelo *Social Engagement Verbs* (verbos de fidelización social), manteniendo la estructura base de Bartle, aunque sustituye los perfiles de jugadores por verbos, definiendo a cuatro de ellos como principales:

- **Express** (Expresar): similar al perfil de los *killers* de Bartle, se caracterizan por tener como misión resolver retos con éxito y obtener recompensas por ello.
- **Compete** (Competir): análogo al perfil de los *Achiever*, su interés reside en descubrir y aprender cualquier cosa nueva o desconocida del sistema.
- **Explore** (Explorar): equivalentes a los *Socializer*, estos *Gamers*, sienten atracción por los aspectos sociales por encima de la estrategia misma del juego.
- **Collaborate** (Colaborar): comparable al perfil de los *Achiever*, buscan competir con otros jugadores.



Fuente: *Social Engagement Verbs*, Amy Jo Kim

Jo Kim define a los *Gamers* por lo que les gusta hacer, formulando a partir de estos cuatro verbos, otros nuevos relacionados que permitan segmentar aún más a los usuarios potenciales, girando en torno a dos ejes cartesianos, los *contenidos* y los *Gamers* del extremo izquierdo al derecho del eje de las abscisas, y la *acción* e *interacción* de arriba hacia abajo del eje vertical del gráfico.

El modelo completo quedaría así:

- **Expresar:** construir, diseñar, crear, decorar, customizar, comprar, elegir, etc.
- **Competir:** desafiar, ganar, presumir, comparar, mofarse, etc.
- **Explorar:** ver, recoger, votar, curar, revisar, etc.
- **Colaborar:** comentar, gustar, ayudar, compartir, saludar, dar, etc.

TEORÍA DE ANDRZEJ MARCZEWSKI

Andrzej Marczewski¹⁸ investigador británico, en este caso más específicamente dedicado a la Gamificación, ha desarrollado otro modelo más profundo y específico. En primer lugar, sugiere que los diseñadores de un sistema gamificado tienen que segmentar a los *Gamers* en *Willing* (dispuestos) o *Not willing* (no dispuestos) según su predisposición inicial a jugar o interactuar con el sistema.

Con esta base, expone cinco tipos de usuarios de sistemas gamificados:

- **Players** (Jugadores): les gusta conseguir logros y que el sistema los haga públicos, ya que les da reconocimiento. Les gustan los motivadores extrínsecos, es decir, no lo que le aporta el sistema en sí, sino lo que recibe a cambio al enfrentarse a él. Este grupo es el único que excluye a los usuarios *no dispuestos*.
- **Socializers** (Socializadores): similares a que aquellos a los que Bartle denominaba análogamente, son los usuarios que buscan interactuar con sus semejantes. Al igual que los cuatro restantes, este grupo puede incluir tanto a usuarios *dispuestos* como *no dispuestos*.
- **Free Spirits** (Espíritus libres): no quieren tener restricciones en su camino por el sistema. Acostumbran a ser los usuarios más creativos. Incluye ambos tipos de usuarios.
- **Achiever** (Triunfadores): son expertos en conseguir logros dentro del sistema, buscando la perfección. Incluye ambos tipos de usuarios.
- **Philantropists** (Filántropos): sienten que forman parte de algo grande que quieren transmitir al resto y les gusta ayudar. Incluye ambos tipos de usuarios.

¹⁸ <http://www.gamified.uk/>



Fuente: Gamified.uk

Los *Players*, son los únicos que se muestran desde el principio dispuestos a enfrentarse al sistema gamificado para satisfacer únicamente sus motivaciones extrínsecas. En cambio, hay cuatro grupos a los que les interesa tanto la satisfacción de los motivadores extrínsecos como intrínsecos. Los extrínsecos pueden ser los premios y el estatus social, y los internos, los que les ayudan a sentirse exitosos, auto superarse, sentir placer, etc.

Asimismo, Mrczewski extiende el espectro de usuarios de cinco a ocho, pasando de uno a cinco los dispuestos. Es decir, son una versión de los cuatro restantes, pero aplicándoles motivación extrínseca. Los cuatro nuevos son:

- **Networkers:** interactúan con otros usuarios para conseguir recompensas extrínsecas. Es el grupo equivalente al de los socializadores.
- **Exploiters:** interactúan con el sistema para conseguir recompensas extrínsecas, buscan continuamente diferentes medios para conseguir beneficios. Equivalen al grupo de los *espíritus libres*.
- **Consumers:** tratan de obtener beneficios del sistema con poca interacción (programas de fidelización). Equivalen a los triunfadores.
- **Self Seekers:** buscan casi compulsivamente recompensas por interactuar simplemente con los demás (primando la cantidad sobre la calidad de sus acciones). Son similares al grupo de los filántropos.

A Partir de estas clasificaciones, se pueden asentar las bases de segmentación para la estrategia de Gamificación, dependiendo del objetivo planteado.

¿GAMIFICACIÓN?

“La magia de la Gamificación está en hacer las cosas más divertidas, obtener retroalimentación, competir, fijarse retos y compartir con amigos, familiares y compañeros de trabajo. Hacer las cosas más agradables y que la gente se divierta no implica que todo sea un juego.”

Gabe Zichermann (1974-)

DEFINICIONES

Gamificación (*Gamification* en el ámbito anglosajón) es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos.

En *Wikipedia* se la define como el uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas con el fin de potenciar la motivación, así como de reforzar la conducta para solucionar un problema u obtener un objetivo. Pretende introducir estructuras provenientes de los juegos para convertir una actividad a priori aburrida en otra actividad que motive a la persona a participar en ella, como sería premiar con insignias ciertos logros a lo largo de la actividad.

Si bien introducir valores lúdicos a estas actividades no es una idea nueva, se trata de un concepto que se ha visto magnificado en los últimos años como consecuencia del auge del entorno digital, de los videojuegos y de estudios aplicados a estos, como la ludología.

El marketing ha encontrado en ella una técnica para crear experiencias de usuario atractivas y emocionantes que involucren al cliente o usuario. La psicología confirma esta intención al estudiar la predisposición natural del ser humano a participar en juegos. Es por ello que las principales marcas han enfocado gran parte de su interés y recursos en vincular sus estrategias de marketing a la Gamificación, principalmente en el medio digital.

En su artículo *“On Gamification and Persuasion”*, Enric Llagostera (2012) realiza una interesante diferenciación de las fuentes que intentan definir el concepto haciendo dos grandes agrupaciones: por un lado, las empresas proveedoras de esta tecnología y por otro los académicos que estudian el fenómeno.

Las primeras son un conjunto relevante de actores que venden productos, sistemas o servicios relacionados a otras empresas (*Business to Business o B2B*). Las mismas tienen sus propias definiciones que están básicamente enfocadas en convencer a los ejecutivos de la inversión en los probables valores positivos de la Gamificación.

En ellas se evidencia un fuerte énfasis en los valores como la participación, el compromiso, la diversión y las buenas conductas que devendrá en una mayor productividad y retención de clientes. Algunos ejemplos:

Gamify Inc.¹⁹ (2011) señala que el verbo gamificar significa aplicar mecánicas de juegos en aplicaciones y situaciones cotidianas para impulsar el compromiso, la diversión y las buenas conductas.

Bunchball Inc.²⁰ (2010) por su parte explica que en su raíz, la Gamificación aplica la mecánica de juegos en actividades no lúdicas para cambiar el comportamiento de las personas. Cuando se utiliza en un contexto de negocios, la Gamificación es el proceso de integración de la dinámica de juego (y la mecánica de juego) en un sitio web, en servicios a empresas, en una comunidad online, en un portal de contenidos, o en una campaña de marketing con el fin de conducir la participación y el compromiso del público objetivo.

Por último, Seriosity Inc.²¹ (2010), declara que ofrece servicios para ayudar a las empresas a desarrollar una estrategia de juego optimizado para empleados. Como parte de sus servicios, han desarrollado un conjunto de productos de software que permiten a sus clientes darse cuenta de la amplia gama de beneficios que la mecánica de juego puede ofrecer, incluyendo un impacto inmediato en la productividad de sus empleados, el compromiso y la retención.

Del otro lado, Llagostera se ocupa del grupo de académicos que estudian la temática, transcribiendo la definición dada por Sebastian Deterding que en muy breves palabras define la Gamificación como “El uso de diseños de juegos en contextos de no juegos”.

Esta definición es luego ampliada por el mismo Deterding proponiendo una manera de entender algunas de las preguntas más importantes alrededor de la Gamificación, tales como: 1) la relación entre jugar y los juegos, 2) el uso del diseño de elementos de juego en lugar de los juegos convencionales, y 3) los contextos de no juego en el que los sistemas de Gamificación se despliegan.

¹⁹ Gamify, Inc. opera Gamify.com, un mundo virtual en HTML5 para participar de juegos multijugador en tiempo real. La compañía también permite a los Gamers participar en eventos. A su vez, opera Gamification.org que proporciona una manera de documentar y explorar las posibilidades de Gamificación y juegos mecánicos, con los diseñadores de juegos y la comunidad interesada por la Gamificación. La empresa se constituyó en 2010 y tiene su sede en San Francisco, California.

²⁰ Bunchball inc. desarrolla y proporciona una plataforma de Gamificación basado en la nube. La compañía ofrece Nitro, un motor de Gamificación que motiva a los clientes, empleados y socios a participar en actividades de alto valor. La compañía presta servicios a compañías Fortune 2000. Bunchball inc. tiene alianzas estratégicas con Adobe Digital Marketing Suite, BMC Software, Deloitte Consulting, IBM, Jive, NICE Systems Ltd., Oracle, Salesforce.com, SugarCRM, y SAP. Fue fundada en 2005 y tiene su sede en Redwood City, California.

²¹ Seriosity, Inc. desarrolla software empresarial para aplicaciones de gestión de la información. Ofrece Attent, una solución que aborda la sobrecarga de información en las empresas para trabajadores de la información; y attent con Serious, que aborda el problema de la sobrecarga de información en el correo electrónico corporativo utilizando principios psicológicos y económicos de los juegos multijugador en línea y la economía de mercado. La compañía también ofrece servicios de consultoría y servicios de desarrollo e implementación. Seriosity, Inc. fue fundada en 2004 y tiene su sede en Palo Alto, California.

Teniendo estos interrogantes como punto de partida, los siguientes autores también aclaran su visión sobre la Gamificación, lo que es y lo que no es (o no intenta ser).

Gabe Zichermann y Christopher Cunningham (2011) tratan el concepto de Gamificación en su obra “Gamification by Design”. Definiéndola como “un proceso relacionado con el pensamiento del Gamer y las técnicas de juego para atraer a los usuarios y resolver problemas”.

Karl. M. Kapp (2012) es, junto a Zichermann y Cunningham, otro de los autores más reconocidos que estudian la Gamificación. Kapp señala en su obra “The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education”, que la Gamificación es “la utilización de mecanismos, la estética y el uso del pensamiento, para atraer a las personas, incitar a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas”.

Los tres autores exponen que la finalidad de todo juego que lleve implícito el ideal de la Gamificación es influir en la conducta psicológica y social de la persona. Indican que a través del uso de ciertos elementos presentes en los juegos (como insignias, puntos, niveles, barras, avatar, etc.) los *Gamers* incrementan su tiempo en el juego, así como su predisposición psicológica a seguir en él.

Los autores Hamari y Koivisto, por su parte, publicaron “Social Motivations to Use Gamification: An Empirical Study of Gamifying Exercise” (2013) un estudio en el que establecen las diferencias entre la Gamificación y los videojuegos convencionales, dando respuesta al segundo interrogante de Deterding:

- La Gamificación tiene como principal objetivo influir en el comportamiento de las personas, independientemente de otros objetivos secundarios como el disfrute de las personas durante la realización de la actividad del juego.
- La Gamificación produce y crea experiencias, crea sentimientos de dominio y autonomía en las personas dando lugar a un considerable cambio del comportamiento en éstas. En cambio, los videojuegos tan solo crean experiencias hedonistas por el medio audiovisual.

NO TAN NUEVO

Cabe destacar que la integración de dinámicas de juego en entornos no lúdicos no es un fenómeno nuevo, pero el crecimiento exponencial del uso de videojuegos en los últimos años ha despertado el interés de expertos en comunicación, psicología, educación, salud, productividad laboral, y por supuesto de marketing, por descifrar las claves que hacen del videojuego un medio tan eficaz para determinados objetivos. Y ha sido en los últimos años que comenzó la expansión en el estudio de su aplicación a otros ámbitos no necesariamente lúdicos.

Aunque el concepto de la Gamificación ha existido desde hace tiempo, el término fue acuñado por Nick Pelling en 2002 para su consultora de Gamificación *Conundra*. En 2007 Bunchball Inc., fue la primera empresa que empezó a ofrecer dinámicas de juego para empresas como servicio

(B2B). Existen reconocidos acontecimientos e hitos que marcaron el desarrollo de esta disciplina, los mencionados son sólo dos de ellos.

Un recorrido histórico más completo por los hechos más trascendentes que impactaron tanto directa como indirectamente, demuestra parte del camino recorrido:

1962: Expertos en informática del MIT, con Steve Russell a la cabeza, crean el juego *Spacewar*. Es considerado el primer juego interactivo de ordenador. Consistía en dos naves espaciales intentando destruirse mutuamente sin caer por la fuerza gravitatoria de una estrella. Las naves disparan misiles que se ven afectados por el campo de fuerza. Ambas naves tienen un número limitado de misiles y combustible.



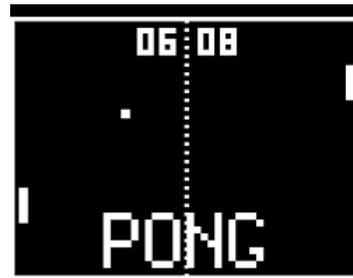
Fuente imagen: Wikipedia

1970: Publicación del libro *Serious Games*, de Clark Abt. Este libro trata principalmente de los juegos de mesa y de los juegos de cartas, pero proporciona una definición general que puede aplicarse con facilidad a los juegos de la era informática:

“Reducido a su esencia formal, un juego es una actividad entre dos o más personas con capacidad para tomar decisiones que buscan alcanzar unos objetivos dentro de un contexto limitado. Una definición más convencional es aquella en la que un juego es un contexto con reglas entre adversarios que intentan conseguir objetivos. Nos interesan los juegos serios porque tienen un propósito educativo explícito y cuidadosamente planeado, y porque no están pensados para ser jugados únicamente por diversión”.

1972: Nacimiento de Atari²², en ella Nolan Bushnell crea *Pong* junto con Al Alcorn, el mismo año. El juego está basado en el deporte Ping Pong (o Tenis de mesa), donde el *Gamer* controla una paleta moviéndola verticalmente en la parte izquierda de la pantalla, y puede competir tanto contra un oponente controlado por computadora, como con otro *Gamer* humano que controla una segunda paleta en la parte opuesta.

²² <https://www.atari.com/>



1972: Magnavox lanza la consola Odyssey. Diseñada por Ralph Baer, la consola recibe el nombre de *la caja marrón* e incluye juegos de raqueta y de disparo. A diferencia de las plataformas convencionales posteriores, la consola Odyssey funcionaba con pilas.

Fuente imagen: Video Game Console Library (2016)



1973: Vinton Cerf y Robert Kahn completan los protocolos TCP/IP para internet. El modelo describe un conjunto de guías generales de diseño e implementación de protocolos de red específicos para permitir que un equipo pueda comunicarse en una red. TCP/IP provee conectividad de extremo a extremo especificando cómo los datos deberían ser formateados, direccionados, transmitidos, enrutados y recibidos por el destinatario.

1973: *The Game of Work*. Charles Coonrad, considerado por muchos el padre de la Gamificación, funda la consultora The Game of Work (El Juego del Trabajo). Coonrad se percató de que la falta de productividad no era tanto un problema de actitud por parte de los trabajadores, como una consecuencia de la ausencia de motivación. Además, se dio cuenta de que los trabajadores solo recibían *feedback* cuando habían hecho algo mal, un *feedback* que, además, solía llegar demasiado tarde. Coonrad encontró una solución: trasladar al mundo empresarial aquellas mecánicas que hacen tan atractivos y motivantes a los deportes.

1975: De la mano de Bill Gates y Paul Allen se funda Microsoft.

1977: Nintendo lanza los Color TV Game 4 y 6 (consolas domésticas), seguidos por el Color TV Game 15 en 1978.

1978: Roy Trubshaw y Richard Bartle crean MUD1 en Essex University, convirtiéndose en el primer juego de rol virtual capaz de soportar múltiples usuarios.

1978: Apple lanza el Apple 2, que ofrecía una de las primeras plataformas viables para juegos de ordenador. La consola doméstica de Apple 2 era tan poderosa que los efectos visuales de la película *Tron*²³, estrenada en 1982 en Estados Unidos, fueron generados en una de ellas.



Fuente imagen: Wikipedia

1981: Thomas Malone: “Lo que hace a las cosas divertidas de aprender: un estudio de motivación intrínseca en los juegos de ordenador”, pone el foco de atención en el potencial educativo de los juegos. En este estudio se trata un concepto que será muy importante a la hora de desarrollar una buena estrategia de Gamificación: motivación intrínseca, aquella que mueve a una persona no por la expectativa de un premio, sino por el simple placer experimentado al realizar una acción.

1984: Se lanza el videojuego de *puzzle* Tetris, diseñado por Alexey Pajitnov en la ex Unión Soviética.

1987: Maniac Mansion, de Lucasarts, redefine los juegos de aventura. De hecho, abre el subgénero aún existente de los juegos de aventura conocidos como *point-and-click* que consiste en pulsar consecutivamente un botón sobre diferentes objetos (o sobre un mismo objeto en diferentes posiciones) de un escenario bidimensional. Ese mismo año Final Fantasy debuta en Japón con Squaresoft.

1989: Las consolas manuales comienzan su camino de éxito con Lynx, de Atari, y Game Boy, de Nintendo. El Genesis de SEGA es comercializado en Norteamérica, además de SimCity, el juego de simulación social creado por Maxis que redefiniría el término *tiempo real*.

1990: Los juegos de SEGA empiezan a aparecer en Japón en formato CD-ROM. También en el mismo año, Microprose lanza Civilization, un juego en tiempo real de saltos no lineales a lo largo de la historia.

1991: Tim Berners-Lee anuncia la World Wide Web. El primer servidor Web estaba instalado en el CERN²⁴ y fue puesto en línea el 6 de agosto de ese año. En este servidor se alojó el primer directorio Web del mundo, formado por varios sitios creados previamente por Berners-Lee. La computadora utilizada fue una NeXTcube, creación de Steve Jobs durante su exilio de Apple.

²³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Tron>

²⁴ Fundado en 1954 por 12 países europeos, el CERN es hoy en día un modelo de colaboración científica internacional y uno de los centros de investigación más importantes en el mundo.

1992: Se lanzan al mercado los primeros juegos de arcade, Street Fighter y Mortal Kombat, de Midway.

1993: AOL, bajo la dirección de Steve Case, ofrece acceso directo a internet.

1994: Sony Computer Entertainment lanza en diciembre la PlayStation en Japón. A mediados de septiembre del año siguiente se comienza a comercializar en Estados Unidos y Europa.



Fuente imagen: Sony.com

1995: Nintendo lanza la consola Virtual Boy que incluía unas gafas monocromas que reproducían un entorno 3D, precursora de la realidad virtual. Su fracaso comercial la hizo desaparecer del mercado al año siguiente de su lanzamiento.

1996: Richard Bartle publica su “Corazones, Tréboles, Diamantes, Picas: *Gamers* que se Adaptan a los MUAs”, en el que se expone su reconocida división de tipos de *Gamers*: *Killer* o ambicioso, *Achiever* o triunfador, *Socializer* o sociable y *Explorer* o explorador.

1997: La supercomputadora Deep Blue, de IBM, derrota en el ajedrez a Gari Kaspárov²⁵. En ese año, se disputó un segundo match, que fue llamado “el más espectacular duelo de ajedrez de la Historia”. En esa ocasión, Deep Blue, que había sido mejorada desde el anterior encuentro (primer match) en febrero de 1996, en donde fue derrotada por el mismo rival.

2000: The Sims, de Maxis, se convierte en el videojuego más vendido de la historia. Es el primer videojuego de este género en el que cada ser vivo tiene personalidad propia y se controla individualmente de forma directa.

2001: Microsoft lanza la X-Box, una consola con un reproductor de DVD interno, de banda ancha y un disco duro de 8 GB. Se comercializa también la Playstation 2 en Japón, con unas ventas superiores al millón de unidades en menos de una semana.

²⁵ Garri Kímovich Kaspárov es un Gran Maestro de ajedrez, político y escritor ruso, que obtuvo la nacionalidad croata en 2014. Fue Campeón del mundo de ajedrez de 1985 a 2000.



Fuente: Microsoft Co.

2002: “Gamification”. Nick Pelling acuña el término Gamificación.

2002: “Serious Games”. La Woodrow Wilson International Center for Scholars pone en marcha la iniciativa “Serious Games Initiative”. Los Serious Games o Juegos Formativos comienzan a ganar relevancia, si bien la idea ya había sido expuesta en 1970 por Clark Abt en su libro “Serious Games”.

2003: los videojuegos pasan a conformar una industria de 10 billones de dólares. El promedio de la población de jugadores de juegos multi usuarios supera los 100.000.

2005: Rajat Paharia funda Bunchball Inc., primera compañía especializada en Gamificación.

2009: Nace FourSquare²⁶, red social geolocalizada pionera en el uso de técnicas de Gamificación. Cada vez que los usuarios van a un sitio determinado y hacen check-in, ganan puntos. Además, como indicando dónde están dan visibilidad a determinados lugares o establecimientos, pueden acceder a promociones. En función de la frecuencia con la que usen la app y hagan check-in, pueden ganar badges o insignias, y cuantas más veces visiten un determinado lugar y lo indiquen, más posibilidades tendrán de ganar la *Alcaldía* de ese determinado sitio. Foursquare acabó por convertirse en un interesante motor de búsqueda para conocer nuevos lugares y en una poderosa herramienta para el marketing y la publicidad.

2010: La Gamificación da un paso al frente con la celebración de la primera cumbre sobre Gamificación, *Gamification Co.*, celebrada en San Francisco.

2010: Jane McGonigal: *Gaming can make a better world*. En una conferencia TED, destacó la idea de que los videojuegos hacen especialistas a sus *Gamers* en tres cosas: optimismo, socialización y productividad.

2010: Búsquedas de *Gamification*. El aumento de las búsquedas del término en Google comienza a marcar la tendencia.

2011: Watson, el ordenador de IBM gana el concurso televisivo estadounidense *Jeopardy!* Watson responde a las preguntas gracias a una base de datos almacenada localmente. La información contenida en esa base de datos proviene de multitud de fuentes, incluyendo enciclopedias, diccionarios, tesauros, artículos de noticias, y obras literarias, al igual que bases

²⁶ <https://es.foursquare.com/>

de datos externos, taxonomías, y ontologías. Consistentemente superó a sus oponentes humanos. Para cada pista, las respuestas más probables de Watson fueron mostradas por la pantalla de televisión. Watson tuvo acceso a 200.000.000 páginas de contenido, estructurado y no estructurado, que consumió cuatro terabytes de almacenamiento en disco, incluyendo el texto completo de la Wikipedia en inglés.



Fuente imagen: Wikipedia

2012: M2 Research se suma al optimismo y predice en su estudio que para el 2016 el mercado global de la Gamificación alcanzará los 2.800 millones de dólares, frente a los 242 que predijeron para 2014.

2012: Nike lanza Nike+ FuelBand, *wearable* que registra la actividad física diaria del usuario, cuantificando los pasos que da, la distancia recorrida y la energía consumida. La app no solo registra toda su actividad, permitiéndole comparar su progreso y motivándolo para seguir esforzándose y mejorando, sino que también le permite establecer retos personales. Además, gracias a la red social que incluye, puede comparar sus resultados con los de su red de contactos, añadiendo un elemento de competición de lo más estimulante. De esa manera se transformó en un ejemplo icónico de Gamificación.

2012: La prestigiosa consultora americana Gartner prevé que para el 2015 el 70% de las 2000 compañías más importantes del mundo habrán implementado Gamificación en al menos una aplicación.

2012: Se celebra la primera edición del *Mooc* de Gamificación, organizado por Coursera e impartido por Kevin Werbach, profesor asociado de la University of Pennsylvania's Wharton School, con 45.000 inscriptos. La Gamificación demuestra que despierta mucho interés.

2013: Se celebra la primera edición del *Gamification World Congress*, primer evento de Gamificación en España.

2014: Facebook adquiere la empresa Oculus VR, desarrolladora del casco de realidad virtual Oculus Rift. Le siguieron Microsoft con su HoloLens, gafas de realidad aumentada y realidad mixta dentro de su plataforma Windows Holographic. Presentadas al público en 2015. Sony por

su parte con Playstation VR, conocido también como Morpheus, es un casco de realidad virtual, diseñado para la consola Playstation 4 y Playstation 4 Pro.

En el mismo año, Google también lanza su producto Google Cardboard, es una plataforma de realidad virtual (VR) sobre la base de cartón plegable, de allí su nombre, que funciona a partir de montar un teléfono móvil inteligente con Android o IOS.

A su vez, en el mismo año, Google lanza (finalmente) al mercado sus gafas Google Glass, presentadas como prototipo en 2012 consistía en un ordenador comprimido en unas gafas, con visión de realidad aumentada y manejo del programa solo con la voz y leves gestos.



Fuente imagen: Google Glass.

2015: YouTube (Adquirida por Google en 2006) lanza el canal YouTube Gaming²⁷, como alternativa a Twitch²⁸ de Amazon. Un espacio en donde los fanáticos de los videojuegos pueden encontrar videos con reseñas, análisis y streaming.

