



Universidad de Valladolid



**ESCUELA DE INGENIERÍAS
INDUSTRIALES**

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES

Grado en Ingeniería de Organización Industrial

**ESTUDIO DE GAMIFICACIÓN EN UNA
EMPRESA PARA MEJORAR LA
FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES**

Autora:

Martínez Martínez, Cristina

Tutora:

Gonzalo de Tasis, María Margarita

Departamento de Informática

Valladolid, Julio 2017.

RESUMEN.

La utilización de elementos de juego en las relaciones entre individuos y entre estos y las organizaciones se ha realizado desde siempre. Esta actividad es una de las más frecuentes de los usuarios en la red, hecho que han aprovechado numerosas empresas para intentar influir en el comportamiento de sus clientes. La ludificación es una técnica de gestión de comportamientos que utiliza determinados elementos y mecánicas de los juegos, incentivando y motivando a las personas, y los aplica hacia la consecución de determinados comportamientos.

En este trabajo hemos realizado, en primer lugar, una revisión bibliográfica de la ludificación para hacer su inserción en el contexto de innovación que la impregna, terminando con un prototipo de ludificación para incentivar la fidelización de los clientes de una empresa.

PALABRAS CLAVE: ludificación, fidelización, diseño de juegos, motivación, marca.

ABSTRACT.

The use of game elements in the relationships among individuals and between them and organizations have been there since ever. This activity is one of the most frequent ones among Internet users, which has led companies to take advantage of it to influence in the behaviour of their clients. Gamification is a behaviour management scheme that uses elements, game mechanics and techniques used in games to encourage and motivate people towards behaviors.

In first place, we have made in this report, a bibliography review of gamification to make a part of innovation, finishing with a prototype to increase customer loyalty.

KEYWORDS: gamification, engagement, games design, motivation, brand.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	11
II.- DESARROLLO DEL TRABAJO FIN DE GRADO.....	15
CAPÍTULO 1. LUDIFICACIÓN.....	17
1.1. Introducción.....	19
1.2. Definición.....	20
1.3. Antecedentes históricos.....	24
CAPÍTULO 2. LUDIFICACIÓN EN LA EMPRESA.....	35
2.1. Entornos de ludificación.....	37
2.1.1. Ludificación externa o en relación con los clientes.....	37
2.1.2. Ludificación interna o en entornos organizativos.....	39
2.1.3. Ludificación social o por el bien público.....	41
2.2. Plataformas de ludificación.....	44
CAPÍTULO 3. LUDIFICACIÓN PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	49
3.1. Estrategias de fidelización de clientes.....	51
3.2. Errores a evitar en una estrategia de ludificación.....	53
3.3. Los “influencers”.....	53
3.4. Ludificación y personalización.....	57
3.5. Programas de fidelidad y neurociencia.....	57
3.6. Ventajas y desventajas de la ludificación.....	58
3.6.1. Ventajas de la ludificación.....	58
3.6.2. Desventajas de la ludificación.....	59
3.7. Otros ejemplos de fidelización para cautivar a los clientes.....	60
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA LUDIFICADO EN UNA EMPRESA.....	65
4.1. Herramientas de ludificación.....	67
4.1.1. Dinámicas.....	67
4.1.2. Mecánicas.....	68
4.1.3. Componentes.....	69
4.2. Pasos a seguir para realizar un sistema ludificado.....	71
CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE UNA HERRAMIENTA PARA INCENTIVAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES.....	79
5.1. Introducción.....	81
5.2. Herramientas disponibles.....	83
5.3. Descripción de la empresa y situación actual.....	90