2016: DeepMind AlphaGo (Propiedad de Google Inc.) vence al campeón de Europa del antiguo juego chino GO. El sistema derrotó en una partida a cinco juegos al profesional chino Fan Hui - tres veces campeón de Europa de Go-, quien no logró anotarse una sola manga en este choque contra la máquina. Es un juego de mesa que durante mucho tiempo ha sido considerado como uno de los mayores desafíos para la Inteligencia Artificial (IA).



2016: Lanzamiento de Pokémon GO²⁹. Es un videojuego de realidad aumentada basado en la localización desarrollado por Niantic, Inc. para dispositivos iOS y Android. El juego consiste en buscar, capturar y luchar con los personajes de la saga Pokémon escondidos en ubicaciones del mundo real, lo que establece que hay que desplazarse físicamente por las ciudades para progresar. La aplicación refuerza el concepto de interacción social, ya que obliga a reuniones físicas de los usuarios en distintas ubicaciones de sus poblaciones.

EVOLUCIÓN

Los expertos afirman que gamificar permite a las organizaciones y empresas una manera de darse a conocer y un gran potencial para mejorar su modelo de negocio. La clave para lograrlo, se insiste, es su correcta aplicación. Organizaciones y empresas la utilizan para todo tipo de proyectos centrados en empleados y procesos internos, y consumidores, como acción especial y actualizada en las nuevas tecnologías de marketing externo que potencia la imagen de marca.

En el ambiente interno de la organización específicamente con los empleados, la Gamificación ayuda a fortalecer la motivación, mejorar el trabajo en equipo, la colaboración multidisciplinaria e interdepartamental, el espacio para la generación de nuevas ideas y creatividad. Y como

²⁷ <https://gaming.youtube.com/>

²⁸ <https://www.twitch.tv/>

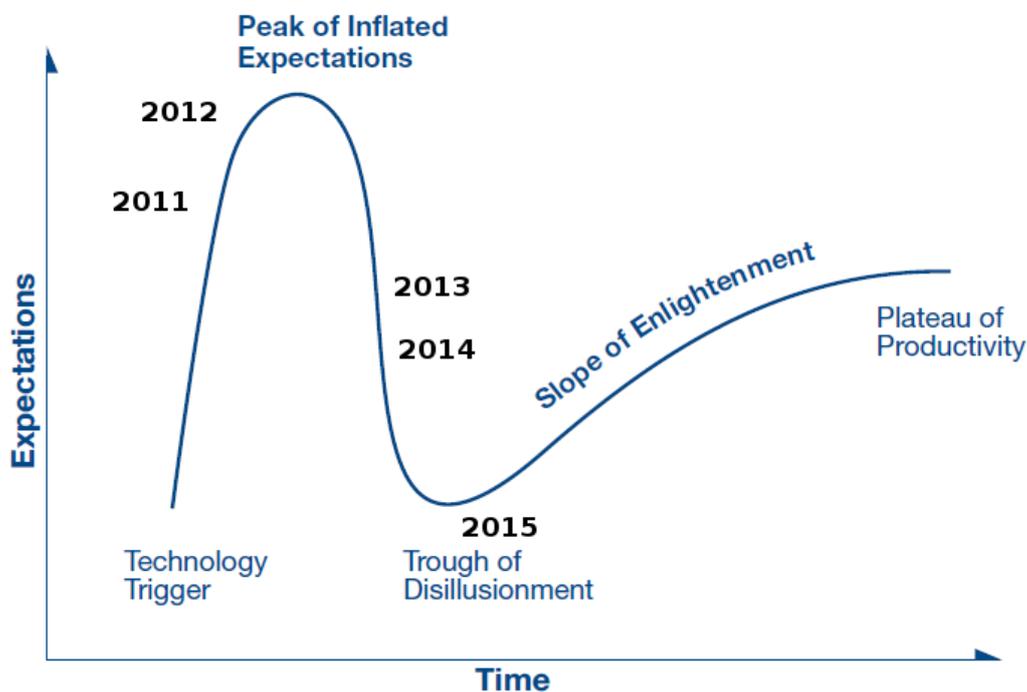
²⁹ <http://www.pokemongo.com/>

consecuencia le permitirá alcanzar mayor implicación corporativa, aumento de la productividad e implicación personal en el trabajo.

La Gamificación tiene ya un reconocido componente social, el juego como industria en sí misma, y estratégica, pues cada vez más se entiende que es más divertido jugar con (y contra) otros. También se puede usar la Gamificación como un elemento de concienciación de cara a modificar conductas y potenciar la sensibilización con fines sociales y ambientales. Se ha demostrado su efectividad en los colectivos más jóvenes y en el ámbito educativo. Todo ello como cuestiones que antes pasaban desapercibidas para la sociedad y ahora dan la posibilidad de introducir comportamientos éticos y responsables.

Regresando al informe de Gartner, en esta ocasión sí para observar la evolución de la Gamificación según la herramienta de la consultora.

El progreso lógico en el tiempo es avanzar hacia las zonas de *Iluminación* y productividad, logrando encontrar un segmento del mercado. Esta evolución, se sustenta en la experiencia ganada, el *feedback* y la correcta implementación de mejoras y adaptaciones de la técnica, y la Gamificación no es una excepción, como se puede observar en los respectivos gráficos desde el 2011 al 2015 (disponibles en ANEXO).



Fuente: elaboración propia en base a Gartner, Inc. (2016)

Gartner indica que, desde la óptica industrial, la Gamificación tiene excelentes perspectivas de uso y que es utilizada dentro del marketing interno por algunas de las organizaciones más importantes. A través de ella, se favorece que los empleados refuercen sus relaciones laborales repercutiendo en una mejora de la producción y de la productividad.

El correspondiente al 2012 señalaba que, para 2015, un 70% del ranking global de las 200 empresas de la revista Forbes, habría incorporado un proceso de Gamificación en algunos de sus departamentos y tendría, al menos, una aplicación basada en la nube que empleara la mecánica y el diseño de juegos para influir y motivar el comportamiento del empleado o del cliente. Aunque ya se transcurrió el período proyectado, más allá de la exactitud o desvío en las predicciones, la importancia e implementación en diversos ambientes es un hecho.

Se describirá a continuación un caso de aplicación en un ambiente particular, pero que muestra resultados elocuentes.

GAMIFICACIÓN EN 3D WIRE 2014

Este interesante estudio ayuda a comprender el impacto de la introducción de esta técnica en un ámbito en donde antes no se había implementado. Es el realizado en el evento 3D Wire³⁰ del año 2014 en España. En la investigación participó GECON³¹ que es una fundación privada sin ánimo de lucro que ofrece servicios de investigación aplicada en Gamificación en diversos ámbitos.

Es importante aclarar que, si bien no se había aplicado antes la técnica en el evento, los asistentes tienen un perfil no del todo extraño a la misma, ya que los mismos son en general profesionales involucrados en la animación y producción audiovisual digital. Por lo que los resultados son particulares para ese ambiente, los participantes y los objetivos planteados. No obstante, del trabajo se obtienen conclusiones significativas que sirven de aporte al objetivo de nuestro trabajo de investigación, permitiendo analizar las conclusiones y deducir el grado de extrapolación de las mismas a otros contextos, actores y objetivos.

3D Wire es un evento anual orientado a la animación y producción audiovisual digital (*New Media*, *TIC* y Videojuegos) que se celebra anualmente en Segovia (España) y que concentra a un gran número de profesionales de distintos ámbitos del sector, tanto nacional como internacional. Como primera experiencia de Gamificación de este evento, se definieron dos objetivos específicos: atraer público a áreas del recinto menos frecuentadas en ediciones anteriores y potenciar el *networking* (lo que asimilamos en nuestro trabajo de investigación como sociabilización).

Los criterios generales que los organizadores definieron fueron los siguientes:

- No se utilizaron apps ni se requirió ningún otro tipo de interacción con dispositivos *smart* o digitalización.
- No se generaron actividades gamificadas “extra” que desviarán el esfuerzo y tiempo de los participantes. Se apuntó a gamificar las actividades que los distintos perfiles ya suelen realizar habitualmente durante el evento.
- No se generó una carga de trabajo excesiva que restase *engagement* al evento. Se utilizaron elementos analógicos (pegatinas, chapas, cartulinas, etc.) y las transacciones

³⁰ <http://www.3dwire.es/>

³¹ <http://gecon.es/>

fueron mínimas, apoyando el esfuerzo de su gestión en la red de colaboradores y voluntarios.

- Se optó por una Gamificación acotada a 2 o 3 niveles básicos de interacción con visitantes/participantes que resultasen muy eficaces. Se potenció la idea de una experiencia inmersiva evitando así una experiencia invasiva.
- La temática (*Storytelling*) estuvo relacionada con el concepto *fantasy*, en concreto se utilizaron elementos y terminología *fantasy* medieval estilo *Señor de los Anillos*, *Juego de Tronos*, etc.

Se realizó un análisis previo en base a los eventos de años anteriores para analizar los distintos perfiles de los asistentes y así orientar más eficazmente la estrategia de Gamificación según los distintos intereses.

Para el diseño de Gamificación se dividieron los premios en tres tipos: altos, medios y bajos y se asignaron precios. Para dicha asignación se tuvo en cuenta un pronóstico de 500 asistentes gamificados y una distribución de los mismos entre muy activos, activos y poco activos.

Finalizando el informe, se enumera los beneficios obtenidos en la Gamificación del evento:

- Mejora de la asistencia a distintos eventos del programa. Se ha logrado una mejora en la asistencia a espacios menos frecuentados en ediciones anteriores.
- Mejora de la interacción entre el público asistente y los participantes que exhiben en *Showrooms* u otros tipos de espacio/puntos de interés.
- Mejora del *networking* entre los asistentes. La Gamificación facilitó las introducciones y la cooperación, ya sea por crear un estado lúdico que predispone a socializar o porque mediante elementos como la acreditación gamificada ayuda a dar un primer paso.
- Mejora del impacto mediático del evento, ya sea en redes sociales, en TV o en radio. La Gamificación, gracias a su aspecto novedoso y la transversalidad en su aplicación, genera expectación e interés en los medios y situaciones divertidas/significativas fácilmente compartibles por los propios asistentes.
- Añade diversión al evento. Aun cuando la Gamificación no transforma el evento en un juego el elemento lúdico sigue siendo uno de los grandes aspectos que realzan la experiencia. En este sentido la Gamificación genera diversión facilitando los beneficios mencionados anteriormente y añadiendo un incremento sustancial en la fidelización de los asistentes.
- Estimula al equipo de producción del evento, incluyéndolos en la narrativa e interacción sobre la producción de un evento convencional que los mantiene motivados.

Luego se aportan sugerencias para la implementación de esta técnica en eventos, como por ejemplo los siguientes:

- La Gamificación debe integrarse con el evento, pero sin restar protagonismo al mismo. No debe ser el foco, sino dar soporte a los objetivos del evento y mejorar la experiencia

de los asistentes. La Gamificación no es crear un juego sino aplicar elementos de diseño de juego en el diseño del propio evento ayudando a cubrir sus necesidades programáticas.

- En algunos casos la Gamificación necesita de un contexto y en este caso fue el *storytelling* y los elementos que le dieron soporte. El *storytelling* debe estar alineado con el tipo de público, y éste debe estar familiarizado con la terminología, los elementos visuales e incluso con las dinámicas y mecánicas.
- Es de importancia vital el realizar un buen análisis del público potencial durante la fase de diseño. Para ello utilizar la información disponible en los procesos de inscripción previos fue de gran utilidad.
- La Gamificación es también una herramienta muy útil de control estadístico, válida para medir -entre otros- los flujos de asistencia, participación y actividades por usuario y complementar los datos de registro y monitorización clásicos de los eventos.

Los eventos son un escenario perfecto para experimentar con las técnicas de Gamificación: en general reúnen a un buen grupo de gente durante un tiempo determinado (en el que se genera un espacio y ritmos distintos a los del trabajo cotidiano) con altos niveles de interacción social en el que existe una gran predisposición a aprender, interactuar y pasarlo bien. Es por ello que los organizadores han sabido obtener un estudio de relevancia para los aspectos particulares que toca esta técnica en las personas.

En la ciudad de La Plata, se desarrolló una exposición muy interesante en donde el ambiente fue totalmente lúdico, con la salvedad de que no se llevó a cabo un análisis tan pormenorizado y analítico del evento por parte de los organizadores como en el caso de 3D Wire.

EXPO LÚDICA 2K16 LA PLATA³²

Corresponde a la primera edición de la muestra, que se desarrolló el 30 de julio de 2016 en el Pasaje Dardo Rocha, organizada por la Municipalidad de La Plata, en articulación con creadores de videojuegos de La Plata.

El público asistente pudo disfrutar e interactuar con las últimas producciones locales y nacionales invitadas, en el campo de la tecnología y el conocimiento aplicados al entretenimiento, como videojuegos, experimentos en realidad virtual, talleres de diseño, arte y programación orientados a proyectos culturales y tecnológicos, mesas de rol, instalaciones interactivas y shows en vivo.

Se desarrolló una aplicación para Android, en la cual, en la etapa previa al evento, contaba con una cuenta regresiva que indicaba el tiempo restante para el comienzo de la exposición. De esa manera, según sus desarrolladores (uno de los entrevistados para este trabajo), se generaba una expectativa en los potenciales asistentes y predisponía a asistente a un ambiente lúdico.

Ya comenzado el evento aparecía en la aplicación una especie de álbum de figuritas con 10 personajes originales, en el cual el usuario que se instalaba la aplicación y deseaba participar de

³² <http://expoludica.com/>

los sorteos durante el evento, primero debía encontrar esos personajes en el establecimiento. Estas figuras contenían códigos tipo QR³³ y estaban escondidos estratégicamente. Con el fin de incentivar la participación en los juegos instalados en el predio, a la vez de mantener al asistente con algún objetivo lúdico, si es que no estaba participando en algún juego específico de los stands.

La ubicación estratégica, se orientó principalmente a favorecer el flujo de asistentes dentro de todo el espacio destinado a la muestra.

A medida que se iban “capturando” los personajes, se iban desbloqueando en la aplicación y completándose el álbum.

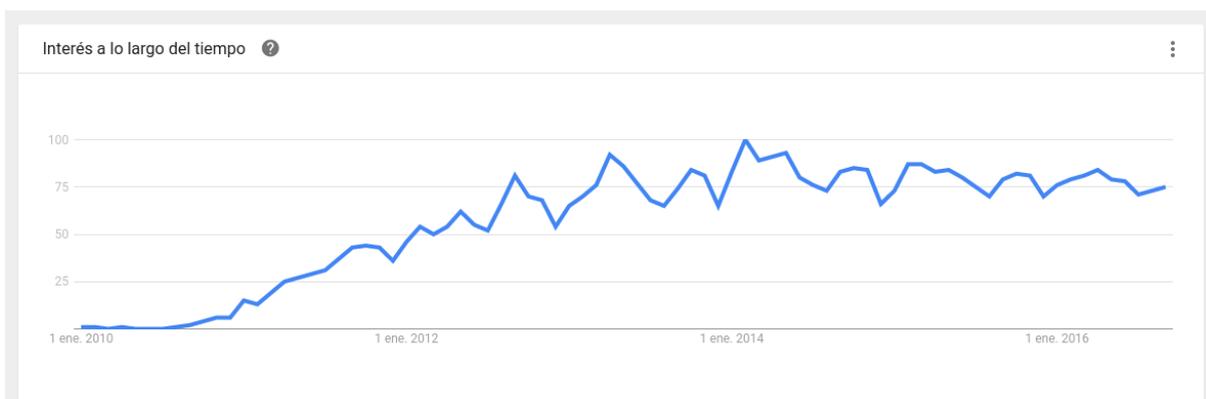
Cumplido el objetivo de capturar los 10 personajes, la aplicación solicitaba un correo electrónico, para luego subir los datos a una web desde donde se realizaban los sorteos.

El resultado fue que los participantes del juego de la aplicación circulaban por el lugar con su *smartphone* en la mano buscando figuras y compitiendo entre otros, creando un clima de diversión continua. El organizador consultado reconoció que, por ser la primera edición de la exposición, la concurrencia y participación de los asistentes superó sus expectativas.

Los 8.000 asistentes a la exposición y entre 100 - 500 descargas (rango que muestra la plataforma³⁴) de la aplicación en *Google Play*, con una puntuación de 4,6 sobre 5, evidencian la convocatoria e interés que tuvo el evento.

¿QUÉ MUESTRA GOOGLE?

Como muestra de la evolución en los últimos años, un indicador que podemos tomar como referencia a la hora de apreciar el creciente interés en la Gamificación a nivel mundial son los datos que nos ofrece la plataforma *Google Trends*³⁵. Se utilizó el término en inglés (*Gamification*) para la consulta:



Se evidencia el inicio del interés en el concepto a finales del 2010, momento en que la era digital apalancó el fenómeno.

³³ Es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o en un código de barras bidimensional.

³⁴ <https://play.google.com/store/apps/details?id=air.tv.avix.expoludica>

³⁵ <https://www.google.com/trends/explore?date=2010-01-01%202016-09-20&q=gamification>

Temas relacionados ?		En aumento ▾	Consultas relacionadas ?		En aumento ▾
1	Educación - Campo de estudio	Aumento desmesurado	1	gamification education	Aumento desmesurado
2	Aplicación móvil - Industria	Aumento desmesurado	2	gamification examples	Aumento desmesurado
3	Mercadotecnia - Industria	Aumento desmesurado	3	gamification learning	Aumento desmesurado
4	Aprendizaje - Campo de estudio	Aumento desmesurado	4	what is gamification	Aumento desmesurado
5	Coursera - Company	Aumento desmesurado	5	gamification design	Aumento desmesurado

En el segundo esquema que ofrece la herramienta de Google, se observa los temas y consultas relacionadas a la Gamificación a nivel mundial, que a la fecha de consulta (septiembre 2016) demuestran un “aumento desmesurado”. La explicación disponible en la herramienta sobre estos índices, describe su funcionamiento: “temas relacionados con el mayor aumento de frecuencia de búsqueda desde el último periodo. Los resultados categorizados como *Aumento desmesurado* indican un aumento extraordinario, probablemente debido a que estos temas son nuevos y la frecuencia de búsqueda ha sido escasa o inexistente con anterioridad.”

ÁMBITOS Y CASOS

El entorno empresarial es solo uno de los muchos ámbitos donde se aplican las mecánicas y dinámicas de juego.

El carácter transversal de la Gamificación la caracteriza como una herramienta aplicable, como mencionamos, a prácticamente todo tipo de rutinas, materias y actividades: desde el ecologismo hasta la productividad laboral.

Ciertos sectores como la educación y la salud fueron particularmente los aventajados en la implementación de diseños innovadores de Gamificación. El juego tiene el potencial para resolver una variedad de problemas en áreas tales como:

- **Salud y bienestar:** contención de costes de la atención médica, programas de obesidad, tratamientos para dejar de fumar.
- **Educación y entrenamiento:** *e-learning*, entrenamiento corporativo y vocacional, testeo online.
- **Políticas públicas y gobiernos:** reformas educativas, cambio climático, reformas sociales.

Diferentes sectores son susceptibles de ser optimizados para determinados objetivos. Se describirán unos ejemplos reales para reflejar materialmente cómo las empresas y diversas organizaciones lo están llevando a la práctica, algunos con mayor integridad de los elementos que conforman la Gamificación y otros con algunos más acotados. A su vez, se verificará que gran parte de los ejemplos mencionados bien podrían mencionarse en más de un ámbito. Esto forma parte de la transversalidad con que cuenta la Gamificación.

ARTE

El arte busca involucrar al espectador y provocar una respuesta. El arte y la Gamificación asociadas pueden cautivar al público y conseguir que participe.

Como ejemplo, se puede mencionar la aplicación en los Museos. El **Museo de Arte de Dallas**³⁶, ha creado un programa en el que sus afiliados registrados, o amigos, pueden canjear puntos acumulados por diversos premios, hacer uso de una tarjeta de socio y disfrutar de ventajas adicionales participando en las diferentes acciones participativas del museo. A través del móvil los usuarios pueden ir ganando insignias que se traduzcan en premios. También mediante la creación de una colección propia con la selección de las que se consideren las mejores obras de arte del museo.



COMERCIO

La competición de las subastas o los programas de fidelización contienen un altísimo componente de juego. Las estrategias y la compra social pueden hacer más atractiva la adquisición. **eBay** es sin duda uno de los pioneros del E-Commerce mundial. La empresa de compraventa de productos se mueve por las recompensas entre sus usuarios en forma de consecución de puntos a medida que se ejecutan las transacciones. De esta manera, los usuarios que más puntos tienen son los más recomendados para comprarles o venderles un producto. Pero su principal impulsor, fue y es el sistema de subastas o pujas, en donde le asignan un matiz de diversión. De igual manera funciona la empresa nacional **Mercado Libre** con su sistema de calificación y también, aunque en menor medida que eBay, en las ventas a través de subastas por tiempo determinado. Es una modalidad que luego fueron imitando el resto de sitios de compra venta online.



EDUCACIÓN

Los *Gamers* exhiben persistencia, iniciativa y atienden a los detalles. Esas son precisamente, las cualidades necesarias en el aprendizaje.

Un caso paradigmático es el de **Duolingo**³⁷, que es un sitio web destinado al aprendizaje gratuito de idiomas a la vez que una plataforma crowdsourcing de traducción de textos. El servicio está diseñado de tal forma que a medida que el usuario avanza en su aprendizaje ayuda a traducir

³⁶ <https://www.dma.org/visit/dma-friends>

³⁷ <https://www.duolingo.com/>

páginas web y otros documentos. Actualmente el sitio ofrece cursos de español, inglés, francés, alemán, portugués, italiano, neerlandés, danés, sueco, noruego, turco y esperanto (desde inglés), aunque nuevos cursos de idiomas están en proceso de creación gracias a *La incubadora de idiomas*. Además de su versión web de escritorio, cuenta con una aplicación para iOS, Android, Windows y Chrome.

EMPRESA

La Gamificación del trabajo ayuda a aumentar la motivación y productividad de empleados, socios y clientes con dinámicas agradables.

Microsoft desarrolla, fabrica, licencia y produce software y equipos electrónicos, siendo sus productos más usados el sistema operativo **Windows** y la suite **Office**, los cuales tienen una importante posición entre las computadoras personales. Con un pico de cuota de mercado cercana al 90,5 % para Office en 2003 y para Windows en 2006.

En el 2012 lanzó el *Language Quality Game (LQG)*, debido a que la empresa desarrolla software para todo el mundo. Eso significa que deben localizar sus productos y adaptarlos a los miles de idiomas existentes. No obstante, no tienen correctores lingüísticos en todo el mundo. Por esta razón optaron por esta metodología y desarrollaron una campaña de Gamificación interna en la que hacían un test de la localización del Windows 7.



Los empleados podían participar voluntariamente en el juego, corrigiendo errores lingüísticos del sistema operativo en el idioma de su zona geográfica. Esto no sólo conseguía que los trabajadores se implicasen más con la empresa y salieran de sus tareas más rutinarias, sino que inició una competición entre las oficinas de Microsoft. Cada oficina escalaba en el ranking en

función de los errores que encontraban. Una tarea que podía haber sido aburrida y pesada fue todo un éxito al ponerlo en un contexto competitivo y de juego. Gracias a esta propuesta la compañía detectó 6.700 errores en sus sistemas con la colaboración voluntaria de sus empleados, y logró motivar a 4.500 empleados que participaron en la iniciativa.

ENTRETENIMIENTO

Es el ámbito natural. Los juegos desde sus comienzos se crearon para entretener y divertir. Aunque se evidencia que su potencial no se limita a eso.

Preguntados³⁸ es un juego de trivia para móviles iOS, Android y Windows, lanzado a finales de 2013 por la empresa argentina Etermax, también creadora de Apalabrados, Mezcladitos y Bingo Crack, entre otros. Es uno de los juegos más exitosos de los últimos años, y consiguió un gran impacto global tanto en dispositivos móviles como a través de Facebook. Si bien el *boom* en América Latina fue hace ya algún tiempo, en otras regiones como Estados Unidos (en donde lleva el nombre de Trivia Crack) impactó más tarde, compitiendo con el afamado Candy Crush Saga³⁹. Hay dos modos de juego: Clásico y Duelo. En el clásico, dos *Gamers* compiten en ser el primero en obtener seis personajes, cada uno de ellos representando una temática específica (Artes, Ciencia, Deportes, Entretenimiento, Geografía e Historia). Para ello, deben rellenar una barra de progreso contestando correctamente preguntas de selección múltiple, cuya temática es determinada previamente por el giro de una ruleta. El Duelo, es una modalidad más rápida del juego, que consiste en contestar 12 preguntas. Aquí compiten varios *Gamers* a la vez, y el que contesta más preguntas correctas, gana el juego, en caso de empate, el que respondió más rápido gana.



Cuenta con 150 millones de descargas y lo juegan 22 millones de personas por día en todo el planeta. Sólo el 1% de los usuarios que juegan a Preguntados paga. El resto juega gratis, pero es expuesto a publicidades de anunciantes, que multiplicada por millones de usuarios genera ganancias a Etermax también de a millones.

Second Life⁴⁰ es un juego virtual lanzado en junio de 2003, desarrollado por Linden Lab, al que se puede acceder gratuitamente desde Internet. Sus usuarios, conocidos como *residentes*, pueden acceder mediante el uso de uno de los múltiples programas de interfaz llamados *viewers* (visores), los cuales les permiten interactuar entre ellos mediante un avatar. Los residentes pueden así explorar el mundo virtual, interactuar con otros residentes, establecer relaciones sociales, participar en diversas actividades tanto individuales como en grupo y crear y comerciar propiedad virtual y ofrecer servicios entre ellos.

Los avatares son caracteres tridimensionales personalizables lo que le da a los usuarios la capacidad de convertirse en el personaje que deseen y *disfrutar* de una segunda vida.

³⁸ <https://preguntados.com/>

³⁹ <http://candycrushsaga.com/>

⁴⁰ <http://secondlife.com/?lang=es-ES>

Su segundo atractivo más importante es la posibilidad de crear objetos e intercambiar diversidad de productos virtuales a través de un mercado abierto que tiene como moneda local el Linden Dólar (L\$).



La popularidad del juego ha llegado a las compañías multinacionales que han adquirido una segunda presencia en el mundo virtual. Empresas como Gibson, Nissan, Starwood, Sony, BMG, Wells Fargo Bank, Coca Cola, Reebok, Dell, General Motors, Intel, Microsoft, PSA Peugeot Citroën, han establecido negocios y publicidad en esta economía virtual. A mediados de 2007, el número de negocios en Second Life con flujo de caja positivo, superó los 40.000 y más de 45 multinacionales, llegaron a tener presencia en el mundo virtual.

MEDIO AMBIENTE

La competencia, el reconocimiento y la recompensa pueden fortalecer el compromiso con la ecología, logrando crear hábitos de vida sostenibles.

RiderState⁴¹ es una aplicación móvil creada con el objetivo de fomentar el uso de la bicicleta en grandes ciudades a través de la geolocalización y la Gamificación. Este juego social invita a sus usuarios, llamados *Riders*, a *conquistar el mundo* pedaleando. Con el objetivo de reducir la contaminación creciente de los grandes conglomerados, generada en gran parte por una cantidad también creciente de automóviles, este juego contiene las principales características de una aplicación gamificada: Objetivos a conquistar (territorios de la ciudad), Premios (convertirse en Conquistador), Niveles y la Competencia con otros *Riders*.

⁴¹ <http://www.riderstate.com/>



GOBIERNO

Recompensar los logros, el éxito y la adquisición de habilidades constituye la base del mérito de ascenso, por tanto, políticas más efectivas.

En el 2011, el Presidente Obama, realizó un llamado a la acción para aplicar técnicas de juegos en la educación y luego en diferentes proyectos de interés del estado. "Voy a llamar a las inversiones en tecnología de la educación que ayudarán a crear [...] software educativo que son tan convincentes como el mejor videojuego. Quiero que ustedes estén atrapados en un videojuego que te está enseñando algo más que simplemente volar algo".



Al poco tiempo de ese llamado a la acción, un grupo de más de setenta empleados del gobierno se reunieron en el Centro de Conferencias de la Casa Blanca para discutir los juegos como herramienta para la solución de los problemas nacionales, basados no en la especulación sino en proyectos de investigación y desarrollo muy tangibles administrados por los miembros asistentes. Estuvieron representados Veintitrés agencias, incluyendo el Instituto Nacional de Salud, el Departamento de Energía, la NASA, el Servicio de Parques Nacionales, el Ejército, y el Fondo Nacional de las Artes.

Fuente imagen: The White House.

SALUD Y DEPORTE

El juego aporta motivación en la adquisición de hábitos saludables y las repercusiones de la actividad son mensurables objetivamente.

El caso insignia en esta categoría es, sin duda, **Nike+**⁴². Nike supo hacer uso de la mecánica de juego intrínseca en el deporte al lanzar esta aplicación para gamificar a los *Runners*. La aplicación consiste una red social que pretende convertir el acto de correr en un verdadero juego.

⁴² <https://secure-nikeplus.nike.com/plus/>

Nike+ favorece la auto superación, la red social permite *trackear* los pasos y las pulsaciones y el usuario puede así esforzarse para superar sus marcas.

A su vez, facilita la competición entre usuarios, además de comparar las marcas, el que mejor resultados obtiene se alzará con la corona. Nike+ FuelBand es la pulsera encargada de controlar los movimientos a través de un sensor. Con ella se pueden contar pulsaciones, kilómetros, tiempos y calorías quemadas durante la actividad.

Desde la plataforma de Nike+ también se lanzan retos semanales a los usuarios para motivarlos y que continúen con la actividad iniciada.

La campaña de Nike es un ejemplo de cómo implementar bien Gamificación en un proyecto deportivo. Es, tal vez, menos complejo que en otros ambientes utilizar la mecánica del juego en el deporte, pero la estrategia de Gamificación que utiliza la empresa es muy completa y consigue motivar a los usuarios, no se puede negar que es un buen ejemplo de una campaña muy bien implementada.



Para no sólo mencionar a Nike+, se puede citar la aplicación **Método Bouquet**⁴³, un juego online para que los niños disfruten comiendo fruta y verdura.

Durante 28 días se plantean retos y actividades que harán que los niños adquieran hábitos saludables. Los padres podrán inspirarse y aprender con las ideas de la comunidad, compartir los progresos y compararlos con los miembros de la familia o con otras familias. La aplicación proporciona una agenda con diferentes actividades diarias según las necesidades de los usuarios que los ayudarán a introducir progresivamente hábitos alimenticios saludables.



⁴³ <http://www.cultivamosfuturo.com/que-es-el-metodo-bouquet/>

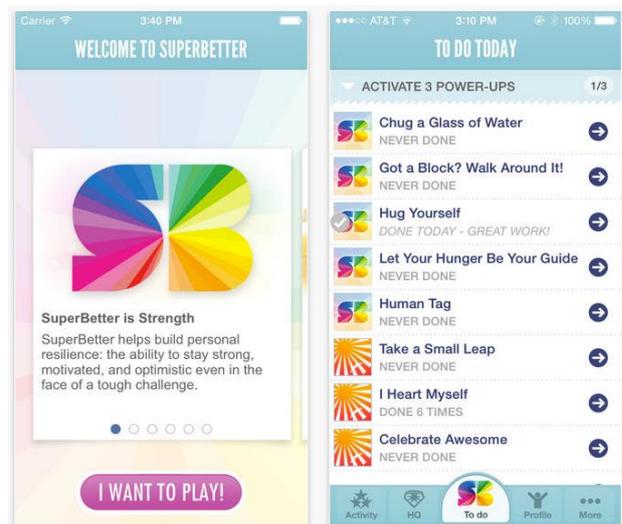
VIDA

Desde la planificación personal, reparto de tareas domésticas o seguridad vial, cualquier aspecto de la vida puede ser un objetivo medible.

Inspirada y co-dirigida por Jane McGonigal, la aplicación **SuperBetter**⁴⁴ ha ayudado a cerca de medio millón de personas a lograr el crecimiento personal y hacer frente a los desafíos de la vida real. Por ejemplo:

1. Para adoptar un nuevo hábito, desarrollar un talento, aprender o mejorar una habilidad, fortalecer una relación, lograr una mejora física o deportiva, completar un proyecto significativo, o perseguir un sueño de toda la vida.
2. Para vencer a la depresión, superar la ansiedad, lidiar con una enfermedad o dolor crónico, recuperarse de una lesión física, o recuperarse de estrés post-traumático.
3. Para superar un desafío de vida como encontrar un nuevo trabajo, un divorcio, un revés en la carrera, o un duelo por la pérdida de un ser querido.
4. Para ayudar a los demás: los terapeutas recomiendan SuperBetter a sus pacientes, los profesores universitarios lo incorporan en sus cursos, y profesionales de recursos humanos lo utilizan en sus programas de incentivos en pos del bienestar de los empleados.

Manifiestamente basado en los argumentos que sostiene McGonigal, el sitio web y la aplicación SuperBetter es un entrenador diario para vivir en *modo Gamer*. Se guía al usuario a identificar su triunfo épico, crear su identidad secreta, reclutar aliados, y elegir las experiencias iniciales (*PowerPacks*) o crear sus propias aventuras. Cada día, su entrenador recuerda a completar sus misiones, activar sus *power-ups*, y la lucha contra los *Bad Guys* para aumentar su puntuación en resiliencia mental, emocional, social y física.



En su esencia SuperBetter es una comunidad unida por la creencia de que cada uno tiene la capacidad de dar rienda suelta a su potencial heroico, y que juntos pueden hacer un mundo mejor. La teoría de McGonigal, llevada a la realidad.

⁴⁴ <https://www.superbetter.com/about>

MARKETING

Como se ha descripto, se afirma que puede cambiarse el comportamiento del consumidor mediante prácticas lúdicas con programas de fidelización y *advergaming*.

Lógicamente es una categoría en donde hay cientos de ejemplos, entre alguno de ellos:

Starbucks⁴⁵: La compañía lanzó una tarjeta individualizada, My Starbucks Reward que permite al cliente acumular puntos y niveles en función de su fidelidad. Dependiendo de las compras que realicen en sus establecimientos, los usuarios ganan una estrella cuando paguen con esta tarjeta. Cuantas más estrellas reúnan, obtendrán mayores beneficios como regalos, descuentos y promociones especiales. Es la concepción más difundida y aplicada, aunque limitada en cubrir sólo algunos aspectos de la Gamificación y, por lo tanto, limitada.



McDonald's: el juego del **Monopoly**. La empresa ha incrementado notoriamente las ventas de sus productos transfiriendo los principios de Gamificación al clásico juego del Monopoly. Cuando un cliente adquiere algún producto de la compañía, recibe unos tickets. Cada cupón representa una casilla del Monopoly. El objetivo será hacerse con todas las casillas del mismo color o motivo para poder optar a los fantásticos premios que ofrece la empresa.

MONOPOLY INSTANTÁNEO

- 1 Con la compra de tu **McCombo** ¡Recibís una tarjeta!
- 2 **Abrís las ventanitas.**
- 3 **Sos el ganador, si las tres figuras son iguales (color, calle e icono) y dice GANASTE!**

¡Abrí las ventanitas y si las tres figuras son iguales, **GANASTE!** Código de seguridad >

Coca-Cola zero

¡Gana en Argentina! Escaneá el código QR o el número y visitá la web. Ver reglas y condiciones de juego en McDonald's.com/monopoly. Cerveza hasta 01/12/2015.

⁴⁵ <https://www.starbucks.com/card/rewards>

Heineken: El juego de las estrellas. La empresa patrocinadora de la Champions League no dudó a la hora de gamificar el gran evento con el fin traspasar el compromiso de los seguidores hacia su marca.

Durante la Champions, animaron a aquellos usuarios que tenían la aplicación de Heineken en sus móviles a jugar una trivía en el que, por cada pregunta acertada, se recibía una serie de puntos. Este es un gran ejemplo donde el patrocinador puede directamente fidelizar a sus fans durante los partidos en lugar de usar simplemente su logo en pancartas o anuncios televisivos.



Coca-Cola: Basándose en juegos de baile y utilizando tecnología Kinect de Microsoft, la cual reconoce movimientos corporales, Coca-Cola reta a la gente de Seúl, Corea del Sur, a bailar para obtener botellas de refrescos gratis a manera de premios. Entre mejor se baila más refrescos se puede obtener a través de su máquina expendedora. La diversión y el aprendizaje (movimientos de baile) en este juego ayudan a minimizar los problemas de sedentarismo y a Coca-Cola a seguir construyendo sobre su terreno de felicidad gracias al baile.



Volkswagen (*The Fun Theory*)⁴⁶: Escaleras Piano. Se trata de una idea de la casa alemana de coches Volkswagen para cambiar conductas humanas en favor de todos y el medio ambiente. En particular, en esta campaña, en el año 2009 se instaló un sistema en las escaleras de salidas de los metros de ciudades emblemáticas de Suecia con el diseño y sonido de un teclado de piano, al estilo de la película *Big*, protagonizada por Tom Hanks estrenada en 1988.

Hizo que las escaleras normales fueran transitadas un 66% más que en cualquier otro día. La gente salía de su rutina diaria y se divertía, además de abandonar en esa ocasión el uso de las

⁴⁶ <http://www.thefuntheory.com/>

escaleras mecánicas. El video, grabado con cámaras ocultas, cuenta con más de 22 millones de reproducciones en YouTube.



MÓVIL

Los consumidores pueden participar fácilmente en las promociones con códigos QR, *check-ins* o SMS, obtener recompensas y compartirlo. O como lo demuestra el siguiente caso, facilitarle la toma de decisiones al momento de realizar una compra.

IKEA⁴⁷ es una corporación multinacional de origen sueco, pero radicada en los Países Bajos. Se dedica a la venta minorista de muebles y objetos para el hogar y decoración, con diseño contemporáneo, funcionales, de calidad y a precios relativamente bajos. Su aplicación de realidad aumentada fue uno de los casos con mayor difusión generó entre los profesionales del Marketing Mobile, se promocionó intensivamente y fue anunciada en medios masivos. Consiste en una aplicación gratuita con su catálogo de productos. La misma tiene dos características principales: una que ayuda a los usuarios a identificar su propio estilo, completando una serie de pruebas y el otro crea una realidad aumentada que permite a los clientes utilizar sus teléfonos móviles para ver cómo quedarían los muebles en sus casas.



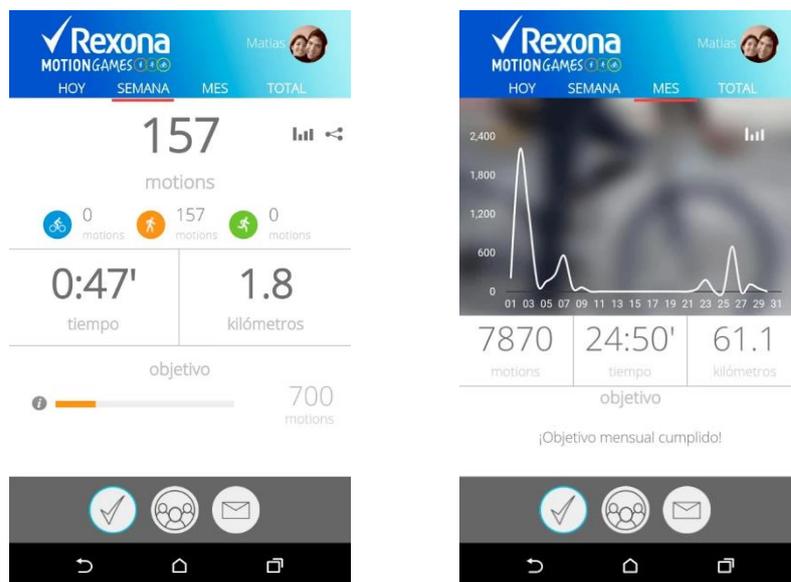
⁴⁷ http://www.ikea.com/ms/es_ES/apps/mobileApps.html

Los usuarios podían descargar una imagen del producto y luego usar la función de la cámara de su teléfono para crear una imagen virtual en 3D de la forma en que el mobiliario se vería en un área determinada de la habitación. Para Ikea, el objetivo de la aplicación fue inspirar la creatividad y estimular el interés del cliente en muebles para el hogar. También querían que el proceso de decisión de compra fuera más fácil, además animar a los clientes a participar en su catálogo durante todo el año.

Rexona Motion Games⁴⁸ El objetivo principal es hacer que los usuarios se muevan más dentro de su rutina. Para eso 361 Argentina⁴⁹ y Socialive⁵⁰ trabajaron en una app (con el soporte de Google) utilizando el motor de *Google Fit* para medir los movimientos, sumar puntos (*Motions*) en su cuenta, romper sus propios récords y crear desafíos grupales con sus amigos.

De esta manera, bajo el concepto *Cada movimiento suma*, se buscó demostrar que correr el colectivo, caminar un par de cuadras más, andar en bicicleta o elegir las escaleras en lugar del ascensor es un cambio de actitud que merece ser valorado.

Los objetivos del juego son explicados en la plataforma de Google Play: “Alcanza tus objetivos diarios, semanales o mensuales para pasar al siguiente nivel de movimiento. Puedes cumplir tus objetivos caminando, corriendo o andando en bicicleta. En función de cuanto te mueves, tus objetivos irán modificándose.”



BIEN SOCIAL

El poder del juego asimismo puede usarse para promover cambios sociales positivos en una cantidad casi ilimitada de causas sociales.

En el año 2011, **UNICEF** de España puso en marcha **School Land**, un juego disponible en Facebook que permitía a los usuarios de esa red social construir una escuela virtual que luego

⁴⁸ <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.rexona.rexonaMotionGames&hl=es> 419

⁴⁹ <https://www.facebook.com/361Argentina/>

⁵⁰ <https://es-la.facebook.com/socialivearg/>

Unicef haría realidad en Zambia, con la colaboración de ING Direct, que donaría 20.000 euros a esta iniciativa.

Para participar en esta acción solidaria, los usuarios de Facebook sólo tenían que acceder a la aplicación disponible en los muros de Unicef España e ING Direct. Tras registrarse como usuarios de School Land, los usuarios podían explorar la escuela virtual, conocer el proyecto, hacer donaciones e invitar a sus amigos a unirse a la construcción.

Los fondos obtenidos a través de esta acción en Facebook financiaban parte de un proyecto de construcción y rehabilitación de escuelas en la región de Luapula, Zambia, donde muchos niños no recibían una educación básica.

Gracias al programa ING Chances for Children, ING DIRECT y UNICEF han logrado escolarizar ya a más de 500.000 niños en situación de riesgo.

Si bien no fue una implementación de Gamificación en su sentido completo, la participación y los resultados obtenidos resultan elocuentes para captar el potencial de este tipo de acciones.



WEBS

El uso de mecánicas de juego permite aumentar la fidelización de las visitas a una web. Las recompensas por visitas fomentan la actividad.

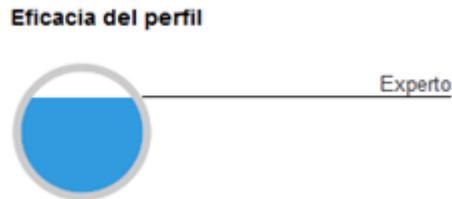
LinkedIn⁵¹: la popular red social de profesionales dista (en principio) de ser un ambiente lúdico, no obstante, en sus distintas secciones encontramos diferentes elementos que remiten a la Gamificación.

⁵¹ <https://www.linkedin.com>

Los Contactos en LinkedIn son el equivalente a los Puntos. El impacto de un usuario en la plataforma está dado por la cantidad de contactos que tiene y el alcance al que éstos le permiten acceder.

Tu red en LinkedIn
550 contactos
6.946.198 profesionales en tu red

Cuando completa su perfil, la plataforma lo incita a introducir más información sobre el mismo, a través del uso de niveles. Cuanto más completo es su perfil, mayor nivel alcanza y mayor posición ostenta dentro de la plataforma.



Cuando se realiza una publicación en un grupo, LinkedIn hace saber al usuario cuál es su nivel de contribución de acuerdo a la cantidad de usuarios que alcanza con la misma. Gamificación en estado puro.

Mostrar la experiencia permite, dentro del mundo de los juegos, demostrar a los demás participantes cuán importantes se es. LinkedIn utiliza inteligentemente este recurso a través de las Aptitudes y Validaciones.



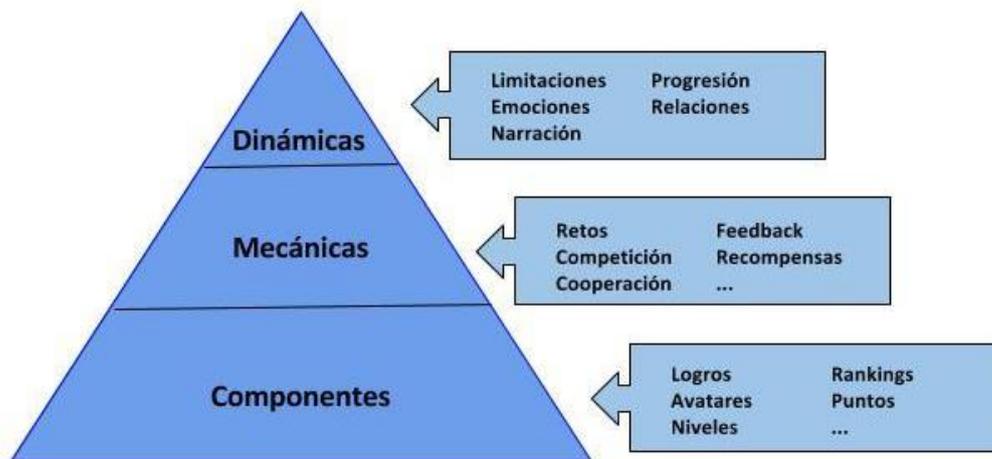
Fuente imágenes: LinkedIn

CARACTERÍSTICAS

Hay una serie de aspectos compartidos en las metodologías aplicadas que, si bien a priori no parece necesario que contengan todos estos elementos, lo cierto es que **Objetivos** y **Beneficios** son los dos pilares fundamentales de la Gamificación.

Respecto a los objetivos, es necesaria una misión, un reto que permita alcanzar al usuario una recompensa determinada. Este premio es el beneficio.

El profesor Kevin Werbach (co-autor de *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*) ha desarrollado la Pirámide de los Elementos de la Gamificación, con tres niveles según lo táctico o conceptual que sea el elemento. Éstos, junto a la estética del juego, crean la experiencia que, si es realmente divertida para el *Gamer*, será más que la simple suma de sus partes.



Fuente: Kevin Werbach. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. (2012)

En el esquema las **dinámicas** son el concepto, la estructura implícita. Las **mecánicas** son los procesos que empujan el desarrollo. Los **componentes** son las implementaciones específicas de las dinámicas y mecánicas: avatares, escudos, puntos, colecciones, combates, rankings, niveles, equipos, bienes virtuales, etc. Hay unos componentes más populares que otros y los tres principales son los puntos, escudos y tablas de clasificación.

Los puntos se logran al alcanzar un determinado nivel o al conseguir un determinado objetivo. La consecución de sucesivos niveles fomenta la participación y la competitividad entre los usuarios. Emulando a los videojuegos, en la Gamificación los usuarios querrán alcanzar el máximo nivel para lograr un rango superior al que poseen el resto de los usuarios.

Es importante mantener vivo el espíritu competitivo. Por ello mostrar las posiciones de un modo visual y atractivo es esencial en el proceso de Gamificación. Incluso se puede premiar a los usuarios mejores posicionados. Comprobar los progresos de los propios esfuerzos motiva al usuario a seguir esforzándose. Es por ello que mostrar la evolución de las posiciones y de los resultados alcanzados por los *Gamers* puede llegar a ser vital para que la estrategia funcione.

Para profundizar sobre los elementos típicos, citamos a Kapp (2012), que señala algunas de las características de la Gamificación, muchas ellas compartidas por Zichermann y Cunningham (2011), a saber:

- **La base del juego:** donde se encuentra la posibilidad de jugar, de aprender, de consumir (la información del producto que se desee transmitir) y la existencia de un reto que motive al juego. También es importante el establecimiento de unas reglas en el juego, la interactividad y el *feedback*.
- **Mecánica:** La incorporación al juego de niveles o insignias. Generalmente son recompensas que gana el *Gamer*. Con esto se fomenta su deseo de superación, al mismo tiempo que recibe información del producto.
- **Estética:** El uso de imágenes y diseños gratificantes a la vista del *Gamer*, que favorezcan una experiencia agradable.
- **Idea del juego:** El objetivo que se pretende conseguir. A través de estas mecánicas de juego el *Gamer* va recibiendo información, en ocasiones perceptibles sólo por su subconsciente. Con esto se puede lograr que simule ciertas actividades de la vida real en la virtual y que con ello adquiera habilidades que quizás antes no tenía.
- **Conexión juego-Gamer:** Se busca un compromiso entre el *Gamer* y el juego. Para ello hay que tener en cuenta el estado del usuario. Padilla, Halley y Chantler (2011) en *Improving Product Browsing Whilst Engaging Users* indican que el *Gamer* tiene que encontrar con relativa facilidad lo que está buscando, ya sean los botones que necesite o las instrucciones del juego. Si no encuentra lo que busca, creará un estado de frustración hacia el juego, y la relación *Gamer*-juego será negativa.
- **Gamers:** Claramente existen diferentes perfiles de *Gamers*. Por tal diversidad, Kapp hace una división entre los *Gamers* que estén dispuestos a intervenir en el proceso de creación y que se sentirán motivados a actuar en el juego, y las que no. También es útil analizar conjuntamente con los perfiles propuestos por Richard Bartle, ya mencionados anteriormente.
- **Motivación:** La predisposición psicológica de la persona a participar en el juego es sin duda un desencadenante. Una consideración respecto a la motivación en la Gamificación es que “ni sin suficientes desafíos (aburridos) ni con demasiados (ansiedad y frustración). Y como las personas aprenden a base de tiempo y repetición, los desafíos tienen que ir aumentando para mantenerse a la altura de sus crecientes habilidades” (Csikszentmihalyi en BBVA Innovation Edge, 2012, p.9). Hay que buscar un término medio para que el sujeto no se vea incapaz de conseguir el objetivo, y por tanto deje el juego o, todo lo contrario, que el juego se presente tan fácil de resolver que no tenga atractivo para el *Gamer*.
- **Promover el aprendizaje:** la Gamificación incorpora técnicas de la psicología para fomentar el aprendizaje a través del juego. Técnicas tales como la asignación de puntos y el *feedback* correctivo son las más aptas para promover este elemento.
- **Resolución de problemas:** Se puede entender como el objetivo final del *Gamer*, es decir, llegar a la meta, resolver el problema, anular a su enemigo en combate, superar los obstáculos, lograr una gran victoria.

En línea con estos autores, desde el blog especializado *Gamificalo.com* concluyen que el diseño de juegos tiene tres pilares muy claros y delimitados: diseño (escenarios y personajes), música y melodías (tanto en el propio juego como en la narrativa) y tiempos o ritmos de juego. Dichos pilares tienen la finalidad de inmersión en el juego. Forman parte de él y completan la experiencia. Se busca completar un ciclo en el *Gamer*, el cual llaman sinergia o *engagement*. Es esa sensación de coherencia, en la historia, en la forma en la que se juega el juego y en las emociones que se pretenden transmitir para que el *Gamer* repita una y otra vez.