5.4. Valoración de alternativas para mejorar.	91
5.5. Diseño del prototipo de ludificación para fidelizar clientes.	92
III.- CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE ESTUDIO FUTURAS.	127
III.1. Conclusiones.	129
III.2. Líneas de estudio futuras.	130
IV.- BIBLIOGRAFÍA.	131
IV.1. Bibliografía del contenido.	133
IV.2. Fuente de las figuras.	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. “Green stamps”. Campaña de S&H (1896).....	19
Figura 1.2. Desde pequeños el juego es un elemento de aprendizaje.....	20
Figura 1.3. ¿Gamification, gamificación o ludificación?	21
Figura 1.4. Gamificación/Ludificación.	22
Figura 1.5. Juego Real de Ur	25
Figura 1.6. Reglas del Juego Real de Ur.....	25
Figura 1.7. El juego del ajedrez.....	26
Figura 1.8. Torneo de justas.	26
Figura 1.9 Captura de un MUD tradicional.	27
Figura 1.10. Videojuego World of Warcraft	28
Figura 1.11. Captura de pantalla de Foursquare.	29
Figura 1.12. Cifras de negocio generadas por la ludificación.	30
Figura 1.13. Ciclo de sobreexpectación de ludificación 2014.	31
Figura 1.14. Evolución Ciclo de sobre-expectación de ludificación 2011-2014.	32
Figura 1.15. Búsquedas mundiales de ludificación entre 2009-2017 en el mundo.....	32
Figura 1.16. Búsquedas mundiales de ludificación entre 2009-2017 en España.....	33
Figura 2.1. Sectores de aplicación de la ludificación.....	37
Figura 2.2. Aplicación de la ludificación al deporte.....	38
Figura 2.3. Captura de pantalla Windows 7 Language Quality Game.....	40
Figura 2.4. Cómo conseguir reducir la velocidad la velocidad en la ciudad...	41
Figura 2.5. Captura de pantalla de BBVA Game.....	42
Figura 2.6. Captura de pantalla “Hackend-Se acabó el juego”.	43
Figura 3.1. Campaña LIDL 2016. “Sorteo doblemente solidario”	56
Figura 3.2. Escena de la película Up in the air	56
Figura 3.3. Juegos Travel Club.	61
Figura 4.1. Pirámide de elementos de ludificación.	67
Figura 4.2. Elementos de las dinámicas	68
Figura 4.3. Elementos de las mecánicas.	68
Figura 4.4. Puntos y barra progreso.	69
Figura 4.5. Medallas.	70
Figura 4.6. Pantalla de podios.	70

Figura 4.7. Pasos para realizar un sistema ludificado	71
Figura 4.8. Perfiles de jugadores teoría de Bartle.....	73
Figura 4.9. Algunos verbos de la teoría de Amy Jo Kim.	74
Figura 4.10. Modelo básico de Andrzej Marczewski.	75
Figura 4.11. Modelo extendido de Andrzej Marczewski.....	75
Figura 5.1. Metodología de implantación de un modelo ludificado.....	81
Figura 5.2. Infografía en 2011 sobre “Gamification” de Big Door.	83
Figura 5.3. Programa de lealtad de Big Door para Pacsun.....	84
Figura 5.4. Captura pantalla Gameday.	85
Figura 5.5. Tabla empresas ludificación.	89
Figura 5.6. Usuarios.....	95
Figura 5.7. Diagrama de uso del administrador.	96
Figura 5.8. Diagrama de uso de los clientes.....	96
Figura 5.9. Mapa de la ruta 66.	98
Figura 5.10. Círculos de progreso.....	101
Figura 5.11. Insignias.	102
Figura 5.12. Vista 1: Registro.....	103
Figura 5.13. Vista 2: Inicio sesión.....	104
Figura 5.14. Grafo de vistas acceso.	105
Figura 5.15. Vista 3-c: Inicio cliente.	106
Figura 5.16. Vista 4-c: Perfil cliente.....	107
Figura 5.17. Vista 4.1.-c: Perfil avatar cliente.....	107
Figura 5.18. Vista 5-c: Logros del cliente.	108
Figura 5.19. Vista 6-c: Código QR.	109
Figura 5.20. Vista 7.5.-c: Misiones nivel 5.	110
Figura 5.21. Vista 7.4.-c: Misiones nivel 4.	110
Figura 5.22. Vista 7.6.-c: Misiones nivel 6.	111
Figura 5.23. Vista 8-c: Ranking top 3.	111
Figura 5.24. Vista 8.1-c: Ranking general	112
Figura 5.25. Vista 9-c: Equipos cliente.....	112
Figura 5.26. Vista 9.1-c: Modificar equipos cliente.....	113
Figura 5.27. Vista 10-c: Ayuda cliente.....	114
Figura 5.28. Grafo vistas cliente	115
Figura 5.29. Vista 3-a: Inicio administrador.....	116
Figura 5.30. Vista 4-a: Perfil administrador.	117
Figura 5.31. Vista 5-a: Administrar usuarios.....	117