Luego se desarrolla un análisis de los elementos en dos tipos de vertientes: una de pensamiento lineal (en planteamiento de juego) y otra de pensamiento lateral, donde todos los elementos completan y hacen intensa la experiencia de juego. Para ello, indica algunos puntos de interés donde se apoyan la verticalidad y lateralidad de la Gamificación y los videojuegos. Razonamiento en línea con lo descrito por Werbach y Kapp.

- **Delimitaciones:** Establece el contexto de normas y reglas bajo las que tomar decisiones. Nos dice cómo actuar, facilita la toma de decisiones pudiendo ajustar el ratio entre complejidad y sencillez. Favorece el avance y la acción dentro del juego, aporta un contexto y marco de actuación lógico.

En la vida real, las situaciones son tan estocásticas y expuestas ante tanta incertidumbre que puede crear una ansiedad y sensación de inseguridad, que en el juego no existen.

- **Sinergia con las Emociones:** Alteran la percepción y la atención, guían las acciones del *Gamer*. El diseñador plantea todo un marco sensitivo y emocional con variables como el miedo, alegría, tristeza, ira y euforia. Mecánicas de juego al servicio de las emociones.

Nuevamente nos valemos de Jane McGonigal que, con un ejemplo tan simple, pero a la vez revelador y, por supuesto, esclarecedor para comprender el sentido de las emociones en los juegos. En su ya mencionada conferencia en TED Talks, mostró al público asistente la siguiente imagen en un *slide* de su presentación y posteriormente realizó la explicación que aquí se transcribe.



Fuente de la imagen: www.ted.com

“Esta imagen resume bastante por qué pienso que los juegos son esenciales para la supervivencia futura de la especie humana. (Risas) En serio. Este es un retrato de un fotógrafo llamado Phil Toledano⁵². Él quería capturar la emoción de jugar. Así que él colocó una cámara en frente de los jugadores mientras jugaban. Esta es una clásica emoción en los juegos. Ahora, si uno no juega se perderá algunos matices en esta foto. Probablemente uno vea el sentido de urgencia quizá un poco de miedo, pero concentración intensa mucha concentración para abordar un problema realmente complejo.

Si uno jugara notaría aquí algunos matices, la arruga de los ojos y alrededor de la boca es signo de optimismo. Y las cejas para arriba es sorpresa. Este es un jugador a punto de algo llamado triunfo épico. (Risas) Han oído eso. Bien. Bueno. Entonces hay jugadores entre nosotros. El triunfo épico es un resultado tan extraordinariamente positivo que uno no sabía que era posible hasta que lo logró. Estaba casi más allá de lo imaginable. Y cuando uno llega a eso se sorprende al descubrir de lo que era capaz. Eso es un triunfo épico. Este es un jugador al borde de un triunfo épico. Y este es el rostro que necesitamos ver en millones de resolutores de problemas en todo el mundo a medida que sorteamos los obstáculos del próximo siglo. El rostro de alguien que, contra toda apuesta, está al borde de un triunfo épico.”

- **Narrativa (Storytelling):** Dota de vida a la historia y a la experiencia de juego, la forma en la que se irá presentando la historia. Es el reto entre la motivación al juego y la coherencia como hilo conductor de la narrativa dentro del juego.

Actualmente los videojuegos muestran una perspectiva viva de los personajes. Tienen trasfondo personal, un sentido dentro de la historia, un rol en la mecánica de juego y un contexto histórico en la forma de jugarse. La narrativa es un objetivo en sí mismo, construye y da proyección a la experiencia de juego siendo parte de él, sus personajes y objetivos.

- **Progresión:** Por qué se hace lo que se hace y con qué fin da consistencia global al juego. Especialmente en los videojuegos aporta un ingrediente de decisión y especialización de objetivos sobre el que el *Gamer* desea evolucionar. El objetivo es progresar, el cual lo define, lo guía y lo mueve dentro del contexto lúdico. Los *beta tester* (probadores de videojuegos en fase de desarrollo profesionales), son observados en múltiples situaciones dentro del juego para conocer sus inclinaciones a la hora de decidir qué hacer, si entienden qué hacer o por qué lo hacen. Si avanzan y hacia dónde y por qué se atascan y frustran y el motivo. Todo ello para mantener lo más alto posible el nivel de motivación e involucramiento del *Gamer*.

El *gaming* busca motivar, saliendo, si le es posible, del juego lineal. En esta situación el progreso es más motivador si el avance paso a paso enlaza en todo momento con el objetivo final a conseguir. La sensación como *Gamers*, de que lo que se haga, les permitirá avanzar. La mejora en el camino pasa por que no exista un conflicto de la

⁵² <http://www.mrtoledano.com/>

conducta que desean y se permite tener en el juego con el logro de objetivos y la obtención de premios llegando al final.

- **Relaciones:** El juego va generando una enorme variedad de dinámicas sociales, se conforman roles que revelan los intereses de sus participantes: aliados, rivales, oponentes, enemigos, cuadrillas y equipos. Definen la colaboración, competición, confrontación o lucha respectivamente. En un contexto puramente lúdico y correctamente planteado, puede ser un motor muy potente. El ser humano es un ser social, es una necesidad propia verse en una sociedad, en una *red social*.

GAMIFICACIÓN VS. JUEGOS SERIOS

El término Juego Serio ha existido desde mucho antes de la entrada en el mundo del entretenimiento de los dispositivos informáticos y electrónicos. Como se describió en el repaso por la historia, en 1970, Clark Abt ya definió este término en su libro *Serious Games*.

Son juegos diseñados para un propósito principal distinto a la pura diversión. Normalmente, el adjetivo *serio* pretende referirse a productos utilizados por industrias como la defensa, la educación, la exploración científica, la sanitaria, la de urgencias, la planificación cívica, la ingeniería, la religión y la política.

Entre las principales diferencias con la Gamificación se tiene:

- Los juegos serios suelen ser simulaciones de procesos y eventos del mundo real diseñados con el propósito de resolver problemas. Mientras que la Gamificación ocurre en contextos de la vida real para proporcionar motivación específica en determinadas situaciones.
- Los juegos serios usan la retórica para persuadir a los usuarios sobre cuestiones serias, representando situaciones reales o a través de historias. En Gamificación, esto se hace usando estrategias de tecnología persuasiva, donde los sistemas de información actúan como interlocutor y usa técnicas que afectan al cambio de comportamiento durante una tarea.
- Los juegos serios son generalmente inmersivos y requieren atención concentrada durante periodos de tiempo prolongados. La inmersión ocurre en un nivel cognitivo y visual, haciendo que las experiencias sean recordadas con mayor intensidad. En cambio, la Gamificación no suele ser inmersiva, pero puede ser utilizada de vez en cuando, requiriendo una atención parcial, introduciendo a los juegos como una experiencia diaria, menos exigente.
- Los juegos serios pueden ser más adecuados para contar historias, discutir temas complejos, el aprendizaje de tareas complejas y la creación de experiencias de juego populares con gráficos de gran calidad. En el lado de la Gamificación, puede ser más adecuada para afectar al cambio de comportamiento en situaciones diarias para el aprendizaje integrado y crear nuevas rutinas y prácticas sociales. Debido a su naturaleza no inmersiva, la Gamificación tiene más posibilidades de tener un impacto en la

sociedad, y más de acuerdo con la flexibilidad requerida por los dispositivos móviles que las consolas y computadoras.

Es necesario comprender esta diferenciación, aunque claramente son conceptos muy ligados. En varios apartados del trabajo se utilizan datos e información con los videojuegos como objetivo sabiendo, no obstante, que la Gamificación no es sólo eso.

Su diferencia radica, esencialmente, al igual que en los juegos serios, en que los juegos o videojuegos conllevan unos procesos de los que la Gamificación solo absorbe sus mecánicas. Además, la Gamificación excede al simple factor de entretenimiento para el usuario. En Gamificación los personajes son los propios *Gamers*, siendo los que deben conseguir pasar unas fases o niveles, para conseguir unos fines concretos.

FIDELIZACIÓN

“Usted puede comprar el tiempo de la gente en un lugar determinado, no obstante, usted nunca puede comprar el entusiasmo, usted no puede comprar la lealtad... eso tendrá que ganárselo”.

Martin Luther King (1929-1968)

FIDELIZACIÓN GAMIFICADA

Fidelizar en términos de marketing es construir vínculos que permitan mantener una relación rentable y duradera con los clientes, en la que se generen continuamente acciones que les aporten valor y que permitan aumentar sus niveles de satisfacción.

Se habla de generar continuas relaciones con los clientes que permitan maximizar su valor a largo plazo, logrando que se conviertan en *fans* o apóstoles de la marca.

Tanto la definición mencionada como las definiciones tradicionales se focalizan más en la satisfacción que en la experiencia. Como se viene demostrando en el trabajo, la Gamificación se centra casi en exclusividad en la experiencia del *Gamer*. Se ha comprendido que las personas no son fieles a lo que los satisface, sino a lo que los apasiona.

La satisfacción del cliente y la calidad del servicio no pasaron a ser objetivos prescindibles, sino que, en la evolución del marketing actual, pasaron a ser un estándar indiscutible. Ello genera una creciente demanda de nuevas herramientas que permitan avanzar en el sendero de mayor y mejor captación de clientes, mayores beneficios y, lógicamente, mejor posicionamiento en el mercado. Son estas necesidades de las empresas y especialistas las que generan el inicio de investigaciones y análisis de conceptos novedosos o hasta el momento no explotados como la Gamificación. Etapa que se ubica en la zona inicial del gráfico de *Gartner* el cual se hizo referencia anteriormente.

Como hoy resulta lógico, estos cambios de época no son decididos por las empresas ni los expertos (de hecho, como se mostró en el repaso por la historia de la Gamificación que, a pesar de ser un concepto con varios años de antigüedad, recién en el 2011 comenzó su etapa de

florecimiento), son los clientes quienes marcan el *tempo* del éxito de una innovación. Reflejo de esto es el nuevo perfil de usuarios, egocéntricos, muy listos y preparados académicamente, que nacieron bajo el paraguas de la prosperidad económica (los llamados *Millennials*), están ganando poder y obteniendo capacidad para influenciar acerca de las experiencias de los usuarios. Ellos esperan obtener la información ultra-rápida, con metas claras, reglas justas y con un balance de desafíos y logros. Expectativas que los programas tradicionales de fidelización no cubren, los juegos masivos online *multi-gamer* sí lo hacen.

COMUNIDAD

La sociabilidad por naturaleza del ser humano, lo constituye como un sujeto individual en interacción con un entorno relacional.

Recurriendo a Wikipedia, se encuentra la definición del término Comunidad como “grupo de individuos que tienen ciertos elementos en común, tales como el idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio, por ejemplo), estatus social o roles. Por lo general, en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades (generalmente por signos o acciones), que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada. Generalmente, una comunidad se une bajo la necesidad o mejora de un objetivo en común, como puede ser el bien común; si bien esto no es algo necesario, basta una identidad común para conformar una comunidad sin la necesidad de un objetivo específico. También se llama comunidad a un conjunto de animales (o de cualquier otro tipo de vida) que comparten ciertos elementos”.

La comunidad se ha definido como objeto y sujeto de estudio desde diversos enfoques, que abarcan desde las formas más primitivas de agrupación social a las complejas relaciones de la sociedad moderna en las que ha surgido el concepto de *comunidad virtual*.

Las comunidades virtuales se puede entenderlas como un conjunto de personas que confluyen en un espacio virtual utilizado para el intercambio, sea comercial, personal, educativo o social.

Howard Rheingold define las comunidades virtuales como "agregaciones sociales que emergen de la red cuando un número suficiente de personas entablan discusiones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo, con suficiente sentimiento humano, para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio" (Rheingold, 1993)

“En plena expansión de Internet las comunidades virtuales se están convirtiendo en un nuevo formato de relación social en el que los diferentes colectivos acuden a ellas para satisfacer unas expectativas o necesidades, para aportar su colaboración y para sentirse parte de un colectivo. A diferencia de la Comunidad Tradicional, estos espacios impersonales se caracterizan por el anonimato y la carencia del contacto humano. Estas nuevas formas de relación están dando lugar a una sociedad mediática producida por un cambio en las normas sociales, por la capacidad de transmitir ideología o inducir comportamiento; en definitiva, por la generalización de una cultura de masas extensible a todas las clases sociales y colectivos. Esto ha convertido a Internet en una comunidad virtual como medio para unificar las comunicaciones” (Sánchez Noriega, 1997).

Además de las normas legales, una comunidad virtual puede, evidentemente, crear sus propios códigos de comportamiento. A su vez, los roles que desempeñan los miembros pueden cambiar a lo largo de su vida y una comunidad debe facilitar el cambio y la alternancia.

Estos roles se agrupan y pueden intercalarse con diversas edades, sexos o intereses, pero también con retos y compromisos.

Algunos ejemplos de estos roles:

- **Mentor:** enseña a otros y comparte conocimientos.
- **Aprendiz:** disfruta aprendiendo y busca la superación.
- **Soporte:** actúa como una red de seguridad cuando otros prueban cosas nuevas.
- **Historiador:** preserva la historia de la comunidad, codifica los ritos.
- **Celebridad:** sirve como icono de lo que la comunidad representa.
- **Tomador de decisiones:** toma decisiones que afectan la estructura y función de la comunidad.
- **Recepcionista:** da la bienvenida a los nuevos miembros.
- **Guía:** ayuda a los nuevos miembros a navegar y entender la cultura.
- **Catalizador:** introduce a los miembros a nueva gente e ideas.
- **Embajador:** promueve la comunidad hacia afuera.
- **Contador:** mantiene un registro de la participación de los miembros.
- **Buscador de talento:** recluta a nuevos miembros.

Gráficamente, la *vida* de un miembro dentro de una comunidad se puede representar de la siguiente manera:



Fuente: Villarroya Espeleta F. (2013)

Este gráfico permite inferir lo indicado con anterioridad, las comunidades son flexibles. Las personas se pueden conectar y desconectar a las estructuras sociales con mucha más libertad que en el pasado. Cada persona cambia rápidamente entre lazos y redes. Es la persona quien define cómo operar para obtener información, apoyo o colaborar en algún proyecto. Se hacen más flexibles a la hora de interactuar en diferentes espacios.

SOCIAL CRM

La definición más conocida de *Social CRM (Customer Relationship Management)* es la difundida por el autor y experto en CRM, Paul Greenberg⁵³, que lo describe como “una filosofía y estrategia de negocio, soportada por una plataforma tecnológica, reglas de negocio, *workflow*, procesos y características sociales, diseñadas para involucrar al cliente en una conversación colaborativa, con el objetivo de proporcionarse un beneficio mutuo en un entorno de negocio de confianza y transparente. Es la respuesta de la compañía al hecho de que ahora, la conversación pertenece al cliente”.

DIFERENCIAS CON EL CRM TRADICIONAL

En el CRM tradicional la conversación es controlada e iniciada por la empresa, el proceso es controlado por el vendedor, la información es estática, básica y simple.

En cambio, en el Social CRM, los procesos son dinámicos e influenciados por el cliente, la información es dinámica y actualizada sin intervención del vendedor, la información es sólida (quién, qué, dónde, cuándo, por qué), existen múltiples plataformas y productos, el cliente y la empresa influyen y existen también múltiples puntos de contacto.

CONOCIMIENTO INTEGRAL

Social CRM permite integrar todos esos ángulos, todas las caras de los consumidores en una única visión para la empresa, integrando información transaccional, información del comportamiento en la web corporativa o *e-commerce*, comportamiento con la *newsletter* y por supuesto información proveniente de las redes sociales. Es decir, Social CRM proporciona, utilizando las herramientas adecuadas, una verdadera visión integral de los clientes.

El social CRM ha ampliado el criterio de segmentación a clústeres, los códigos postales los ha cambiado por comunidades, el estado civil por afinidades o la edad por presencia en redes sociales. Tanto marcas como los usuarios conviven en un entorno en el que se presupone el escenario perfecto en economía: muchos vendedores para muchos compradores.

Los *Gamers* no sólo comparten sus logros a través de las redes sociales, los juegos integrados a un Social CRM son una fuente muy importante para comprender, por un lado, la efectividad del diseño del juego y, por el otro, a conocer aún más al usuario en su camino a través de la experiencia del juego.

LOS USUARIOS CREADORES

La Gamificación, a su vez, fomenta la creación de contenido por parte de los usuarios.

James Surowiecki en su libro “La sabiduría de las masas: Por qué los muchos son más inteligentes que los pocos y cómo la sabiduría colectiva da forma a los negocios, economías, sociedades y naciones” (2004), defiende la teoría de que se resuelve mejor un problema cuando se combina información en grupo que cuando lo hace de forma individual un solo miembro del grupo.

⁵³ <http://www.crmsearch.com/paul-greenberg.php>

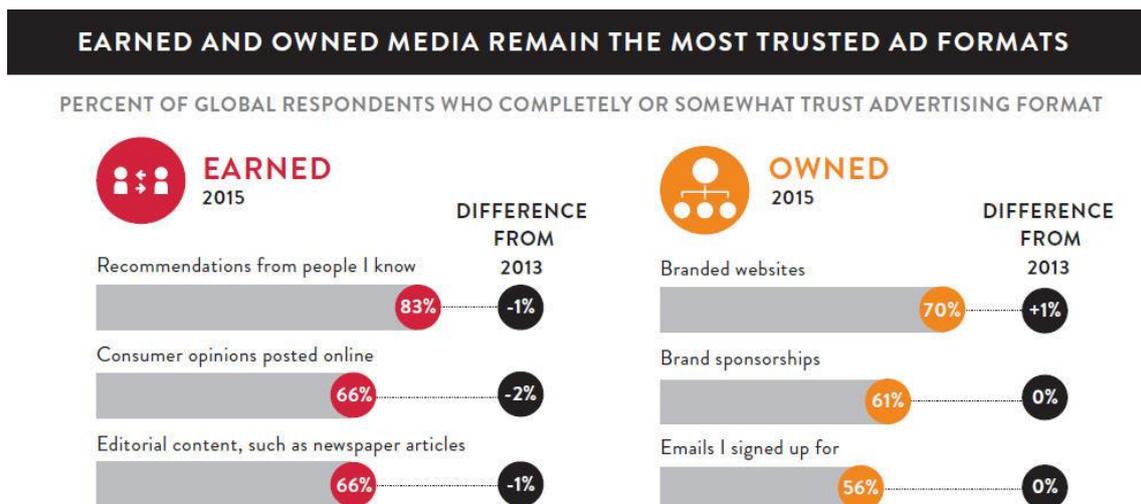
Según el autor, cuando las personas tienen la oportunidad de formular una opinión relativa al resultado, en lugar de informar acerca de su elección, la opinión conjunta, la sabiduría del grupo, suele ser la correcta. La cooperación es fundamental siempre y cuando los grupos de gente puedan formar redes de confianza sin que un sistema central controle su comportamiento.

Este fenómeno explicado por Surowiecki, se ve hoy reflejado en las comunidades virtuales y redes sociales, en donde los participantes se apoyan ante una consulta o situación en la cual la comunidad tiene sus intereses.

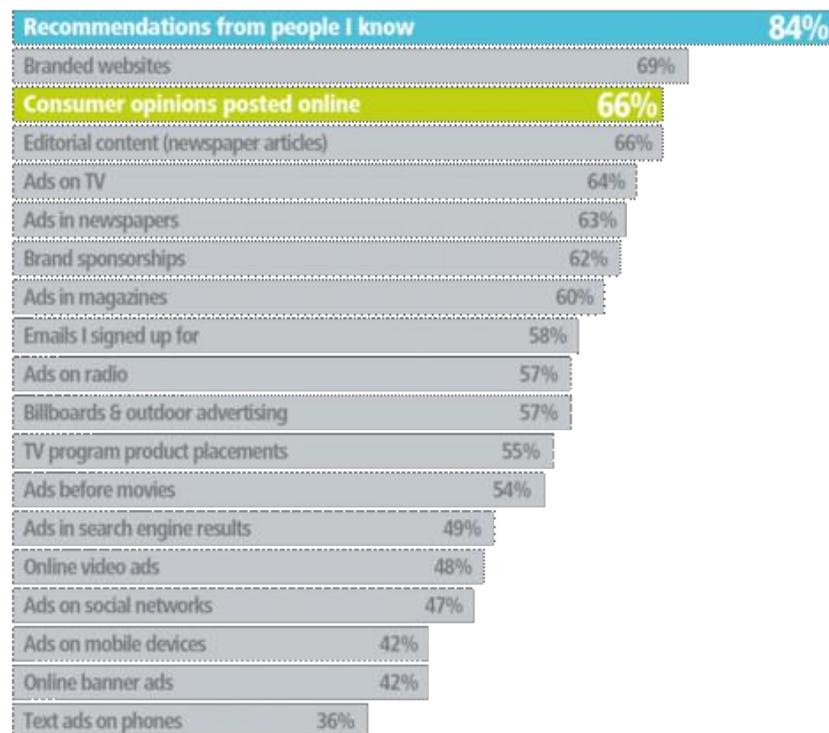
El motivo por el cual los usuarios ayudan a otros es simple y solidario, lo hacen por amor y reputación. Un aspecto clave de este público es la confianza que muestran ante su grupo y la influencia que ejercen en ellos las recomendaciones de la gente de su entorno. Buena prueba de ello es que la fuente preferida de información para los usuarios son los rankings de clasificaciones online sobre la relación calidad y precio de productos y servicios.

Según el estudio sobre la confianza del consumidor elaborado por Nielsen⁵⁴ y publicado en 2015 (Nielsen 2015 Global Trust in Advertising), la publicidad más creíble viene directamente de la gente que se conoce y confía. Más de ocho de cada 10 encuestados (83%) dicen que confían totalmente o en gran medida en las recomendaciones de amigos y familiares. Pero la confianza no se limita sólo a aquellos en nuestro círculo más cercano. De hecho, dos tercios (66%) dicen que confían en las opiniones publicadas online por los consumidores.

Los canales online de las marcas también se encuentran entre los formatos de publicidad de mayor confianza. De hecho, los sitios web oficiales de marca son el segundo más grande dentro de su categoría, con el 70% de los encuestados diciendo que confían totalmente o en gran medida en estos sitios. Además, más de la mitad de los encuestados (56%) también confían en las listas de correo electrónico de estos sitios a las cuales se suscribieron.



⁵⁴ The Nielsen Company es una empresa de información y medios a nivel global, y es una de las fuentes líderes en información de mercado, información de medios de comunicación y audiencias de televisión, información online, aparatos móviles, publicaciones de negocios y entretenimiento.



Fuente: Nielsen, Global Trust in Advertising 2015

Claramente la creciente confianza entre las personas en el entorno online ha modificado el carácter de los negocios. Las conexiones que los consumidores establecen entre ellos en los medios sociales son muy personales y adquieren gran valor.

Además, las nuevas tecnologías han permitido la democratización de la producción, de la distribución, y han facilitado la conexión de la oferta y la demanda con una disminución en el coste de búsqueda gracias a las tecnologías de recomendación, el marketing viral o los blogs.

Los contenidos generados por los propios usuarios, tales como revisiones del producto en **Amazon**⁵⁵, número de estrellas en **eBay**, recomendaciones en **LinkedIn**, generan mayor confianza que los mensajes publicitarios que pueda ofrecer las marcas.

El juego está siempre vinculado a acciones que, bajo una capa de ocio o diversión tienen un trasfondo distinto, que en muchos casos es la propia venta de un producto o servicio.

Uno de los puntos clave que aporta la implementación de una estrategia de Gamificación es el aumento de la viralidad del contenido, incrementando su alcance. Existen numerosos casos de compañías que recompensan al usuario a cambio de fomentar la viralidad (Por ejemplo: el aumento de espacio en **Dropbox**⁵⁶ al invitar a amigos).

⁵⁵ <http://www.amazon.com/>

⁵⁶ Dropbox es un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube. El servicio permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores y compartir archivos y carpetas con otros usuarios y con tabletas y móviles.

Esta viralidad también tiene su aplicación en las redes sociales: para participar en un concurso o sorteo el usuario debe compartir un determinado contenido o darle al *me gusta* en **Facebook**.

El propio juego nutre el *engagement*. Generalmente al alcanzar un determinado logro las aplicaciones facilitan compartirlo en las redes sociales.

Por ejemplo, el juego **Preguntados** de Etermax, permite compartir los logros obtenidos con los amigos en redes sociales. Cumpliendo con la premisa de sociabilización del *Gamer* y a su vez, generando un *boca a boca* en las redes sociales, multiplicando su presencia en las mismas y por lo tanto en la mente de los potenciales *Gamers*.

MOTIVADORES INTRÍNSECOS VS. EXTRÍNSECOS

Si el premio o recompensa no tiene un valor percibido idóneo para el usuario, lo más probable es que su participación sea breve. Las recompensas incentivan la participación, es por ello que la selección de éstas ocupa una parte importante del proceso de planificación de la Gamificación.

La comprensión de la motivación humana es un aspecto determinante para la Gamificación. Existen dos tipos generales de elementos motivadores: **intrínsecos** y **extrínsecos**. La motivación intrínseca se refiere a las motivaciones internas, tales como la autonomía, la maestría y un propósito. Extrínseca se refiere a técnicas de motivación externas tales como dinero, trofeos, etc. Veamos la motivación desde esta óptica, como complemento de lo analizado más arriba en la psicología del *Gamer*.

Según Dan Pink, en su conferencia TED de julio de 2009, las técnicas de motivación extrínseca son eficaces para tareas simples y rutinarias. Sin embargo, cuando la tarea requiere funciones cognitivas más elevadas los factores extrínsecos ya no son eficaces. De hecho, pueden ser desmotivadores. Por lo tanto, para las tareas de resolución de problemas complejos, la gente está motivada por motivadores intrínsecos, que fortalecen el impulso que dirige la vida de las personas (Autonomía), el deseo de ser mejores en algo que importa (Maestría) y la intención de hacer lo que hacen al servicio de algo más grande que ellas mismas (Propósito).

Como en la mayoría de las conferencias TED, los expositores *rompen* estructuras de conocimiento establecido hasta el momento, y lo hacen con ejemplos más que esclarecedores. Dan Pink no es la excepción. Aquí se transcribe el ejemplo que ofreció para esclarecer las diferencias entre los motivadores intrínsecos y los extrínsecos y, por supuesto, sus resultados:

“A mediados de los Noventa, Microsoft empezó una enciclopedia llamada Encarta. Habían implantado todos los incentivos correctos. Todos los incentivos correctos. Pagaron a profesionales para escribir y editar miles de artículos. Gerentes bien pagados lo supervisaron todo para asegurarse que saliera a tiempo y dentro del presupuesto. Unos años más tarde se empezó otra enciclopedia. ¿Diferente modelo, cierto? Hágalo por diversión. A nadie se le paga un céntimo, o un euro o un yen. Hágalo porque a usted le gusta hacerlo.

Ahora si usted hubiera, hace 10 años, si usted hubiera ido a un economista, a cualquier parte, y hubiera dicho, ‘Mira, tengo estos dos modelos para crear una enciclopedia. Si ellos fueran cabeza con cabeza, ¿quién ganaría?’ Hace 10 años no hubiera encontrado un sólo economista serio en ninguna parte en el planeta Tierra, que hubiese pronosticado el modelo Wikipedia.”

Luego concluye de forma categórica: “Hay una discordancia entre lo que la ciencia dice y lo que las empresas hacen. Y esto es lo que la ciencia dice. Uno: Esas recompensas del siglo veinte, esos motivadores que creemos son parte natural de los negocios, funcionan, pero sólo en una sorprendente y estrecha franja de circunstancias. Dos: Esas recompensas condicionadas a menudo destruyen la creatividad. Tres: El secreto del alto desempeño no está en recompensas y castigos, sino en una fuerza intrínseca invisible. La fuerza de hacer las cosas por su propio interés. La fuerza para hacer cosas porque importan.”

MIDIENDO EL JUEGO

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.”

William Thomson, Primer barón de Kelvin (1824-1907)

BASES TEÓRICAS DE MEDICIÓN

La Gamificación como nueva estrategia en cualquiera de los ámbitos que puede aplicarse, implica una decisión de inversión de recursos en busca de beneficios objetivos. Como tal, las técnicas de medición de resultados y análisis de proyectos son válidas para la toma de decisiones antes, durante y finalizado el proyecto de Gamificación.

Entendida como tal, el proyecto de Gamificación es apto de ser medido a través del VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno), el *Payback* (Período de Recupero) y las demás técnicas financieras de análisis de inversiones.

Existe una importante cantidad de medidas de rentabilidad que utilizan los analistas financieros. Una característica común a todos los índices de rentabilidad contables es que en el numerador siempre tienen una medida de resultado que es comparado generalmente con un *Activo* (Recurso controlado por la empresa, como resultado de sucesos pasados, del que la misma espera obtener en el futuro, beneficios económicos) para expresar la proporción que representa ese resultado sobre el denominador elegido.

En general el ROI (*Return of Investment* o Retorno de la Inversión, en castellano) que es la razón financiera que compara el beneficio obtenido en relación a la inversión realizada, resulta la más utilizada y recomendada por los expertos en Gamificación, por ser la medida más coherente al relacionar el resultado operativo (ajustado por impuestos) con el activo o inversión que los produce.

$$\text{ROI} = \text{Resultado Operativo neto de impuestos} / \text{Capital Invertido}$$

Como señala Guillermo L. Dumrauf (2010), el tipo de empresa, las prácticas contables y la naturaleza del negocio determina que no existan estándares generalmente aceptados en lo que a ratios financieros se trata.

El autor esclarece una realidad de la cual un proyecto de Gamificación no es exento: “Algunas firmas tienen operaciones diversificadas, de manera que hacen difícil una comparación significativa con los ratios promedio de la industria”.

Por lo tanto, una empresa puede buscar un determinado objetivo en su estrategia gamificada, lo que lógicamente necesitará medir e incluirlo en su ROI. En cambio, otra empresa del mismo segmento e industria puede buscar un objetivo totalmente diferente, el cual naturalmente precisará medir con su respectivo ROI. Ambos son perfectamente indicadores válidos para ambas empresas, pero no comparables entre sí.

EL ROI DE LA GAMIFICACIÓN

Entonces el análisis que requiere la decisión de inversión en gamificar un producto plantea ciertos aspectos característicos que están vinculados a la Gamificación en sí y a los objetivos buscados por la empresa.

Por tal razón, los objetivos buscados deben estar bien definidos y contar con las métricas necesarias para su análisis y evolución. Estas métricas se definen como KPI (*Key Performance Indicators*) los cuales deben ser definidos y tener la capacidad de medir el grado de alcance de los objetivos planteados.

Retomando el ejemplo del evento 3D Wire, donde se buscaba entre otros objetivos, atraer al público a espacios poco visitados en ediciones anteriores, eso conllevará a que su KPI sea el número de visitantes en “X” espacio del evento y compararlo con las ediciones anteriores.

Si se habla de beneficio económico, será necesario valorar económicamente los KPI para poder volcarlos en la fórmula del ROI. Basándose en la empresa con ánimo de lucro (aclaración necesaria porque una estrategia de Gamificación puede ser con objetivos sociales) no sólo se trata de fidelizar o atraer nuevos clientes, si el resultado final deviene en un perjuicio económico, sea relativo o absoluto, resulta vital saber cuantificar económicamente el valor de esas métricas.

EL MOMENTO DEL COSTO

Si bien no es cierto que gamificar sea hacer público un ranking de puntos de clientes o usuarios de servicios en Internet, lo cierto es que, gracias a la tecnología, a un mundo *hiperconectado* y a las redes sociales, la Gamificación es más accesible de implementar para las pequeñas y medianas empresas.

Adicionalmente, en la actualidad, también es más accesible implementar mecánicas de juego en el desarrollo de software o servicios en Internet que para productos no tecnológicos.

El costo va a depender siempre de las mecánicas e instrumentos que se utilice para involucrar a clientes o *Gamers*. En algunos casos, por ejemplo, se trata de modificaciones en las características de un software o sitio web, en el que se calcula la inversión a partir del tiempo invertido por diseñadores, programadores y *testers*, o bien lo que cueste contratar esos servicios a una empresa externa.

En otros casos, no sólo serán costos en tecnología, también podrán ser costos fijos y variables asociados al despliegue de la Gamificación y a la consecución de objetivos introducidos en el juego como podrían ser los premios.

Llegados a este punto, en el que el ROI cuenta con sus fuentes de alimentación establecidas, su resultado puede variar entre tres posibles situaciones:

1. Si el resultado es negativo, significará que el proyecto, al menos en los términos cuantificados y objetivos propuestos, no es viable.
2. Si el resultado es positivo, significará el proyecto es viable y rentable.
3. Si el resultado es positivo pero muy cercano a cero, el proyecto tiene altos riesgos al ser muy baja su rentabilidad, cualquier inconveniente puede convertirlo en no rentable.

Es evidente que la dificultad del cálculo del ROI se encuentra en hacer tangibles y cuantificables los términos en los que la Gamificación puede ayudar en la consecución de los objetivos de clientes, aunque también es cierto que puede acarrear una serie de intangibles que deben tratarse en la configuración del plan de marketing.

RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO

Como se describió en el apartado de Metodología, se realizaron entrevistas personales a responsables de consultoras y profesionales independientes de Marketing, Comunicación y Servicios vinculados de la ciudad de La Plata.

El proceso utilizado permitió obtener una fluidez muy interesante para obtener información y opiniones adicionales a las previstas en la guía prefijada (disponible en ANEXO). La consecuente grabación digital realizada facilitó su procesamiento posterior sin perder información generada en la interacción.

Para la demostración de los resultados obtenidos, se comenzará con una descripción por pregunta, la finalidad buscada en su concepción, la información adicional que se obtuvo por la mencionada interacción personal y los resultados concretos de las mismas.

Las veintiuna preguntas establecidas responden a los objetivos específicos planteados en el trabajo, algunas específicamente y otras mancomunadamente, aunque en la descripción se indicará el objetivo al que apunta la pregunta. Luego se utilizarán los resultados para complementar el resto de los objetivos específicos que así lo requieran.

De manera tal, como paso siguiente se procederá a describir los resultados agrupados por los cuatro objetivos específicos. Finalizando el proceso objetivo con una exposición de las conclusiones obtenidas.

En un apartado se expondrá toda aquella información que desde el lado del investigador fue captando a través de las entrevistas y del estudio del Marco Teórico para realizar unos comentarios finales.

DIMENSIONAMIENTO Y PRESUNCIÓN DE LA POBLACIÓN ALCANZADA

Aquí es conveniente recordar las precauciones planteadas en el apartado inicial de Metodología: los resultados obtenidos son generalizables a la muestra en sí, aunque no lo son a la población. Se presume que los entrevistados son fuentes directas de las líneas de acción que toman las empresas (población objetivo) en sus lineamientos de Marketing y Comunicación con sus clientes actuales y potenciales.

Se realizaron ocho entrevistas, cuatro a consultoras de Marketing y servicios relacionados, tres a agencias de Comunicación y una a desarrolladores de juegos, de la ciudad.

En total, los entrevistados poseen al momento de la entrevista **77 (setenta y siete)** clientes en la ciudad de La Plata. Por acuerdo de confidencialidad, no se cuenta con información y descripción precisa de sus clientes, aunque sí se solicitó una descripción del tipo de cliente, lo que permitió conocer a grandes rasgos que corresponden a empresas, organismos y ONGs en menor medida, en la descripción de los resultados se detallarán los tipos de empresas.

Un riesgo que es imposible de estimar, por desconocer el nombre de los clientes (como consecuencia de la confidencialidad), es si los entrevistados comparten algún cliente de los

alcanzados, como puede darse en la realidad de los negocios, por ejemplo, a través del *coworking* entre profesionales.

Teniendo en cuenta que eso podría reducir el número de empresas alcanzadas en términos netos, se comenzará con la descripción de los resultados.

DESCRIPCIÓN POR PREGUNTA

1. ¿CONOCE EL TÉRMINO *GAMIFICACIÓN*?

La pregunta inicial se relaciona a lo novedoso del tema, por lo que resultó necesario comenzar desde el conocimiento por parte de los entrevistados del término tal como se lo define en el Marco Teórico.

Objetivo específico al que responde: (1) *Analizar el nivel actual de aplicación y conocimiento de la Gamificación por parte de consultoras y profesionales del Marketing y Comunicación Digital de la ciudad de La Plata.*

Al momento de efectuar la pregunta, se procedió a exponer una breve descripción de la definición del término.

Fuera de las opciones lógicas previstas para esta pregunta (Si / No), la dicotomía se vio alterada con una tercera opción, la de conocer el *concepto*, no así el *término*.

Opción	Cant.	%
Si	5	62,5%
No	2	25%
Otra	1	12,50 %

Fuente: elaboración propia.

2. ¿ALGUNA VEZ APLICÓ O DESARROLLÓ UNA CAMPAÑA CON ESTRATEGIAS DE JUEGO A CLIENTES DE LA CIUDAD?

Esta pregunta esencial para el trabajo, también generó respuestas que se encasillan en una tercera alternativa. Esta tercera opción se dio en 6 casos, aunque no respondían en su totalidad a la misma respuesta.

Objetivo específico al que responde: (1) *Analizar el nivel actual de aplicación y conocimiento de la Gamificación por parte de consultoras y profesionales del Marketing y Comunicación Digital de la ciudad de La Plata.*

Opción	Cant.	%
Si	2	25%
No	0	0%
No en sentido completo ⁽¹⁾	4	50%
No en la ciudad	2	25%

Fuente: elaboración propia.

⁽¹⁾ Se ampliará la tercera alternativa para especificar a qué se refiere *No en sentido completo*.

El *sentido completo* se refiere a la aplicación de la Gamificación con todos o gran parte de los elementos que vimos en el Marco Teórico. La totalidad de los entrevistados que indicaron la opción que se está analizando, realizaron a través de Redes Sociales, principalmente Facebook, diferentes acciones *lúdicas* como desafíos, concursos y sorteos.

Las acciones típicas que llevaron adelante las consultoras consisten en fomentar la participación de los usuarios y seguidores de la Red Social, a través de interacciones preestablecidas en la plataforma como *Me gusta, Compartir, Comentar y Etiquetar* a amigos, a cambio en la mayoría de los casos participaban de premios y sorteos de productos, servicios y descuentos especiales ofrecidos por sus clientes.

De momento no se analizará el grado de encuadre que tienen estas acciones y estrategias dentro de la Gamificación. Se dedicará este aspecto al apartado de Conclusiones.

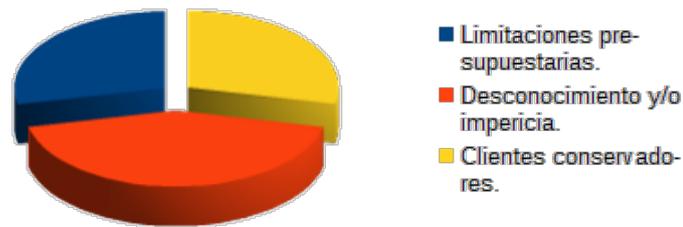
3. ¿CUÁL FUE LA RAZÓN POR LA QUE DESESTIMÓ SU UTILIZACIÓN?

Pregunta válida para los casos en que la respuesta a la pregunta 2) fue *NO, NO en sentido completo* y *NO en la ciudad*.

Debido a que es una pregunta del tipo abierta, se procederá a esquematizar en grandes conceptos las diferentes respuestas y la cantidad de ocurrencias que tuvieron los mismos. Del total de 6 entrevistados válidos para responder, los resultados fueron los siguientes.

Objetivo específico al que responde: (1) *Analizar el nivel actual de aplicación y conocimiento de la Gamificación por parte de consultoras y profesionales del Marketing y Comunicación Digital de la ciudad de La Plata.*

Respuesta Pregunta 2	Respuestas obtenidas	Cant.	%
No en sentido completo (4)	Limitaciones presupuestarias.	2	28,5%
	Desconocimiento y/o impericia.	3	43%
	Clientes conservadores.	2	28,5%



Fuente: elaboración propia

4. ¿FUE SOLICITADO POR EL CLIENTE O PROPUESTO POR USTEDES?

Pregunta que apunta a conocer el grado de ofrecimiento por parte de los profesionales, a la vez de la demanda por parte de los clientes de técnicas vinculadas a los juegos. No se menciona la Gamificación en esta descripción, debido a que no necesariamente los clientes conocen el término específico.

Objetivo específico al que responde: (1) *Analizar el nivel actual de aplicación y conocimiento de la Gamificación por parte de consultoras y profesionales del Marketing y Comunicación Digital de la ciudad de La Plata.*

En este caso, durante la entrevista se apuntó a la totalidad de casos, sean de Gamificación en su concepción más pura como en los casos en que (como analizaremos más adelante) no calificaron como tal. A su vez, incluye los casos en que no estuvo destinado a la ciudad.

Opción	Cant.	%
Cliente	4	50%
Profesional	4	50%

Fuente: elaboración propia

5. DESCRIBA EL TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO OBJETO DE GAMIFICACIÓN

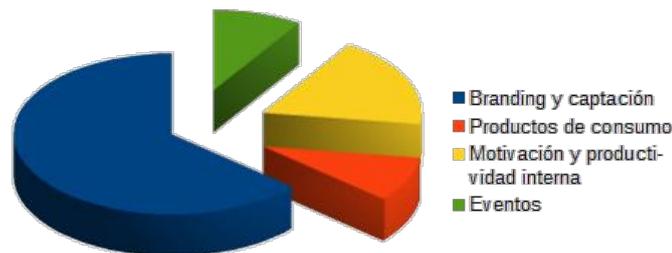
En esta pregunta se puede redefinir (en base a las respuestas obtenidas) de la siguiente manera: Defina el *objeto* destinado a la estrategia Gamificada.

Se procederá a esquematizar las respuestas -tan heterogéneas como productos o servicios- en una agrupación válida para el objetivo buscado por el trabajo de tesis.

Se incluyen la totalidad de los entrevistados.

Objetivo específico al que responde: (2) *Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.*

Objeto	Cant.	%
Branding y captación	7	63,6%
Productos de consumo	1	9,1%
Motivación y productividad interna	2	18,2%
Eventos	1	9,1%
TOTAL	11	100%



Fuente: elaboración propia.

6. ¿SE APLICÓ CON TECNOLOGÍA DIGITAL? ¿CUÁLES?

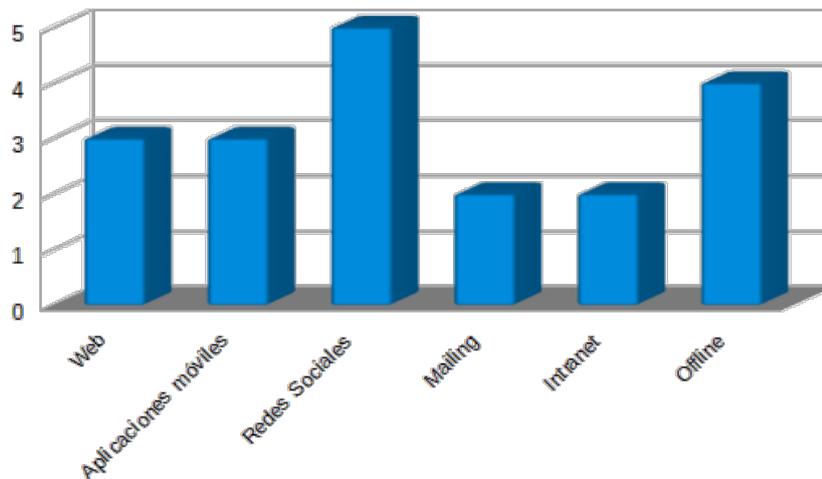
Con la tecnología utilizada, se buscó obtener una estimación de los medios más utilizados por los entrevistados.

Se incluyen todos los entrevistados.

Objetivo específico al que responde: (2) *Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.*

El 100% de los entrevistados utilizó tecnología digital, en algunos casos combinada con acciones *offline*, por lo que pasaremos a describir cuáles de las disponibles aplicaron.

Tecnología	Cant.	%
Web	3	15,8%
Aplicaciones móviles	3	15,8%
Redes Sociales	5	26,3%
Mailing	2	10,5%
Intranet	2	10,5%
Offline	4	21,1%
TOTAL	19	100%



Fuente: elaboración propia.

Los datos obtenidos en este inciso, permiten realizar una estimación de las tecnologías implementadas por los entrevistados. Para los casos en estudio, veremos la respuesta obtenida analizando cada tecnología a través de las siguientes tablas:

- **Web:** los entrevistados que han desarrollado las estrategias descriptas a través de páginas web, también lo realizaron con las siguientes tecnologías.

Tecnología	Cant.	%
Web (*)	0	0%
Aplicaciones	2	28,6%
Redes Sociales	0	0%

Mailing	0	0%
Intranet	2	28,6%
Offline	3	42,8%

(*) Se refiere a los casos en que únicamente se utilizó la tecnología analizada.

Fuente: elaboración propia.

Las estrategias *Offline* fueron las más utilizadas por quienes lo hicieron a través de páginas web. Seguida en igual proporción por Aplicaciones móviles y la Intranet de sus clientes.

- **Aplicaciones móviles:** los entrevistados que han desarrollado las estrategias descriptas a través de Aplicaciones móviles (*Smartphones* y *Tablets*), también lo realizaron con las siguientes tecnologías.

Tecnología	Cant.	%
Web	2	28,6%
Aplicaciones (*)	0	0%
Redes Sociales	1	14,3%
Mailing	0	0%
Intranet	1	14,3%
Offline	3	42,8%

(*) Se refiere a los casos en que únicamente se utilizó la tecnología analizada.

Fuente: elaboración propia.

Las estrategias *Offline* fueron, nuevamente, las más utilizadas por quienes lo hicieron a través de Aplicaciones móviles. Seguida por las páginas web y en menor medida por Redes Sociales e Intranet, ambas en igual proporción.

- **Redes Sociales:** Durante la entrevista no se refirió a ninguna Red Social en particular desde el entrevistador, aunque en todos los casos en que utilizaron esta herramienta, lo hicieron a través de la plataforma Facebook y Twitter, ésta última en 2 de los 5 casos, es decir un 40%.

Los entrevistados que han desarrollado las estrategias descriptas a través de Redes Sociales, también lo realizaron con las siguientes tecnologías.

Tecnología	Cant.	%
Web	0	0%
Aplicaciones	1	16,7%
Redes Sociales (*)	2	33,3%
Mailing	2	33,3%
Intranet	0	0%
Offline	1	16,7%

(*) Se refiere a los casos en que únicamente se utilizó la tecnología analizada.

Fuente: elaboración propia.

En este caso en particular, inciden los dos casos de entrevistados que únicamente utilizan las Redes Sociales como tecnología para los ejemplos mencionados durante el relevamiento, alcanzando un 33,3%. En igual medida, el resto de los entrevistados que utilizaron la herramienta analizada, también lo hicieron a través de *mailing*, utilizando base de datos propias de los clientes y en otros casos de estudios de mercados propios.

- **Mailing:** Los entrevistados que han desarrollado las estrategias descriptas a través del uso de listas de correo de los propios clientes, así como del resultado de investigaciones realizadas de fuente primaria, también lo realizaron con las siguientes tecnologías.

Tecnología	Cant.	%
Web	0	0%
Aplicaciones	0	0%
Redes Sociales	2	100%
Mailing (*)	0	0%
Intranet	0	0%
Offline	0	0%

(*) Se refiere a los casos en que únicamente se utilizó la tecnología analizada.

Fuente: elaboración propia.

En este caso particular, la opción elegida fueron las Redes Sociales. En los dos casos Facebook resultó ser la más utilizada, seguida por Twitter (en 1 de los 2 casos).

- **Intranet:** los entrevistados que han desarrollado las estrategias descriptas a través de la Intranet de sus clientes, también lo realizaron con las siguientes tecnologías.

Tecnología	Cant.	%
Web	2	40%
Aplicaciones	1	20%
Redes Sociales	0	0%
Mailing	0	0%
Intranet (*)	0	0%
Offline	2	40%

(*) Se refiere a los casos en que únicamente se utilizó la tecnología analizada.

Fuente: elaboración propia.

Las páginas web y las estrategias offline fueron las más utilizadas, en igual medida, por los entrevistados que hicieron lo propio con la Intranet de los clientes.

- **Offline:** los entrevistados que han desarrollado las estrategias descriptas a través de estrategias offline o físicas, también lo realizaron con las siguientes tecnologías.

Tecnología	Cant.	%
Web	3	33,3%
Aplicaciones	3	33,3%
Redes Sociales	1	11,1%
Mailing	0	0%
Intranet	2	22,3%
Offline (*)	0	0%

(*) Se refiere a los casos en que únicamente se utilizó la tecnología analizada.

Fuente: elaboración propia.

Las páginas web y las Aplicaciones móviles fueron, en igual medida, las tecnologías más utilizadas por quienes hicieron uso de las estrategias offline.

7. ¿QUÉ ASPECTO VINCULADO A LAS ESTRATEGIAS DE JUEGO TUVO?

Pregunta vinculada al grado de conocimiento y pericia en la materia. La misma demuestra el nivel de conocimiento y utilización concreta en los casos mencionados por los entrevistados.

Objetivo específico al que responde: (2) *Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.*

En este caso, no se obtuvo una significativa dispersión en los resultados de las entrevistas. A riesgo de anticiparse a las conclusiones, los datos obtenidos muestran, en gran medida, el nivel de utilización de la Gamificación en la ciudad.

De la totalidad de entrevistados se obtuvo los siguientes resultados:

- Concursos con y sin premios a través de Redes Sociales: **62,5%** de los entrevistados utilizan estas herramientas.
- Del **37,5 %** restante, han desarrollado estrategias con mayor utilización de las mecánicas de juego propias de la Gamificación en relación al total de entrevistados.

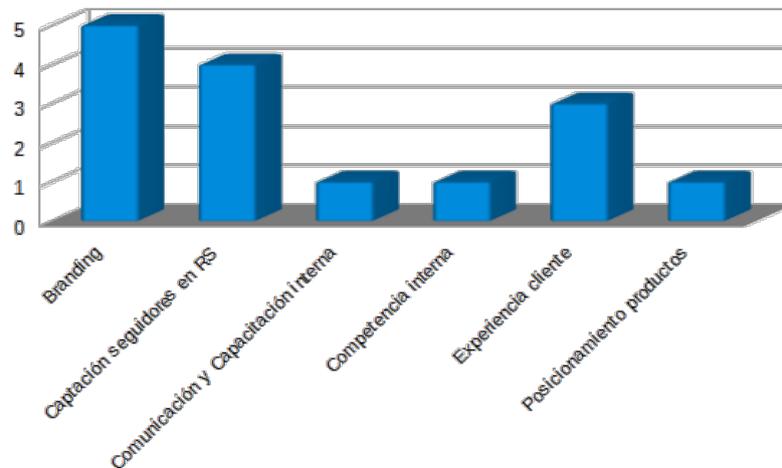
8. ¿CUÁL O CUÁLES FUERON LOS OBJETIVOS BUSCADOS?