Figura 5.32. Vista 5.1-a: Ver usuarios	118
Figura 5.33. Vista 5.2-a: Editar usuarios.....	118
Figura 5.34. Vista 6-a: Administrar misiones.....	119
Figura 5.35. Vista 6.1-a: Ver y editar misiones.....	119
Figura 5.36. Vista 7-a: Administrar premios.	120
Figura 5.37. Vista 7.1-a: Ver y editar premios.	120
Figura 5.38. Vista 8-a: Administrar insignias	121
Figura 5.39. Vista 8.1-a: Ver y editar insignias	121
Figura 5.40. Vista 9-a: Administrar reglas.....	122
Figura 5.41. Vista 9.1-a: Ver y editar reglas.....	122
Figura 5.42. Vista 10-a: Administrar información.....	123
Figura 5.43. Vista 10.1-a: Seguimiento indicadores	123
Figura 5.44. Vista 10.2-a: Seguimiento ranking.....	124
Figura 5.45. Vista 10.3-a: Seguimiento logros	124
Figura 5.46. Grafo vistas administrador.....	125

I.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

[...] El juego es más viejo que la cultura; pues, por mucho que estrechemos el concepto de esta, presupone siempre una sociedad humana, y los animales no han esperado a que el hombre les enseñe a jugar. Con toda seguridad podemos decir que la civilización humana no ha añadido ninguna característica esencial al concepto del juego. Los animales juegan, lo mismo que los hombres [1].

La ludificación es la aplicación de mecánicas de juegos en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, el esfuerzo, la fidelización o cualquier otro valor positivo. Se puede aplicar la ludificación de formas variadas en una empresa dependiendo de lo que se desee. En este trabajo nos centraremos en la estrategia para generar compromiso hacia la empresa y fidelización a través de técnicas de juego (aplicaciones, puntos descuentos, recompensas, etc.) en sectores o departamentos no pensados para el juego.

Uno de los ejemplos pioneros que mejor ilustra esta técnica fue el utilizado por el grupo hotelero InterContinental (IHG) para incentivar la fidelización de sus clientes. IHG adaptó su programa de puntos al espacio digital mediante la creación de un juego Trivial Online de viajes, implantado en su sitio web y promocionándolo a través de Facebook y sitios web de viajes. Los ganadores conseguían puntos extra que podían canjear en posteriores descuentos en los hoteles. IHG consiguió que en tan sólo dos semanas se jugaran 100.000 partidas con más de 100 millones de puntos repartidos entre los premiados [2].

El análisis de este ejemplo desvela que realmente no se inventa nada nuevo. Simplemente, se evoluciona una práctica común al contexto digital actual (web, redes sociales, móvil, etc.). Por otra parte, una de las principales ventajas de esta adopción digital es la multiplicación del impacto generado para el nombre de la marca. Y, en consecuencia, para generar negocio con resultados medibles y cuantificables. Salvatella (2016) [2], citando al Consejo de Directores de Marketing, señala que el 65% de las personas se hacen fan de una marca online por sus juegos, concursos y promociones.