Esta pregunta se orienta a contar con los objetivos que los entrevistados consideraron que se podían lograr a través de las estrategias descriptas. Los resultados son los siguientes.

Objetivo específico al que responde: (2) *Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.*

Objetivo	Cant.	%
Branding	5	33%
Captación seguidores en RS	4	26%
Comunicación y Capacitación interna	1	7%
Competencia interna	1	7%
Experiencia cliente	3	20%
Posicionamiento productos	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

El posicionamiento de marca o *Branding* es el objetivo más recurrente entre los entrevistados, seguido por la captación de seguidores en Redes Sociales (como se describió anteriormente, principalmente Facebook). La experiencia del cliente, también se posiciona entre los objetivos más mencionados.

9. ¿EN QUÉ PORCENTAJE SE CUMPLIÓ CON LOS MISMOS?

Objetivo específico al que responde: (2) *Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.*

En esta pregunta, se logra identificar dos tipos de datos obtenidos, por un lado, la percepción de los entrevistados y, por otro, los datos concretos a los que tuvieron acceso para corroborar el resultado obtenido.

Por el primero, la totalidad de los entrevistados manifestaron que los resultados fueron alcanzados en un alto porcentaje.

En los casos que tuvieron acceso a datos estadísticos, principalmente analíticas de las Redes Sociales utilizadas, indicaron que se cumplió con sus expectativas.

Al no contar con acceso a los datos e indicadores de venta y vincularlos a las distintas estrategias implementadas, esta pregunta se basa en respuestas subjetivas.

10. ¿EN QUÉ MEDIDA PUEDE ATRIBUIR LOS RESULTADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE JUEGOS?

Excepto en un caso que manifestó no tener una respuesta clara al interrogante, el resto de los 7 entrevistados (87,5%) manifestó que los resultados obtenidos se pueden atribuir en gran medida a las estrategias de juego.

Objetivo específico al que responde: (2) *Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.*

11. ¿CREE QUE SE DEBIÓ A LA FALTA DE INFORMACIÓN O FORMACIÓN ESPECÍFICA EN EL TEMA?

Pregunta dirigida para captar la opinión de los entrevistados con respecto a la no utilización con mayor intensidad y en mayor cantidad de casos.

Cuatro (es decir el 50%) de los entrevistados, consideró que el principal impedimento fue el desconocimiento en la temática.

Objetivo específico al que responde: (2) *Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.*

12. ¿CÓMO CALIFICA AL NIVEL DE CONOCIMIENTO Y EL ACCESO A INFORMACIÓN DISPONIBLE SOBRE GAMIFICACIÓN A NIVEL LOCAL Y REGIONAL?

En este caso, se recurrirá a la esquematización de las respuestas obtenidas.

Objetivos específicos al que responde: (1) *Analizar el nivel actual de aplicación y conocimiento de la Gamificación por parte de consultoras y profesionales del Marketing y Comunicación Digital de la ciudad de La Plata.* (4) *Relevar las perspectivas de los profesionales en Marketing Digital a corto y mediano plazo de la Gamificación en la ciudad de La Plata.*

Aspecto	Malo	Bajo	Medio	Alto
Conocimiento	3	3	1	1
Información	2	3	1	2

Fuente: elaboración propia.

Como observaciones adicionales posibles gracias al tipo de relevamiento efectuado, se obtiene que de los casos en que el acceso a la información se calificó como *Alto*, el argumento compartido fue la base de información disponible en la web.

Con respecto al aspecto *nivel de conocimiento* los calificados como *Alto* y *Medio* fueron argumentados en base a que los profesionales especializados en desarrollo de software con vinculo en el Marketing Digital, sí cuentan con el conocimiento, además de la información. La aclaración que expusieron los entrevistados luego de la observación descripta, es que es un concepto que se conoce en grupos muy reducidos y no se encuentra difundido en profesionales más *generalistas* del rubro.

13. ¿QUÉ ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBIERAN PROFUNDIZARSE A NIVEL LOCAL PARA QUE LA GAMIFICACIÓN EXPANDA SU POTENCIAL?

Pregunta destinada a obtener la opinión de las posibles líneas de acción a mediano plazo para ampliar el nivel de aplicación en la ciudad de estrategias gamificadas.

Objetivo específico al que responde: (4) *Relevar las perspectivas de los profesionales en Marketing Digital a corto y mediano plazo de la Gamificación en la ciudad de La Plata.*

Aspecto	Cant.	%
Empresas locales más innovadoras ⁽¹⁾	2	16,7%
Jornadas y Seminarios de capacitación profesional ⁽²⁾	5	41,6%
Mayor información local online ⁽³⁾	2	16,7%
Casos reales con datos medibles ⁽⁴⁾	3	25%

Fuente: elaboración propia.

⁽¹⁾ Este aspecto se vincula a la percepción de los entrevistados sobre el empresario local, caracterizándolo de conservador en cuanto a estrategias de marketing.

⁽²⁾ Se refirieron a todo tipo de encuentro de profesionales, sean a través de instituciones académicas o profesionales, en donde especialistas del tema capaciten y *evangelicen* a los profesionales de la ciudad.

⁽³⁾ Información concreta y métricas que permitan evaluar los resultados reales.

⁽⁴⁾ Con casos reales, locales, con datos que permitan evaluar riesgos y resultados.

14. ¿ENCUENTRA DIFICULTADES PARA CONSEGUIR PERSONAL QUE DOMINE LA TÉCNICA?

Pregunta orientada a analizar la demanda en el mercado laboral de personal idóneo en la materia.

Objetivo específico al que responde: (3) *Indagar la situación con que se encuentran las consultoras en el mercado laboral local, como demandantes de profesionales que dominen la técnica.*

La totalidad de los entrevistados no se vio en la necesidad de buscar personal idóneo.

15. ¿CONSIDERA QUE SE DEBE A UNA CUESTIÓN DE FALTA DE OFERTA ACADÉMICA DISPONIBLE O UNA CUESTIÓN DE LA DEMANDA?

Pregunta que complementa la anterior, obteniendo la percepción del entrevistado.

Objetivo específico al que responde: (3) *Indagar la situación con que se encuentran las consultoras en el mercado laboral local, como demandantes de profesionales que dominen la técnica.*

Opción	Cant.	%
Demanda	1	10%
Oferta	8	80%
Ambos	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia.

Los resultados claramente posicionan a la oferta como la parte que resulta crítica en la actualidad, según la opinión de los entrevistados.

De la entrevista se obtuvo, como opinión adicional, que los profesionales expertos en la materia deberían ofrecer capacitaciones y jornadas en donde difundan el concepto, con casos reales y métricas concretas.

16. ¿TIENE PLANES DE UTILIZAR Y/O AMPLIAR LA GAMIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA DE SERVICIO A SUS CLIENTES EN EL CORTO O MEDIANO PLAZO?

Objetivo específico al que responde: (4) *Relevar las perspectivas de los profesionales en Marketing Digital a corto y mediano plazo de la Gamificación en la ciudad de La Plata.*

En 7 de los 8 entrevistados (87,5%) respondieron que sí tienen planes (o intención) de utilizar y/o ampliar la utilización de la Gamificación. En un caso, consideró que esperará a que se cuente con información fehaciente de casos reales en la ciudad para definirse.

17. ¿QUÉ RUBROS O TIPOS DE PRODUCTO O SERVICIO, CONSIDERA QUE SERÍAN LOS MÁS BENEFICIADOS POR ESTA TÉCNICA?

Esta pregunta disparadora está orientada a captar la primera opción que le surge al entrevistado. Como se verá, los rubros son variados y se encuentran directamente relacionado con las áreas en que se desarrollan sus clientes actuales. Una vez que las enumeraron, un alto porcentaje reconsideró la respuesta.

Objetivo específico al que responde: (4) *Relevar las perspectivas de los profesionales en Marketing Digital a corto y mediano plazo de la Gamificación en la ciudad de La Plata.*

Opción	Cant.	%
Electrónica	1	10%
Indumentaria	3	30%
Decoración	1	10%

Productos belleza	1	10%
Eventos	1	10%
Venta videojuegos	1	10%
Clubes deportivos	1	10%
Crowdsourcing	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: elaboración propia.

El 75% de los entrevistados reconsideró en el momento su respuesta, coincidiendo que bien implementado, alineado a la estrategia, con conocimiento del público objetivo, se podría aplicar a todo tipo de producto o servicio.

18. CON RESPECTO AL PÚBLICO ALCANZADO ¿CONSIDERA QUE ES APLICABLE A UN NÚMERO ACOTADO Y TARGET ESPECÍFICO?

Objetivo específico al que responde: (4) *Relevar las perspectivas de los profesionales en Marketing Digital a corto y mediano plazo de la Gamificación en la ciudad de La Plata.*

En este caso, hubo un mayor consenso en que los jóvenes y adolescentes serían los más permeables (**87,5%**), aunque la totalidad de los entrevistados aclararon que (al igual que en la pregunta anterior) si está bien implementada, en principio no debería ser una limitación la edad.

19. ¿A QUÉ LO ATRIBUYE?

Para la primera opción (jóvenes y adolescentes) se debe a la adopción de las nuevas tecnologías.

Con respecto a la aclaración surgida posteriormente, se basan en que el juego es algo que todos los seres humanos tienen incorporado, por lo que es conocido y adoptado por todos.

20. ¿CÓMO DESCRIBIRÍA EL PERFIL PROMEDIO DE CLIENTE?

Pregunta orientada a conocer el perfil de clientes estables, dentro de la ciudad, que posee el entrevistado al momento.

Tamaño	Cant.	%	Edad	Cant.	%
Micro empresa	1	10%	< 5 años	0	0%
Pyme	7	70%	5 a 15 años	6	75%
Gran empresa	1	10%	15 a 30 años	1	12,5%
Organismo	1	10%	> 30 años	1	12,5%
TOTAL	10	100%	TOTAL	8	100%

Fuente: elaboración propia.

Claramente, el perfil más mencionado es el de Pymes de entre 5 a 15 años de antigüedad.

RESULTADOS POR OBJETIVOS

En este apartado se realizará un análisis conjunto de los datos obtenidos en las respectivas entrevistas, con un enfoque a los objetivos específicos definidos al comienzo. De manera tal, se avanzará en orden, reuniendo y plasmando las respuestas obtenidas para cada uno.

Iniciando por recordar el objetivo del trabajo de investigación y sus respectivos objetivos específicos:

El **Objetivo General** consiste en estimar el grado de aplicación y conocimiento actual de la Gamificación como estrategia de marketing digital en la ciudad de La Plata, así como sus perspectivas futuras.

Objetivos específicos:

1. Analizar el nivel actual de aplicación y conocimiento de la Gamificación por parte de consultoras y profesionales del Marketing Digital de la ciudad de La Plata.
2. Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.
3. Indagar la situación con que se encuentran las consultoras en el mercado laboral local, como demandantes de profesionales que dominen la técnica.
4. Releva las perspectivas de los profesionales en Marketing Digital a corto y mediano plazo de la Gamificación en la ciudad de La Plata.

OBJETIVO ESPECÍFICO #1

Las preguntas que apuntaron directamente a atender el primer objetivo específico fueron las número 1, 2, 3, 4 y 12 (tabla con respuestas disponible en ANEXO). Aunque, como se mencionó, del fruto de las entrevistas surgieron datos adicionales que permitieron ampliar el desarrollo de los resultados.

El término en general es conocido por la mayoría de los entrevistados, para cinco del total (un 62,5%). En cuanto a la utilización de la técnica, la mitad de los entrevistados realizaron una aplicación más completa que el total de los entrevistados, de los cuales la mitad lo realizó en la ciudad. Eso lleva a que dos (25%) de los entrevistados llevó a cabo una estrategia de Marketing gamificada en la ciudad de La Plata.

La mitad restante de los entrevistados, ha realizado a través de aplicaciones ofrecidas por las Redes Sociales (principalmente Facebook) desafíos, concursos y sorteos, siendo lo más cercano que reconocieron estar de la Gamificación.

“Yo creo que una *premiación*, no es Gamificación, porque vos no hiciste nada más que *comprar* para eso [...] juntar puntos y dar premios no es Gamificación del todo”. (Entrevista número 6, agosto 2016)⁵⁷

Cuando se consultó la razón por la que no se consideró una Gamificación más completa, cuatro (57% de los correspondientes) lo atribuyeron a limitaciones presupuestarias de sus clientes, a la vez que no los consideran clientes *permeables* a nuevas estrategias. Los tres restantes reconocieron que se debe a la falta de conocimientos necesarios para asesorar a sus clientes en la materia.

Comentando sobre la posibilidad de implementar este tipo de nuevas herramientas con los clientes locales, uno de los entrevistados expuso que “...es difícil, porque a veces no lo entienden. Y también muchas veces tiene que ver con una cuestión de presupuesto [...] la Pyme de La Plata a veces no lo puede hacer, porque tiene otras prioridades [...] acá hace falta poner la mirada en la gente, está muy puesta sólo en la rentabilidad [...] y además ser más disruptivos”. (Entrevista número 1, Julio 2016)

A su vez, la mala o baja calificación con respecto al acceso a la información y el conocimiento en Gamificación a nivel local y regional (sumando los resultados en ambos aspectos), resultó ampliamente más mencionado por los entrevistados que un nivel medio o alto, en once ocasiones (el 68,8%) versus cinco veces (el 31,2%), respectivamente.

Durante la entrevista se pudo evidenciar que los profesionales sabían en general el concepto, no así el término. “Lo tuve que *googlear*, y comprendí a lo que se refería” mencionó uno de los entrevistados, para luego reconocer que la idea del concepto sí le resultaba conocida (Entrevista número 5, Julio 2016).

De los dos entrevistados que aplicaron una estrategia Gamificada fuera de la ciudad, lo hicieron en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Coincidiendo, a su vez, en que los clientes correspondieron al tipo Gran Empresa.

Asimismo, continuando con los mismos casos, se obtuvo una respuesta similar en cuanto al acceso a la información y el conocimiento a nivel local. En los grupos *cerrados* de profesionales de desarrollo y diseño de software, el tema está instalado y es conocido, aunque reconocieron que es uno de los tantos temas innovadores que poseen en mente. Agregando que en los casos de profesionales más *generalistas* el tema aún no está bien instalado.

⁵⁷ Por acuerdo con los entrevistados, se mantiene el anonimato de los mismos.

Refiriéndose a las posibles causas del bajo nivel de aplicación de la Gamificación en la ciudad, uno de los entrevistados comentó: “En capital⁵⁸ el Marketing tiene bastante más tracción, y se nota. Obviamente por el tipo de cliente que está geográficamente cerca. Pero hoy en día, que se trabaja más remoto, que la comunicación es más fluida, me llama la atención que no haya más agencias de Marketing con presencia local [...] eso es un factor. Y, más allá de eso, otro factor es que faltan datos para cuantificar el riesgo. [...] no lo veo como un problema de idiosincrasia local⁵⁹”. (Entrevista número 8, agosto 2016)

OBJETIVO ESPECÍFICO #2

Analizar los tipos de productos o servicios en los que se aplicó y los resultados obtenidos.

Las preguntas que apuntaron específicamente a atender el segundo objetivo específico fueron las número 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11.

El *Branding* mencionado en cinco ocasiones (33%) y la captación de seguidores en Redes Sociales en cuatro (26%), corresponden a los objetos más mencionados por los entrevistados, seguido por la mejorar la Experiencia del cliente en tres (20%), quedando el resto de las alternativas mencionadas distribuidas en el resto, sin que ninguna ocupe un puesto relativo importante.

Este índice, se ve impulsado por los casos en que no se aplicó Gamificación, a la vez que lo relacionaron a acciones en las plataformas ofrecidas por las Redes Sociales, como se mencionó en la descripción de las respuestas obtenidas a la pregunta número 5.

La metodología que se utilizó en las Redes Sociales, se focalizaron en concursos y sorteos.

Centrándose en los casos que sí aplicaron Gamificación en mayor medida que el resto de los entrevistados, se aplicó para objetivos internos de las empresas, como comunicación e incentivación al personal, así como a eventos y experiencia del cliente en el punto de venta.

El total de entrevistados utilizó tecnología digital y/u *online*. Las Redes Sociales son las más mencionadas, seguidas por estrategias *offline*.

La totalidad de los entrevistados manifestaron que obtuvieron buenos resultados, aunque ninguno pudo expresar en valores concretos el impacto en las ventas, por no contar con acceso a esos datos.

Siete de los ocho entrevistados (87,5%), vinculó esos buenos resultados (subjetivos en gran medida) a los elementos de juegos utilizados, incluyendo los mencionados entrevistados que basaron su estrategia en Redes Sociales a través de concursos y sorteos.

OBJETIVO ESPECÍFICO #3

Indagar la situación con que se encuentran las consultoras en el mercado laboral local, como demandantes de profesionales que dominen la técnica.

⁵⁸ Por Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

⁵⁹ Aludiendo a la idiosincrasia del empresario local.

Las preguntas que apuntaron específicamente a atender el tercer objetivo específico fueron las número 14 y 15.

Uno de los entrevistados comentó cómo fue la implementación de las estrategias con elementos de Gamificación con respecto al personal involucrado de la siguiente manera: “siempre se fueron desarrollando repentinamente, a partir de una idea y la evolución que fue teniendo con los recursos con que contamos. [...] Si surgiera un proyecto creo que sí buscaría (*profesionales idóneos en la técnica*), [...] a mi lo de los aplicativos y lo lúdico me interesa constantemente, me encantaría”. (Entrevista número 4, julio 2016)

El entrevistado citado no fue la excepción, la totalidad de los mismos no tuvo la necesidad de buscar personal idóneo en Gamificación. La razón indicada es que la futura necesidad de capital humano dependerá del grado de capacitación con que cuenten los profesionales para que, de esa manera, poder incluir la Gamificación como alternativa al cliente y así impulsar el mercado laboral específico.

La forma de hacerlo, según surgió durante las entrevistas, es (nuevamente) que los profesionales expertos en la materia deberían ofrecer capacitaciones y jornadas en donde difundan el concepto, con casos reales y métricas concretas.

OBJETIVO ESPECÍFICO #4

Relevar las perspectivas de los profesionales en Marketing Digital a corto y mediano plazo de la Gamificación en la ciudad de La Plata.

Las preguntas que apuntaron específicamente a atender el cuarto objetivo específico fueron las número 12, 13, 16, 17, 18 y 19.

La necesidad de jornadas, seminarios y encuentros organizados por los profesionales especializados en la materia fue mencionada por los entrevistados en cinco ocasiones (41,6%) como un aspecto que es fundamental para que la Gamificación gane terreno en la ciudad en el mediano y largo plazo. Se coincidió (mencionado tanto como aspecto independiente como en conjunción con las jornadas de capacitación mencionadas, tres veces para el primer caso) en que el concepto necesita de casos de implementación locales, con métricas reales, que permitan una evaluación analítica de los riesgos.

“Necesito estar seguro para ofrecerle algo distinto al cliente [...] está bueno el concepto, pero yo lo tercerizaría en alguien más especializado”. (Entrevista número 7, agosto 2016)

“Primero hay que difundir (*el concepto*), primero entre los pares o los profesionales idóneos que podrían usarlo y después a todo público”. (Entrevista número 2, julio 2016)

“Yo creo que las Pymes que tengan la posibilidad de asesorarse y puedan ver las herramientas posibles que tienen [...] se engancharían más. No todos, pero hay muchas Pymes acá en la ciudad que tienen la posibilidad económica, pero que por ahí no tienen el conocimiento”. (Entrevista número 3, julio 2016)

En menor medida, se consideró que los empresarios locales debieran considerar optar por estrategias menos tradicionales, para dar así mayores posibilidades de implementación a

técnicas más modernas e innovadoras, en dos ocasiones (16,7%). Cuestión no menor, si se considera la hipótesis planteada al comienzo, tanto por su mención por los entrevistados como por su bajo porcentaje.

Siete de los ocho entrevistados (87,5%) reveló su intención de utilizar y/o profundizar la implementación de Gamificación en sus estrategias de Marketing en el corto y mediano plazo. Dejando en evidencia el interés que despierta el concepto entre los profesionales consultados.

En cuanto a los rubros o tipo de productos que en opinión de los consultados se verían más beneficiados, se obtuvo una respuesta en dos etapas. En una primera, más espontánea estuvo más vinculado a los rubros en donde diariamente desarrollan su asesoramiento. Por tal motivo los resultados fueron variables y sólo una destacó, aunque sin tomar gran diferencia del resto: Indumentaria (3 veces citada). La segunda etapa, más reflexiva y considerando lo conversado hasta ese momento en la entrevista, seis de los entrevistados (75%) coincidió en que bien aplicada (esto es, conociendo el público objetivo y alineada a la estrategia del negocio) se puede aplicar a todo tipo de rubros y productos.

Los jóvenes y adolescentes parecen ser los más permeables a este tipo de estrategias (siete entrevistados así lo manifestaron) principalmente atribuido a la adopción de las nuevas tecnologías. Aunque la totalidad consideró que - nuevamente, bien implementada - no debería ser una restricción la edad, fundamentado en que el juego es una actividad inherente al ser humano, sin distinción de edad.

CONCLUSIONES

Finalmente, luego de hacer un extenso repaso por el marco teórico y realizado el relevamiento en la ciudad de La Plata, se puede concluir que la hipótesis planteada al comienzo del trabajo se verifica.

Por un lado, del análisis teórico y de los casos de aplicación, se evidencia un importante potencial de la técnica para fomentar el vínculo de las marcas con sus clientes (tanto internos como externos) actuales y para captar a los potenciales.

La etapa por la que está transitando la Gamificación, impulsa la necesidad de contar con casos concretos de análisis y medición de riesgos para que demuestre en términos concretos sus beneficios. Particularmente, en la ciudad de La Plata, esto se ha evidenciado con mayor énfasis en los entrevistados.

La mayoría de los profesionales contactados conoce el concepto, de ellos un 25% llevó a cabo una estrategia gamificada en la ciudad, de las cuales, con una sola excepción, no llegan a completar los elementos de la Gamificación como se describió en el desarrollo del marco teórico. Mientras que el resto de los entrevistados, lo que asoció como estrategia más cercana resultó ser las vinculadas al Social Media (principalmente en Facebook), con el objetivo central de generar *Branding* y captar seguidores.

A su vez, se evidenció la necesidad de capacitación sobre el tema sustentada con métricas contrastables y con mayor información disponible relacionada a su aplicación en la ciudad.

En general, los entrevistados reconocen el potencial de la Gamificación, los beneficios de aplicarla correctamente (momento en que se evidencia la necesidad de capacitación) en casi cualquier ámbito, producto y target. Así como su intención de aplicarla a corto y mediano plazo, por lo que resulta coherente con la necesidad de formarse.

Si bien una parte importante (43%) reconoció que se debe a falta de pericia por parte de los profesionales el hecho que no se haya implementado en sus estrategias, la mayoría restante indicó que desde el empresario local se evidencia una tendencia a destinar su presupuesto (exiguo en general) a estrategias conocidas y comprobadas. Claramente ambas cuestiones están vinculadas y forman parte de la misma realidad, por lo que, a excepción de pocos casos, se reconoció que el primer paso es la capacitación.

Se mencionó la limitación presupuestaria que evidencian sus clientes locales, indicada por la mayoría de los entrevistados como un condicionante para la implementación. A la luz de los resultados obtenidos, se hace evidente que es un análisis subjetivo en su mayoría, sustentado en que ante el desconocimiento de la técnica es claramente difícil precisar este aspecto. Si bien no es parte de los objetivos de la tesis analizar los costos de implementación de una estrategia gamificada, la observación es insoslayable.

En conclusión, se evidencia un déficit de capacitación en los profesionales entrevistados con respecto a la Gamificación, impulsados en una tendencia a mantenerse en las estrategias que son conocidas y que dominan, o que hayan sido comprobadas por el mercado en general, lo que desencadena en la baja implementación a nivel local, de manera que los empresarios locales no cuentan con la alternativa de análisis real de implementar Gamificación en su estrategia de marketing.

La formación y capacitación, así como las evidencias empíricas de casos locales, resultan ser, en general, el puntapié inicial que esperan los entrevistados para iniciarse en la técnica con mayor profundidad y, lógicamente, pericia.

COMENTARIO FINAL

En este último punto se volcará un breve comentario vinculado al aspecto subjetivo que se observó en las entrevistas relacionado a la hora de implementar nuevas herramientas aún no difundidas en el medio local.

El considerar que los empresarios locales no son del tipo que arriesgan en nuevas estrategias y que la Gamificación escapa a su presupuesto, es evidentemente una opinión, por lo menos, discutible. Sin desconocer los casos particulares que puede ser así, y a riesgo de parecer una apología de la Gamificación, lo cierto es que el desconocimiento técnico por parte de los profesionales hecha por tierra cualquier valoración de costos y beneficios.

Además, el concepto es flexible y adaptable de manera que el presupuesto necesario para llevarlo adelante puede ser muy diverso.

Otro efecto lógico del desconocimiento técnico, resulta en el caso de llegar a tenerse como alternativa la Gamificación para una estrategia de Marketing puntual, el planteamiento al cliente puede adolecer de debilidades propias del no dominio del concepto, versus otras herramientas más sostenidas en argumentos por la *expertise* profesional.

El marketing digital revolucionó el acceso de las Pymes a las herramientas que utilizan las grandes empresas. Claro está que no son comparables los recursos que pueden destinar unos y otros en ese sentido, pero es indiscutible que hoy pueden tener presencia en los mismos medios. No hace muchos años, los periódicos, la televisión y la radio, no eran medios accesibles para todos.

La Gamificación no es ajena a esta revolución tecnológica y resulta, claramente, más accesible a las Pymes que en cualquier otra época anterior. Y la tendencia sigue siendo esa, tal como vimos al comienzo del trabajo, las innovaciones son cada vez más rápidamente adoptadas y difundidas, lo que las hace más disponibles para la mayoría y no un recurso exclusivo de pocos.

Lógicamente será decisión del empresario la inversión o no en una estrategia gamificada, pero debería ser una alternativa que esté a su disposición formando parte del abanico cada vez más nutrido del Marketing digital y por lo tanto contar con la posibilidad de realizar el correspondiente análisis de costo beneficio. Y esto sólo es posible si los profesionales del área (sea a través de un servicio propio, tercerizado o mixto) poseen el conocimiento y la capacitación necesaria para convertirla en una opción válida de análisis.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R., Smith, Ch. (2013). Marketing y Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. España, (E-Book) www.marketingypymesebook.com.
2. Deci, Edward L. (1975). La motivación intrínseca. Nueva York: Plenum Publishing Co.
3. Dumrauf, G. L. (2010). Finanzas Corporativas: Un enfoque latinoamericano. (pp. 53-81). Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
4. González Tardón, C. (febrero, 2014). Videojuegos para la transformación social Aportaciones conceptuales y metodológicas. (Tesis de Doctorado) Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad de Deusto, Bilbao. Rescatado de <http://dkh.deusto.es/comunidad/thesis/recurso/videojuegos-para-la-transformacion-social/908a88d7-4b79-4d3a-bad4-7a5374158b45>
5. Isaacson, W. (2014). Los Innovadores: Los genios que inventaron el futuro. Buenos Aires: Debate.
6. Kapp, K. (2012). The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education. San Francisco: John Wiley & Sons.
7. Kotler, P., Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
8. McGonigal, J. (2011). ¿Por qué los videojuegos pueden mejorar tu vida y cambiar el mundo? Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
9. París, J. (2013). Segmentación significativa. Buenos Aires: Ediciones Haber.
10. Rheingold, H. (1998). The Virtual Community. Versión electrónica disponible en <http://www.rheingold.com/vc/book/>
11. Sánchez Noriega, J. L. (1997) Crítica de la seducción mediática. Madrid. Tecnos
12. Surowiecki, J. (2004) La Sabiduría de los Grupos: Por qué los muchos son más inteligentes que los pocos y cómo la sabiduría colectiva da forma a los negocios, economía, sociedades y naciones. Tendencias.
13. Sutton-Smith, B. (1997). The ambiguity of play. First Harvard University Press paperback edition, 2001.
14. Versteeg, Ch. (agosto, 2013). Ethics & Gamification design: a moral framework for taking responsibility. (Tesis de Maestría: New Media & Digital Culture). Universidad de Utrecht, Países Bajos. Rescatado de <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/281831/M.J.J.M.%20Versteeg%20Ethics%20%26%20Gamification%20design%20-%20a%20moral%20framework%20for%20taking%20responsibility.pdf?sequence=1>
15. Vilches Antão, D. (abril, 2014). Juegos Serios, evaluación de tecnologías y ámbitos de aplicación. (Trabajo Final Integrador de Especialización en Ingeniería de Software). Facultad

de Informática. Universidad Nacional de La Plata. Rescatado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40330>

16. Zichermann, G. y Cunningham, C. (2011). Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. Cambridge, MA: O'Reilly Media.

ARTÍCULOS Y PUBLICACIONES

1. Alcaide Casado, J. C. (2003). Alta fidelidad: estrategias y herramientas. MK Marketing + Ventas, 178 (marzo, 2003), pp. 106-111. Rescatado de http://coaching.toptenms.com/archivos/777/descargas/altafidelidad_resumen.pdf
2. Bagozi, R.P, Gopinath, M. y Nyer, P.U. (1999): "The role of emotions in marketing". Academy of Marketing Science. Journal, vol 27 (2), 184-206. Rescatado de <http://www.cfs.purdue.edu/richardfeinberg/csr%20331%20consumer%20behavior%20%20spring%202011/grad/readings/22%20The%20Role%20of%20Emotions%20in%20Marketing.pdf>
3. Bilton, N. (2014). Disruptions: Using Addictive Games to Build Better Brains. The New York Times 17/02/2014. Rescatado de http://bits.blogs.nytimes.com/2014/02/16/disruptions-using-addictive-games-to-build-better-brains/?_php=true&_type=blogs&_r=1
4. Borrás Gené, O. (2015). Fundamentos de la gamificación. GATE, Universidad Politécnica de Madrid. Rescatado de http://oa.upm.es/35517/1/fundamentos%20de%20la%20gamificacion_v1.1.pdf
5. Burke, B. (noviembre, 2012). Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? Gartner, Inc. Rescatado de <https://www.gartner.com/doc/2226015/gamification--future-gamification>
6. Castillo, V., Küster, I., Vila, N. (mayo, 2010). Efectos de los videojuegos en las marcas emplazadas: la asociación y transferencia de imagen a través de las emociones. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie), España. Rescatado de www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2010-05.pdf
7. Chiang Fu, Y. (2011). El Juego de la Vida: Diseño de un Sistema de Gamification para aumentar la participación actual de voluntarios y retención en las organizaciones sin fines de lucro basada en el voluntariado. Trinity University, San Antonio, Texas. Rescatado de http://digitalcommons.trinity.edu/infolit_usra/2/
8. UNICEF Argentina, (noviembre, 1989). Convención sobre los Derechos del Niño. Asamblea General de las Naciones Unidas, en Nueva York. Rescatado de <http://www.unicef.org/argentina/spanish/7.-Convencionsobreloderechos.pdf>
9. Cosentino, A. (2010). Evaluación de las virtudes y fortalezas humanas en población de habla hispana. Revista Psicodebate 10: La psicología Positiva y sus ámbitos de aplicación, 10 (1), 53-72. Rescatado de http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/psico10/10Psico_03.pdf
10. Deterding, S. (2014). The Ambiguity of Games: Histories and Discourses of a Gameful World. Cambridge, MA: MIT Press. Rescatado de https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/gameful_world_chapter1.pdf

11. Díaz Cruzado, J., Troyano Rodríguez, Y. (junio, 2013). El potencial de la gamificación aplicado al ámbito educativo. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Sevilla. Rescatado de http://www.aulavirtual.urjc.es/moodle/pluginfile.php/2103058/mod_resource/content/3/EL%20POTENCIAL%20DE%20LA%20GAMIFICACION%20C3%93N%20APLICADO%20AL%20AMBITO%20EDUCATIVO_0.pdf
12. Digital Marketing Hype Cycle, (2015). En Gartner, Inc. Rescatado de <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/five-key-trends-in-gartners-2015-digital-marketing-hype-cycle/>
13. El uso de las nuevas tecnologías... (s. f.). En INECO. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de http://www.ineco.org.ar/el_uso_de_-las_-nuevas_tecnologias/
14. Gamificación, una estrategia con historia, (2014). En Wonnova. Rescatado de <http://www.wonnova.com/blog/gamificacion-estrategia-historia-201406>
15. Gamificación: el negocio de la diversión. (junio, 2012). BBVA Innovation Edge, 3. Rescatado de https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/content-legacy/documentos/pdfs/gamification_spanish.pdf
16. Gibney, E. (2016). Google AI algorithm masters ancient game of Go. Nature News 27/01/2016. Rescatado de <http://www.nature.com/news/google-ai-algorithm-masters-ancient-game-of-go-1.19234>
17. Global trust in Advertising: winning strategies for an evolving media landscape. (septiembre, 2015). The Nielsen Company. Rescatado de <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/global-trust-in-advertising-2015.html>
18. Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work?: A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, Estados Unidos, Enero 6-9, 2014. Rescatado de <http://www.researchgate.net/publication/256743509>
19. Hype Cycle for Emerging Technologies, (Años: 2011, 2012, 2013 y 2014). En Gartner, Inc. Rescatado de <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>
20. Jiménez Arenas, S. (2011). Gamification ROI. En GameMarketing. Rescatado de <http://www.gamkt.com/2011/03/27/gamification-roi/>
21. Kothar, S. (Abril, 2012). Language Quality Game. Rescatado de <http://social.technet.microsoft.com/wiki/contents/articles/9299.language-quality-game.aspx>
22. La motivación intrínseca, (s. f.). En Psicología Online. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <http://www.psicologia-online.com/pir/la-motivacion-intrinseca.html>
23. Llagostera, E. (2012). On Gamification and Persuasion. IT University of Copenhagen. Rescatado de <http://sbgames.org/sbgames2012/proceedings/papers/gamesforchange/g4c-02.pdf>

24. McGonigal, J. (febrero, 2010). Gaming can make a better world. Conferencia TED 2010, Long Beach, California. Rescatado de http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world#t-8815
25. Meloni, W., Gruener, W. (2012). Gamification in 2012: Market Update, Consumer and Enterprise Market Trends. California, EE.UU., M2 Research. Rescatado de <http://m2research.com/gamification-research.htm>
26. Moretón, J., Escribano, F. (noviembre, 2014). 3D Wire 2014: Informe General de la Gamificación. GECON.ES (Fundación Iberoamericana del Conocimiento). Rescatado de <http://gecon.es/wp-content/uploads/2014/11/3DWireGAM-2014-Informe-General-vFinal.pdf>
27. Openhappineskorea (23 de septiembre de 2012). Coke dance vending machine [Archivo de video]. Rescatado de <https://www.youtube.com/watch?v=DgtijpUNKGo>
28. Padilla, S., Halley, F., Chantler, M. (2011). Improving Product Browsing whilst Engaging Users. Disponible en <http://de2011.computing.dundee.ac.uk/wp-content/uploads/2011/10/Improving-Product-Browsing-whilst-Engaging-Users.pdf>
29. Parada, T. (2014). Del Social CRM y el nuevo paradigma de la relación con los clientes. En PuroMarketing. Rescatado de <http://www.puromarketing.com/20/18696/social-nuevo-paradigma-relacion-cliente.html>
30. Perazo, C. (2013). Jugar sin poder parar, la nueva adicción de la época. La Nación, 06/06/2013. Rescatado de <http://www.lanacion.com.ar/1598647-el-vicio-de-jugar-sin-poder-parar>
31. Pink, D. (Julio, 2009). The puzzle of motivation. Conferencia TED Global 2009 en Oxford, Inglaterra. Rescatado de http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation#t-17947
32. Qué es la Gamificación, (s. f.). En Gamificación. Rescatado de <http://www.gamificacion.com/que-es-la-gamificacion>
33. Results of A Randomized Controlled Trial: The Effects of SuperBetter on Depression. (Julio, 2013). Universidad de Pensilvania en colaboración con SuperBetter Labs, LLC. Rescatado de <https://annmarieroepeke.files.wordpress.com/2013/08/superbetter-study-results-bulletin-8-15-13.pdf>
34. Ryan, R., Deci, E. (enero, 2000). La Teoría de la Autodeterminación y la facilitación de la Motivación Intrínseca, el desarrollo social, y el bienestar. American Psychologist, 55 (1), 68-78.
35. Steinkuehler Squire, C. (2011). Games For Grand Challenges. The White House Blog. Recuperado de <https://www.whitehouse.gov/blog/2011/11/23/games-grand-challenges>
36. TIME.com, The 50 Best Video Games of All Time. (2016). Rescatado de <http://time.com/4458554/best-video-games-all-time/>
37. Torre, J. (2015). Diseño de Juegos, Game Design! Rescatado de <http://gamificalo.com/2015/01/12/diseno-de-juagos-game-design/>
38. UNICEF España lanza School Land, la primera escuela que se construye en Facebook y se hace realidad en Zambia. (2011). En UNICEF España. Rescatado de

<http://www.unicef.es/sala-prensa/unicef-espana-lanza-school-land-la-primera-escuela-que-se-construye-en-facebook-y-se-hac>

39. Villarroya, F. (2013). Gamificación como herramienta de fidelización: aplicada a la generación, adecuación y difusión de contenidos digitales. ICEMD Instituto de Economía Digital, Valencia. Rescatado de <http://recursosmarketing.icemd.com/estudios-y-tendencias/gamificaci-n-como-herramienta-de-fidelizaci-n--1/>
40. Yu-kai Chou (mayo, 2015). A Comprehensive List of 90+ Gamification Cases with ROI Stats. Rescatado de <http://yukaichou.com/gamification-examples/gamification-stats-figures/#.VsnqhJx97IW>

BÚSQUEDAS EN INTERNET

1. Abraham Maslow, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 28 de diciembre de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow
2. Advergaming, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Advergaming>
3. Advertainment, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <https://en.wikipedia.org/wiki/Advertainment>
4. Amy Jo Kim, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de https://en.wikipedia.org/wiki/Amy_Jo_Kim
5. Bartle Test, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de https://en.wikipedia.org/wiki/Bartle_Test
6. Big, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Big>
7. Character Strengths and Virtues, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 28 de diciembre de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Character_Strengths_and_Virtues
8. Cómo funciona el sistema de votos, (s. f.). En eBay. Rescatado de <http://pages.ebay.es/help/feedback/howitworks.html>
9. Comunidad, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Comunidad>
10. Deep Blue (computadora), (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Deep_Blue_\(computadora\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Deep_Blue_(computadora))
11. Descripción general de las pujas, (s. f.). En eBay. Rescatado de <http://pages.ebay.es/help/buy/bidding-overview.html>
12. Eustress, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 28 de diciembre de 2015 de <https://en.wikipedia.org/wiki/Eustress>
13. Facebook, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Facebook>

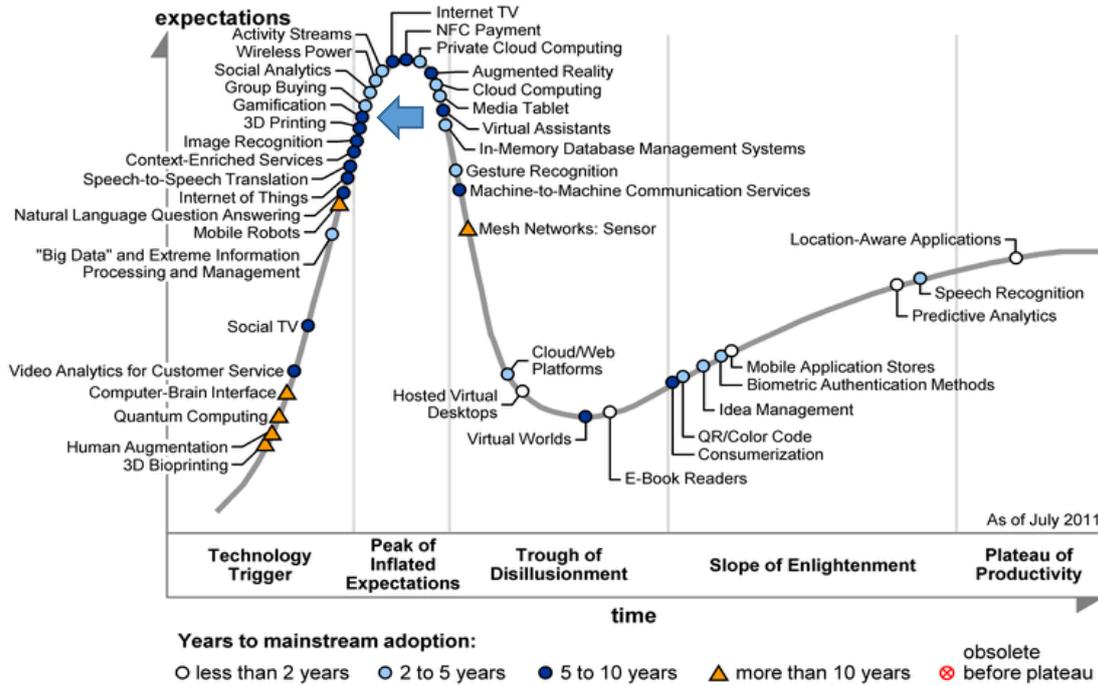
14. Flujo (psicología), (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 27 de diciembre de 2015 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_\(psicolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_(psicolog%C3%ADa))
15. Fundación Argentina de Videojuegos, página de consulta. <http://fundav.com/>
16. Gafas Realidad Virtual, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 19 de septiembre de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Realidad_virtual#Cascos_o_gafas
17. Gamification, (s. f.). En Google Trends. Consulta realizada el 17/01/2016. Rescatado de <https://www.google.com.ar/trends/explore?q=gamification&date=1%2F2008%2096m&cmpt=q&tz=Etc%2FGMT%2B3>
18. Hans Selye, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 28 de diciembre de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Hans_Selye
19. James Surowiecki, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de https://en.wikipedia.org/wiki/James_Surowiecki
20. Juego serio, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Juego_serio
21. Juego, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 19 de diciembre de 2015 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Juego>
22. Kinect, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Kinect>
23. Ludificación, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Ludificaci%C3%B3n>
24. Martin Seligman, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 28 de diciembre de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Martin_Seligman
25. Microsoft Encarta, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Encarta
26. Modelo TCP/IP, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_TCP/IP
27. Nativo digital, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 19 de diciembre de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Nativo_digital
28. NeXTcube, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/NeXTcube>
29. Péptido opioide, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/P%C3%A9ptido_opioide
30. Psicología positiva, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 27 de diciembre de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_positiva
31. Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
32. Self-determination theory, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 27 de diciembre de 2015 de https://en.wikipedia.org/wiki/Self-determination_theory

33. Sistema de reputación de MercadoLibre (2015). En MercadoLibre. Rescatado de http://ayuda.mercadolibre.com.ar/ayuda/sistema-de-reputacion_1045
34. Social CRM, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de https://en.wikipedia.org/wiki/Social_CRM
35. Tetris, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 12 de enero de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Tetris>
36. Twitter, (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Twitter>
37. Watson (inteligencia artificial), (s. f.). En Wikipedia. Rescatado el 18 de febrero de 2016 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Watson_\(inteligencia_artificial\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Watson_(inteligencia_artificial))

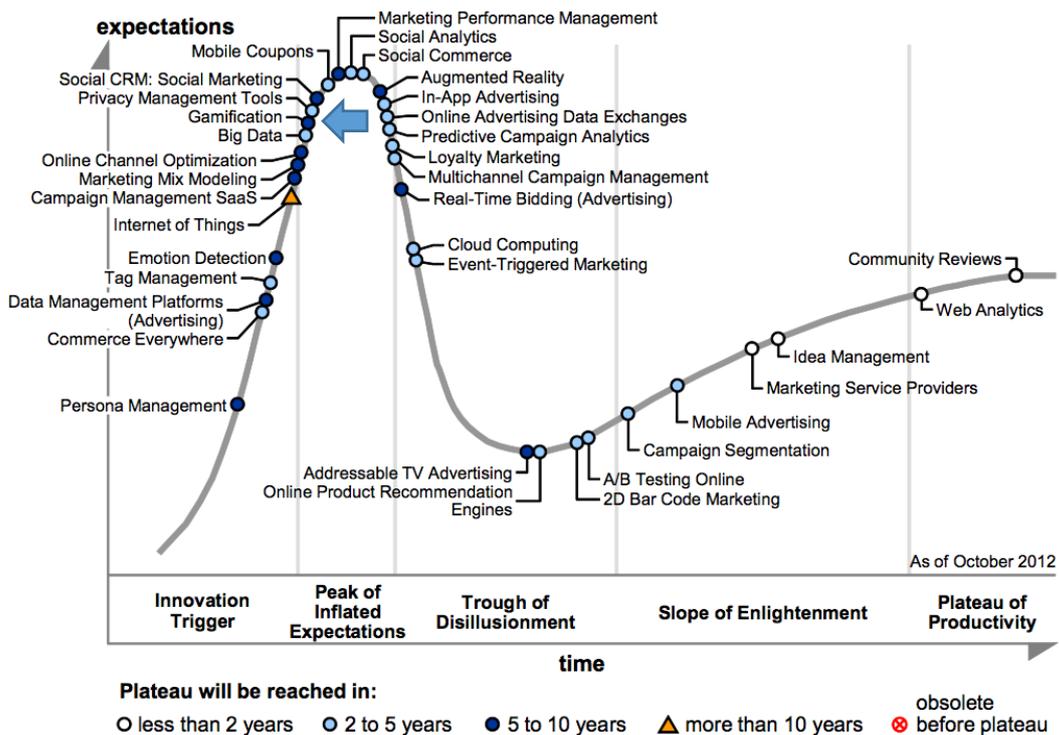
ANEXOS

GARTNER HYPE CYCLE FOR EMMERGING TECHNOLOGIES (2011 – 2014)

AÑO 2011

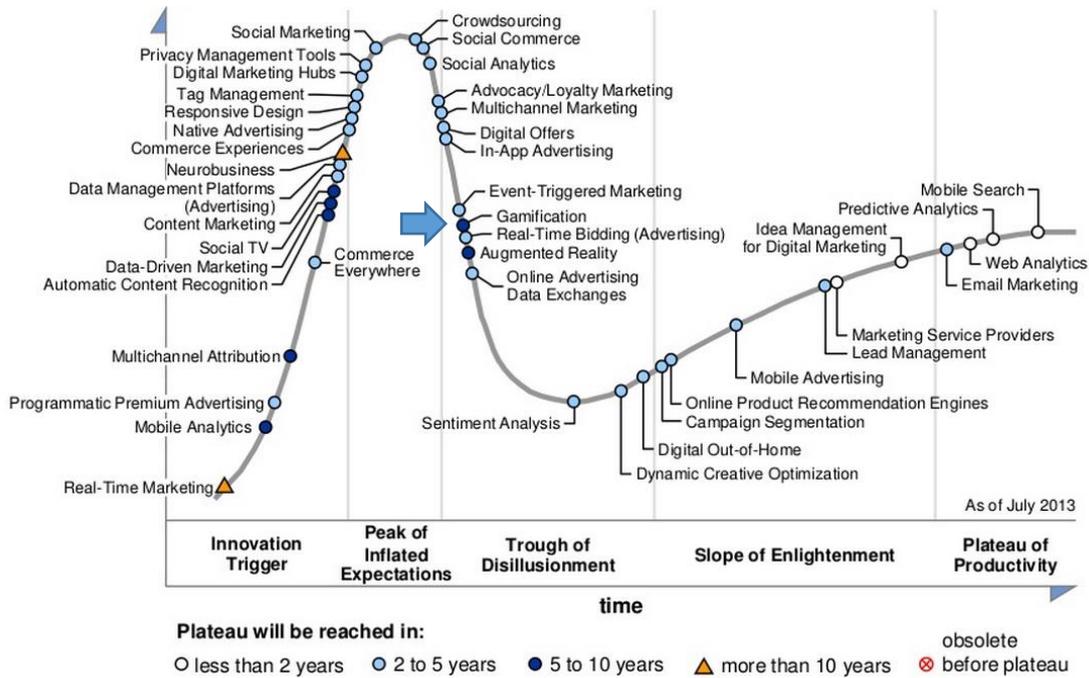


AÑO 2012

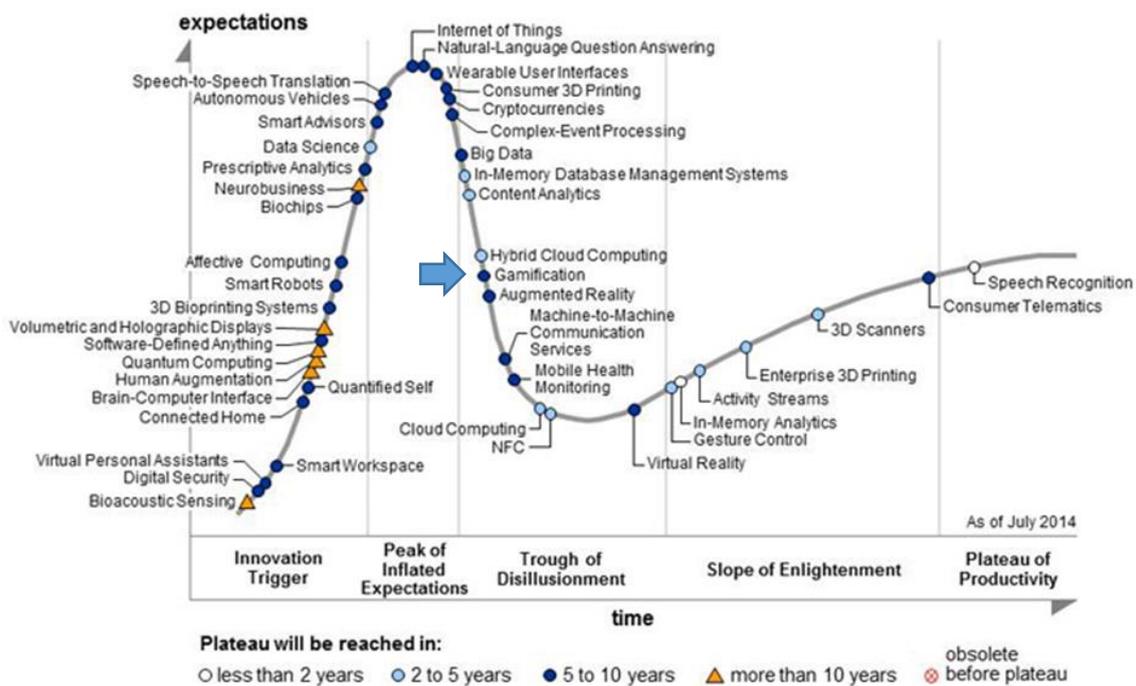


Source: Gartner (October 2012)