Este trabajo tiene como objetivo principal conocer los distintos conceptos relacionados con el mundo de la ludificación para así, poder estudiar una aplicación ludificada para incentivar la fidelidad de los clientes de una empresa.

Para lograr nuestro objetivo, este trabajo fin de grado se ha realizado siguiendo el manual de elaboración y presentación de TFGs, aprobado por la Comisión de TFG de la Universidad de Valladolid, el día 5 de octubre de 2016, estructurándolo en varios apartados y capítulos. El presente TFG incluye los

siguientes apartados: primera página; resumen, palabras clave, abstract, keywords; índices; introducción y objetivos; desarrollo del TFG; conclusiones y bibliografía.

En el apartado de desarrollo del TFG hemos estudiado cinco capítulos. Los tres primeros dedicados a los aspectos generales de la ludificación, desde definición, antecedentes históricos, entornos, plataformas hasta su concreción en cómo mejorar la fidelidad de los clientes.

En el capítulo cuarto estudiaremos y analizamos el diseño de un sistema ludificado en cuanto a sus herramientas y pasos a realizar para conseguirlo, y en el quinto y último capítulo hemos realizado un prototipo de bajo coste de ludificación para incentivar la fidelidad de los clientes de una empresa.

II.- DESARROLLO DEL TRABAJO FIN DE GRADO.

CAPÍTULO 1. LUDIFICACIÓN.

1.1. Introducción.

A mediados del siglo XVIII, la humanidad experimenta el mayor cambio socio-económico desde el periodo Neolítico. En gran Bretaña se produjo un proceso de transformación económica, social y tecnológica que modificó todos los aspectos de la vida cotidiana de las personas. La Revolución Industrial, punto de inflexión en la formación de la sociedad moderna, supuso la transición desde un anticuado modelo social, basado en el trabajo manual, a otro orientado a la producción industrial. Como afirmó el premio nobel de economía, Robert Lucas, *“por primera vez en la historia el nivel de vida de las masas experimentó un crecimiento sostenido, sin precedentes en ningún momento del pasado”*. La consecuencia más inmediata de este cambio de modelo fue el desarrollo de las comunicaciones y los medios de transporte [3].

Para Padilla [3], la citada transformación del sistema productivo provocó la aparición de productos empaquetados, multiplicándose la oferta y surgiendo la necesidad de diferenciarse del resto de productores con objeto de permanecer en la memoria del cliente. *“Las marcas habían llegado para quedarse, transformando nuestra vida para siempre”*.

En esos primeros años en la historia de la marca comercial, las organizaciones buscaban constantemente nuevas formas de reforzar la identificación del cliente con la empresa y sus productos, tratando de generar un sentimiento de empatía que condujera a una repetición del comportamiento de compra.

Un claro ejemplo es el caso de S&H, empresa americana que, en un intento por retener a sus clientes ante la aparición repentina de numerosas empresas competidoras, introdujo en el año 1986 un programa de fidelización. A través de él, se regalaban unos sellos conmemorativos, “Green Stamps”, a modo de cupones de distinta valía en función del volumen contratado por el cliente. Fue tal el éxito de la iniciativa que la empresa llegó a triplicar el número de sellos emitidos por el Servicio Postal de Estados Unidos.



Figura 1.1. “Green stamps”. Campaña de S&H (1896).

Fuente: <http://www.thedenverchannel.com>

Por otra parte, desde el inicio de los tiempos, sabemos que el hombre ha jugado, dejando testimonio de ello, como veremos más adelante, en sus escritos y dibujos, llegando incluso algunos de esos juegos hasta nuestros días. Y, no sólo el hombre juega, también la naturaleza usa el juego como herramienta de aprendizaje en las crías de los animales más avanzados en la escala evolutiva.



Figura 1.2. Desde pequeños el juego es un elemento de aprendizaje.

Fuente: <http://es.slideshare.net/starker/el-valor-de-la-ludificacin-la-gamificacin-no-es-juego>

Actualmente, la tecnología de la que disponemos en estos últimos años, ha permitido a los juegos pasar a un nuevo entorno digital y conectado. Esto ha llevado a un incremento exponencial del tiempo que se dedica a los juegos.

También los avances en psicología y en neurología, nos permiten entender mucho mejor cómo reaccionamos o, mejor dicho, cómo reacciona nuestro cerebro antes los juegos y por qué nos gusta jugar. Desde que la humanidad comprendió que aprender es parte esencial de su progreso y se crearon los primeros juegos con reglas, existe algo que podemos llamar “ludificación” [4].

La ludificación a pesar de ser un concepto relativamente nuevo, ha demostrado que es una herramienta muy poderosa, ya que nos permite cambiar conductas de una manera lúdica y casi sin esfuerzo, entonces, ¿Por qué no utilizarla también en las empresas como vehículo de ejecución de nuestras estrategias?

1.2. Definición.

El término ludificación proviene del término inglés “*gamification*”. De acuerdo con el Diccionario **Merriam Webster**, perteneciente a la Enciclopedia Británica, la ludificación es “el proceso de añadir juegos o elementos de juegos a algo (una tarea) para fomentar la participación”.

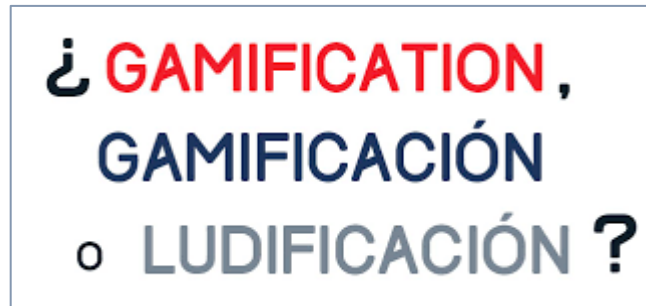


Figura 1.3. ¿Gamification, gamificación o ludificación?

Fuente: <https://Wonna.com>

En español, el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), en su última edición disponible (23ª edición), todavía no recoge el término, así como tampoco recoge ningún otro término comparable. En una consulta realizada por Amigo (2015) [5] a la RAE, se comprueba que, en efecto, en distintas páginas de internet, el término “*gamification*” se abre paso en nuestra lengua en la forma adaptada gamificación, aun reconociendo que es una expresión poco transparente para no especialistas y, por ello poco recomendable, para referirse a mecánicas de juego en entornos no lúdicos con la finalidad de potenciar la motivación, la fidelización, etc. También en internet, hemos observado el empleo de juegoización y jugueterización, entendemos que tampoco su significado resulta fácilmente deducible y, “...frecuentemente se adoptan términos de otras lenguas porque es la solución más cómoda para los especialistas del ámbito en el que surge la nueva realidad o la nueva necesidad expresiva, cuando lo deseable sería encontrar una palabra o una combinación de palabras del idioma propio...”.

En este sentido la **Fondu** (Fundación del Español Urgente), expresa que el término ludificación podría ser la alternativa adecuada en español para traducir el término inglés “gamification”, en lugar del calco gamificación. Se propone entonces por la Fondu utilizar el término ludificación tanto como traducción de la palabra inglesa, como en un significado ampliado referido a las iniciativas que pretenden la motivación a través de la diversión en ambientes no propios para ello (las empresas, la educación o la salud).

Amigo, sostiene que el término ludificación puede presentar varios problemas. El primero tiene que ver con la finalidad, ya que la gamificación no es exclusivamente hacer lúdico algo que no necesariamente lo es. El segundo tiene que ver con la extensión del uso del término. El término ludificación apenas se menciona en la literatura, incluso en la disponible en español, en la que el término gamificación ha prendido mucho más en la terminología empleada por los profesionales dedicados a esta materia. El tercero tiene que ver con el uso de juegos, o no, en su aplicación a diversos entornos. La

gamificación no necesariamente se basa en la utilización de juegos, sino con el uso de determinados elementos utilizados en los juegos con el fin de hacer más atractiva una determinada actividad. Por estas razones el autor emplea el término gamificación, porque, aunque no tiene una raíz española sí expresa mejor el concepto objeto del estudio. A juicio del autor la expresión más correcta en español sería la de motivación y gestión de comportamientos mediante la utilización de elementos empleados en los juegos.