AÑO 2013

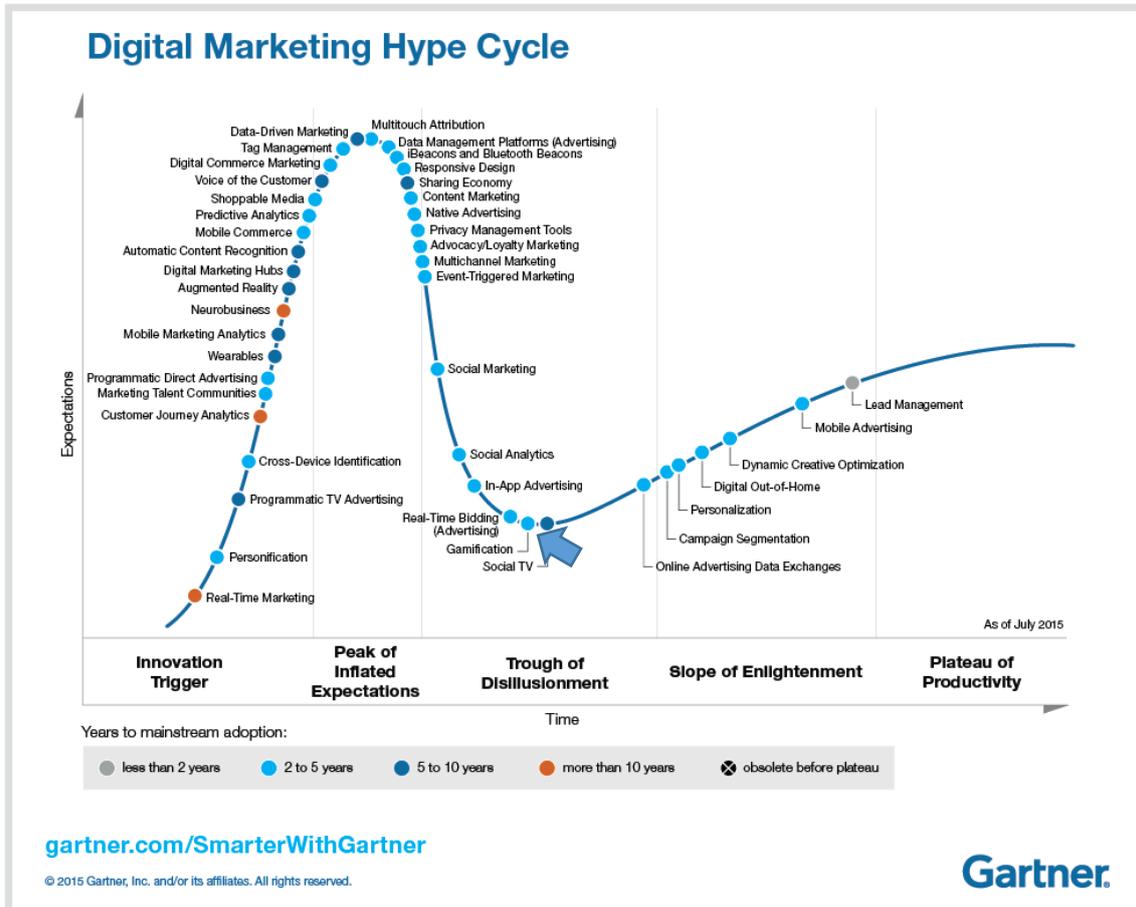


AÑO 2014



GARTNER DIGITAL MARKETING HYPE CYCLE 2015

AÑO 2015



CUESTIONARIO BASE

#	Pregunta	Sig.	Objetivo Especifico
1	¿Conoce el término Gamificación (Gamification)?		1
	Si	2	
	No	-	
2	¿Alguna vez aplicó o desarrolló una campaña con estrategias de juego a clientes de la ciudad?		1
	Si	4	
	No	3	
3	¿Cuál fue la razón por la que desestimó su utilización?	11	1
4	¿Fue solicitado por el cliente o propuesto por Uds.?	5	1
5	Describa el tipo de producto o servicio objeto de gamificación	6	2
	<i>En caso de >1 detallar para cada uno de los más representativos. Idem en 5, 6, 7, 8, 9 y 10</i>		
6	¿Se aplicó con tecnología digital? ¿Cuáles? (Web, App, Redes Sociales)	7	2
7	¿Qué aspecto vinculado a las estrategias de juego tuvo?	8	2
8	¿Cuál o cuáles fueron los objetivos buscados?	9	2
9	¿En qué % se cumplió con los mismos?	10	2
10	¿En qué medida puede atribuir los resultados a la implementación de las estrategias de juegos?		2
	Si es en buena medida	12	
	Si es de regular para abajo...	11	
11	¿Cree que se debió a falta de información o formación específica en el tema?	12	2
12	¿Cómo califica al nivel de conocimiento y el acceso a información disponible sobre gamificación a nivel local y regional?	13	1 y 4
13	¿Qué aspectos considera que debieran profundizarse a nivel local para que la gamificación expanda su potencial?	14	4
14	¿Encuentra dificultades para conseguir personal que domine la técnica?		3
	Si	15	
	No	16	
15	¿Considera que se debe a una cuestión de falta de oferta académica disponible o una cuestión de la demanda?	16	3
16	¿Tiene planes de utilizar y/o ampliar la gamificación como estrategia de servicio a sus clientes en el corto o mediano plazo?	17	4
17	Siguiendo con la pregunta anterior, ¿Qué rubros o tipos de producto o servicio, considera que serían los más beneficiados por esta técnica?	18	4
18	Con respecto al público alcanzado ¿Considera que es aplicable a un número acotado y target específico?	19	4
19	¿A qué lo atribuye?	20	4
20	¿Cómo describiría el perfil promedio de cliente?	21	General
	<i>Micro Empresa / PyME / Gran Empresa</i>		
	<i>Años de fundación: menos de 5 / entre 5 y 15 / entre 15 y 30 / más de 30</i>		
21	¿Qué cantidad de clientes posee (la consultora) en la ciudad de La Plata?		General

RESPUESTAS ESQUEMATIZADAS

#	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
1	¿Conoce el término Gamificación (Gamification)?	-	-	-
	Si	X	-	-
	No	-	X	X
	Otro	-	-	-
2	¿Alguna vez aplicó o desarrolló una campaña con estrategias de juego a clientes de la ciudad?	-	-	-
	Si	-	-	-
	No	-	-	-
	Otro	No en sentido completo. Pero tienen 2 casos con desafíos en Redes Sociales.	No en sentido completo. Ha utilizado en Facebook concursos tipo de quién tiene más me gusta en una publicación inducida.	No en sentido completo. Ha utilizado en Facebook y Twitter diseño de publicaciones que generen participación de los seguidores. Y en el diseño de productos de comunicación offline (Tarjetas)
3	¿Cuál fue la razón por la que desestimó su utilización?	Cuesta hacer entender a los clientes sobre técnicas novedosas. Además de la limitación presupuestaria.	Desconocimiento (nota del entrevistador)	Desconocimiento (nota del entrevistador). Además se centra en diseño de comunicación visual.
4	¿Fue solicitado por el cliente o propuesto por Uds.?	Por la consultora en general.	Por la consultora en general.	A partir de la inquietud de los clientes.
	Cliente	-	-	X
	Consultora	X	X	-
5	Describa el tipo de producto o servicio objeto de gamificación <i>En caso de >1 detallar para cada uno de los más representativos. Idem en 5, 6, 7, 8, 9 y 10</i>	Sin ningún producto particular. Hicieron Branding	Con todos los clientes. Premiando en los concursos con los productos y/o servicios que comercializan los clientes. Más que nada productos. Branding en general.	Branding y promociones particulares.
6	¿Se aplicó con tecnología digital? ¿Cuáles? (Web, App, Redes Sociales)	Redes Sociales (Facebook y Twitter) / Mailing	Red Social Facebook en la mayoría. Combinado a veces con mailing.	Redes Sociales
	Web	-	-	-
	App	-	-	-
	Redes Sociales	X	X	X
	Mailing	X	X	-
	Intranet	-	-	-
	Offline	-	-	-
7	¿Qué aspecto vinculado a las estrategias de juego tuvo?	Premios	Premios y concursos.	Premios y concursos.
8	¿Cuál o cuáles fueron los objetivos buscados?	Branding y vínculo con el cliente	Generar seguidores en Facebook; Branding	Branding
9	¿En qué % se cumplió con los mismos?	No tienen acceso a medir el impacto en las ventas. Pero si en las mediciones de las Redes Sociales en donde vieron un alto grado participación. En un caso si pudieron medirlo y se cumplió un 80% aprox.	En general buenos resultados. Medidos a través de las herramientas de medición de la Red Social. No tienen acceso a medir el impacto en las ventas.	En general bueno. En lo que han hecho, hay casos que no fueron buenos. No tienen acceso a medir el impacto en las ventas.
10	¿En qué medida puede atribuir los resultados a la implementación de las estrategias de juegos?			
	Si es en buena medida	X	X	No sabe
	Si es de regular para abajo...	-	-	No sabe

#	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
11	¿Cree que se debió a falta de información o formación específica en el tema?	Si	Si	Si
12	¿Cómo califica al nivel de conocimiento y el acceso a información disponible sobre gamificación a nivel local y regional?	Mala. No hay información estadística.	Poco conocimiento. Como todo término nuevo.	Poco conocimiento
13	¿Qué aspectos considera que debieran profundizarse a nivel local para que la gamificación expanda su potencial?	El empresario local no tiene la cabeza puesta en el cliente. No saben bien lo que el cliente quiere. Solo se enfocan en la rentabilidad. Falta innovación.	Jornadas y congresos temáticas ofrecidas por profesionales en lugares académicos y organismos profesionales. Mayor generación de contenido online local. Mayor difusión en un principio a los profesionales idóneos que pueden aplicarlo y luego más en general.	Profesionales idóneos ofreciendo y explicando la técnica.
14	¿Encuentra dificultades para conseguir personal que domine la técnica?	No tuvo la necesidad	No tuvo la necesidad	No tuvo la necesidad
	Si	-	-	-
	No	-	-	-
15	¿Considera que se debe a una cuestión de falta de oferta académica disponible o una cuestión de la demanda?	Más una cuestión de demanda. Aunque como novedad se puede profundizar desde los posgrados y especializaciones.	Es combinado. Principalmente desde la oferta, que tiene que ofrecer las nuevas herramientas.	Profesionales idóneos ofreciendo y explicando la técnica.
16	¿Tiene planes de utilizar y/o ampliar la gamificación como estrategia de servicio a sus clientes en el corto o mediano plazo?	Si	Si	Si
17	Siguiendo con la pregunta anterior, ¿Qué rubros o tipos de producto o servicio, considera que serían los más beneficiados por esta técnica?	Electrónica y dispositivos. Indumentaria. Decoración. Pero en general se podría aplicar a todo.	Depende de los objetivos buscados y el producto o servicio. Se puede aplicar a todo.	Indumentaria y accesorios, productos de belleza,
18	Con respecto al público alcanzado ¿Considera que es aplicable a un número acotado y target específico?	Acotado desde los 16 a 25. Pero puede ser más amplio. Depende del tipo de usuario y el medio utilizado.	Los jóvenes son más permeables. Pero con las tecnologías disponibles el público es más amplio.	Jóvenes y adolescentes. Aunque identificando bien el cliente puede ser más variado.
19	¿A qué lo atribuye?	El juego es algo que todos los seres humanos tenemos incorporados. Lo que lo afecta es la tecnología	Las tecnologías disponibles y su adopción.	La adopción de las nuevas tecnologías y los intereses que tienen.
20	¿Cómo describiría el perfil promedio de cliente?	-	-	-
	<i>Micro Empresa / PyME / Gran Empresa</i>	Pymes (de los locales)	Pymes	Pymes
	<i>Años de fundación: menos de 5 / entre 5 y 15 / entre 15 y 30 / más de 30</i>	Entre 5 y 30 años	En promedio 5 – 10 años	5 y 15
21	¿Qué cantidad de clientes posee (la consultora) actualmente en la ciudad de La Plata?	12	12	10

#	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
#	DATOS ADICIONALES	Lo aplicó en 2 clientes. Reconoce la importancia del concepto para la experiencia del usuario. Se mezcla el concepto con el Marketing digital. El perfil profesional es el de alguien multidisciplinario tipo Community Manager.	Desconocía el termino. La concepción del termino se basa en concursos en Redes sociales.	Empresa de diseño muy puntual en sus servicios trabaja en coworking. Lo lúdico lo aplico en diseño de tarjetas empresariales con una logica ludica como por ejemplo que sea un puzzle. Tienen planeado hacer lo mismo con tarjetas dijittales por facebook y Twitter. Se confunde con marketing digital y presencia en Redes Sociales. No hacen Gamificación.

Continúa con Entrevistas 4 a 6:

#	Pregunta	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
1	¿Conoce el término Gamificación (Gamification)?	-	-	-
	Si	X	-	X
	No	-	-	-
	Otro	-	No con ése nombre	-
2	¿Alguna vez aplicó o desarrolló una campaña con estrategias de juego a clientes de la ciudad?	-	-	-
	Si	X	-	X
	No	-	-	-
	Otro	-	No a nivel local. Sí a empresas nacionales con casa matriz en CABA	-
3	¿Cuál fue la razón por la que desestimó su utilización?	-	No se presento la oportunidad de un cliente local.	-
4	¿Fue solicitado por el cliente o propuesto por Uds.?	Consultora	En donde lo aplicaron fué un pedido del cliente (Gran empresa)	Surge del cliente pero la implementación y la tecnología por la consultora
	Cliente	-	X	X
	Consultora	X	-	-
5	Describa el tipo de producto o servicio objeto de gamificación			
	<i>En caso de >1 detallar para cada uno de los más representativos. Idem en 5, 6, 7, 8, 9 y 10</i>	Agencia de viajes; Clínica (comunicación interna); Club deportivo (offline) en las plazas armando juegos relacionados al club.	Interna en Frávega para potenciar ventas de Tvs. Exhibición de productos en góndola (Ferrero)	Expo Lúdica La Plata
6	¿Se aplicó con tecnología digital? ¿Cuáles? (Web, App, Redes Sociales)	Intranet; Web; resto offline (mayoría)	Principalmente Web / Apps e Intranet	App (Android), combinado con Web y Offline
	Web	X	X	X
	App	-	X	X
	Redes Sociales	-	-	-
	Mailing	-	-	-
	Intranet	X	X	-
	Offline	X	X	X
7	¿Qué aspecto vinculado a las estrategias de juego tuvo?	Juegos puros	Ranking y suma de puntos (competencia)	Juego en el lugar del evento, con la posibilidad de participar de sorteos si completa los objetivos del juego.
8	¿Cuál o cuáles fueron los objetivos buscados?	Integración interna y capacitación (Clínica) / Distender al cliente (Agencia de viaje)	Interna en Frávega para potenciar ventas de Tvs. Exhibición de productos en góndola (Ferrero)	Predisponer a los asistentes a participar de juegos y mantenerlos con un objetivo de juego secundario si es que no estaba participando en algún juego puntual de la Exposición.
9	¿En qué % se cumplió con los mismos?	Tuvo buena aceptación	En un % importante	Alto
10	¿En qué medida puede atribuir los resultados a la implementación de las estrategias de juegos?			
	Si es en buena medida	X	X	X
	Si es de regular para abajo...	-	-	-

#	Pregunta	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
11	¿Cree que se debió a falta de información o formación específica en el tema?	-	-	-
12	¿Cómo califica al nivel de conocimiento y el acceso a información disponible sobre gamificación a nivel local y regional?	Nulo conocimiento. Acceso a la información alto por Internet	Acceso a la información alto por las tecnologías disponibles. En empresas desarrolladoras de Software se tiene conocimiento.	Malo
13	¿Qué aspectos considera que debieran profundizarse a nivel local para que la gamificación expanda su potencial?	La mayoría de las empresas Pyme de la ciudad no son tan receptivos al Marketing como tal, se preocupan mas por el negocio del día a día. Depende mas de los profesionales darle mayor difusión.	Mayor difusión por parte de "gurúes" de la Gamificación. A través de Workshops y Seminarios, etc.	Pruebas sustanciales que demuestren resultados concretos. Casos concretos. Documentados y consultoría en base a eso.
14	¿Encuentra dificultades para conseguir personal que domine la técnica?	No tuvo la necesidad	No tuvo la necesidad	No tuvo la necesidad
	Si	-	-	-
	No	-	-	-
15	¿Considera que se debe a una cuestión de falta de oferta académica disponible o una cuestión de la demanda?	Considera que hay oferta académica, hay que buscarla online o en CABA.	Depende de los profesionales que difundan la temática.	Mas del lado de los profesionales con datos concretos de casos reales.
16	¿Tiene planes de utilizar y/o ampliar la gamificación como estrategia de servicio a sus clientes en el corto o mediano plazo?	Si	Si	Si
17	Siguiendo con la pregunta anterior, ¿Qué rubros o tipos de producto o servicio, considera que serían los más beneficiados por esta técnica?	Es ilimitada, para todo tipo de producto. Depende de la estrategia.	En dos grupos: Interna (afianzar la integración interna) y Externa (ciclos cortos del juego). Teniendo un estudio serio del comportamiento se puede aplicar a todo.	Eventos en general. Bien implementado todo se puede gamificar.
18	Con respecto al público alcanzado ¿Considera que es aplicable a un número acotado y target específico?	Adolescentes hasta 30 años son mas permeables	Millenials principalmente. Aunque en realidad depende de cada estrategia.	Jóvenes y adolescentes principalmente. Bien aplicada no debiera tener límites en este sentido
19	¿A qué lo atribuye?	Por el uso y abuso de las nuevas tecnologías	Por la adopción de las nuevas tecnologías	Bien diseñado no tiene límites. Lo que importa es la experiencia del usuario.
20	¿Cómo describiría el perfil promedio de cliente?	-	-	-
	Micro Empresa / PyME / Gran Empresa	Organizaciones y Organismos, Pymes en menor medida	Pyme	Pymes
	Años de fundación: menos de 5 / entre 5 y 15 / entre 15 y 30 / más de 30	Mas de 15 años	Más de 6 años	Entre 5 y 15
21	¿Qué cantidad de clientes posee (la consultora) actualmente en la ciudad de La Plata?	10	12	5

#	Pregunta	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
#	DATOS ADICIONALES	<p>Conoce el termino, mas su concepto (que no es nuevo). Es complicado hacer entender al cliente las nuevas técnicas. Utilizo en comunicación interna de una empresa (por ejemplo: sopa de letras con el mensaje que se quería transmitir). Para desestructurar la comunicación interna en una clinica. En una agencia de viajes implementaron un casco de realidad virtual con un juego de golf ambientado en el destino ofrecido. No recuerda exactamente, pero reconoce que ha implementado algunos de los elementos ludicos. La ciudad es una plaza bastante "virgen" en cuanto al Marketing moderno. Es una herramienta mas que suma al Marketing general. Es necesario conocer todas las herramientas.</p>	<p>Sí hizo algo interno para Frávega (a nivel país) para fomentar la competencia entre vendedores sorteando un viaje al mundial. Y para el Grupo Ferrero (nacional) una competencia entre góndolas (offline). Ofrecen una plataforma y asesoramiento de E Commerce. Es muy fértil para la obtención de datos y métricas.</p>	<p>Desarrollan juegos. Es muy diferente hacer un juego que implementar Gamificación. Se necesita un equipo interdisciplinario</p>

Continúa con Entrevistas 7 y 8:

#	Pregunta	Entrevista 7	Entrevista 8
1	¿Conoce el término Gamificación (Gamification)?	-	-
	Si	X	X
	No	-	-
	Otro	-	-
2	¿Alguna vez aplicó o desarrolló una campaña con estrategias de juego a clientes de la ciudad?		
	Si	-	-
	No	-	-
	Otro	No en sentido completo. En Facebook han realizado concursos típicos que se realizan en la Red Social.	No de la ciudad. Sí en CABA.
3	¿Cuál fue la razón por la que desestimó su utilización?	No tienen la seguridad del conocimiento en la técnica como para ofrecer el servicio a los clientes. Las pymes de la ciudad son muy conservadoras y consideran que sería muy costoso de implementar.	No tienen clientes en La Plata.
4	¿Fue solicitado por el cliente o propuesto por Uds.?	En los casos mencionados, el pedido fue del cliente	De la consultora
	Cliente	X	-
	Consultora	-	X
5	Describa el tipo de producto o servicio objeto de gamificación	-	
	<i>En caso de >1 detallar para cada uno de los más representativos. Idem en 5, 6, 7, 8, 9 y 10</i>	Promocionar el comercio minorista local	Realizaron una modificación en una máquina de peluches en que se operaba desde los smartphones, con el fin de promocionar el servicio de su cliente (operadora de telefonía celular) en lugares específicos. Básicamente captación y branding.
6	¿Se aplicó con tecnología digital? ¿Cuáles? (Web, App, Redes Sociales)	Facebook	App, combinado con Twitter
	Web	-	-
	App	-	X
	Redes Sociales	X	X
	Mailing	-	-
	Intranet	-	-
	Offline	-	X
7	¿Qué aspecto vinculado a las estrategias de juego tuvo?	Premios y concursos	Juego propiamente dicho. Donde se demostraba la habilidad para obtener el premio (peluche). Además de la experiencia y la interacción física con otros participantes como con los seguidores de Twitter.
8	¿Cuál o cuáles fueron los objetivos buscados?	Generar visibilidad de los locales participantes y mayor cantidad de ventas	Acción de marketing diferente. Aplicar la internet of things. Branding. Experiencia emotiva.

#	Pregunta	Entrevista 7	Entrevista 8
9	¿En qué % se cumplió con los mismos?	Alto (estimación propia, sin datos de ventas)	Alto (aunque no tienen acceso a métricas de la empresa, por la confluencia en el lugar y las mediciones de Twitter, sí pueden concluir que fue alto)
10	¿En qué medida puede atribuir los resultados a la implementación de las estrategias de juegos?	-	-
	Si es en buena medida	X	X
	Si es de regular para abajo...	-	-
11	¿Cree que se debió a falta de información o formación específica en el tema?	Si	-
12	¿Cómo califica al nivel de conocimiento y el acceso a información disponible sobre gamificación a nivel local y regional?	Bajo	No tienen clientes en La Plata. En cuanto al grupo de profesionales de desarrollo de software, con cierta escala, el tema está instalado. No está instalada la técnica en su completitud (principalmente a través de la recompensa a largo plazo)
13	¿Qué aspectos considera que debieran profundizarse a nivel local para que la gamificación expanda su potencial?	Capacitaciones a profesionales. "Evangelizar" a través de charlas y plataformas digitales. Demostrar a través de casos reales de éxito locales.	Casos reales que sirvan de ejemplo, para que las empresas le pierdan el miedo (como sucede con las técnicas innovadoras). Con buenas métricas de esos casos (datos para medir los riesgos). No considera que sea una cuestión de idiosincrasia local.
14	¿Encuentra dificultades para conseguir personal que domine la técnica?	No tuvo la necesidad	No tuvo la necesidad
	Si	-	-
	No	-	-
15	¿Considera que se debe a una cuestión de falta de oferta académica disponible o una cuestión de la demanda?	Si los profesionales tuvieran más conocimiento del tema, se podría difundir más a través de propuestas a los clientes.	Una limitación local, es que los profesionales son más técnicos que creativos. Con casos reales y sus métricas claras sería más fácil convencer a las empresas locales.
16	¿Tiene planes de utilizar y/o ampliar la gamificación como estrategia de servicio a sus clientes en el corto o mediano plazo?	No hasta que se demuestren casos de éxitos locales.	Si
17	Siguiendo con la pregunta anterior, ¿Qué rubros o tipos de producto o servicio, considera que serían los más beneficiados por esta técnica?	Venta de videojuegos. Indumentaria. Clubes deportivos. Aunque haciendo algo bien aplicado, cualquier rubro.	Crowdsourcing (<i>colaboración abierta distribuida o externalización abierta de tareas, y consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaban empleados o contratistas</i>), por ejemplo data entry. Ahí donde no se tenga un estímulo por el tipo de tarea, la gamificación puede resignificar ese tipo de tareas.

#	Pregunta	Entrevista 7	Entrevista 8
18	Con respecto al público alcanzado ¿Considera que es aplicable a un número acotado y target específico?	16 a 24 años serían los más accesibles. Pero si la propuesta esta bien hecha no debería ser un impedimento.	A priori desde que puede manipular un smartphone en adelante. La barrera sería de adopción, es muy amplio.
19	¿A qué lo atribuye?	Los jóvenes son los más predispuestos a los juegos y las nuevas tecnologías. Pero bien pensada y segmentada en las preferencias se puede llegar a diversas edades.	Es muy difícil especificar un target de usuario prioritario.
20	¿Cómo describiría el perfil promedio de cliente?		
	<i>Micro Empresa / PyME / Gran Empresa</i>	Micro Empresa / Pyme	Gran empresa
	<i>Años de fundación: menos de 5 / entre 5 y 15 / entre 15 y 30 / más de 30</i>	Variado Pymes (5-15) Organismos Mas 30	Mas de 10
21	¿Qué cantidad de clientes posee (la consultora) actualmente en la ciudad de La Plata?	16	0
#	DATOS ADICIONALES	Se especializan en Social Media. Tienen como clientes a la Camara de comercio de La Plata, en donde organizan la gala de vidrieras una vez al año (a fin de año), que la vinculan con Facebook para promocionar y lograr la participación y voto (me gusta) de los seguidores. También realizan la gala de Descuentos antes de navidad, con el mismo procedimiento. Han realizado concursos para otros clientes a través de Facebook. Consideran que la aplicación de esta tecnica es que es restrictiva para las pymes en presupuesto y en innovación. Los clientes confunden Social Media con Marketing Digital.	Desarrolladores de software y Aplicaciones. Realizaron una modificación en una máquina de peluches en que se operaba desde los smartphones, con el fin de promocionar el servicio de su cliente (operadora de telefonía celular) en lugares específicos, vinculado a Twitter, fomentando los twitts que permitieran una difusión mayor de la experiencia. No fue en La Plata, sino en CABA. También han desarrollado en otros casos, no tan claros como el dicho, pero con elementos de juego y juegos en sí.