Figura 1.4. Gamificación/Ludificación.

Fuente: <http://es.slideshare.net>

En definitiva, para Amigo, según señala **Ordás** [6], existen cuatro grandes corrientes de lo que es la Ludificación:

- Como una extensión de la industria de los videojuegos
- Como una extensión de las campañas publicitarias.
- Como una herramienta tecnológica para una interacción diferente con el usuario.
- Como una oportunidad de cambiar de forma duradera los comportamientos de los usuarios.

Por último, **Fernández** (2015) [7] sostiene que al hablar de un *serious game*¹ no nos referimos a una técnica de gamificación como tal, sino que los *serious game* son juegos en sí, mientras que la gamificación se basa en la aplicación de métodos de juego, por lo que en realidad cuando hablamos de gamificación y *serious game*, estaríamos ante un mismo proceso que engloba a ambos: la ludificación.

Una vez superado este preámbulo gramatical, ¿qué es la Ludificación? Para **Tarragato** [8] podríamos decir que la ludificación es la utilización de algunos de los elementos que componen los juegos y la aplicación de técnicas de diseño de juegos en contextos que no son juegos.

¹ *Serious game*: Juegos serios.

Ampliando un poco más, el objetivo esencial de la ludificación es aprovechar el poder de la motivación que tienen los juegos para conseguir que procesos y actividades tengan un nivel similar de atractivo para las personas que los realizan. Ludificar consiste en entender los juegos, aprender las lecciones que nos enseñan respecto a qué los hace apetecibles, por qué son entretenidos, qué tienen que haga que disfrutemos con ellos y aplicar ese conocimiento en otros contextos para hacer más entretenidas y motivadoras actividades que no lo son en origen.

Badgeville, una de las principales compañías de software para ludificación, revisó el uso del término en un artículo de la revista Fortune (2010), describiéndolo como aplicación de las mecánicas que atrapan a los jugadores, pero en situaciones que generen negocio [9].

En 2011 **Deterding** [10], diseñador e investigador de juegos, junto con otros compañeros, realiza una investigación sobre el origen y los términos relacionados con ludificación. El objetivo de Deterding fue identificar los conceptos de juego, diseño y contextos no lúdicos, como los elementos clave de esta disciplina.

Zichermann y Cunningham en 2011 [11], definen el concepto de ludificación como “un proceso relacionado con el pensamiento del jugador y las técnicas de juego para atraer a los usuarios y resolver problemas”.

Kapp, en 2012 [12], señala que la ludificación 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 cuatro autores citados defienden que la finalidad de todo juego que lleve implícito el ideal de ludificación es influir en la conducta psicológica y social del jugador. Los autores indican que a través del uso de ciertos elementos presentes en los juegos (como insignias, puntos, niveles, barras, etc.) los jugadores incrementan su tiempo en el juego, así como su predisposición psicológica a seguir en él.

En la ludificación se usan los elementos de juegos, para obtener de esta forma una conducta deseada por parte del jugador. Desde que nacemos las personas estamos acostumbradas a llevar a cabo una determinada actitud para conseguir un determinado bien (ganancias) y es así como, para que las personas tengamos una conducta concreta, se crea un sistema adecuado, que en este caso podríamos decir que es la ludificación, para obtener el comportamiento que buscamos [13] y en nuestro caso concreto la fidelización del cliente a la empresa o la marca.

En definitiva, lo que busca la ludificación es lograr un cambio en la actitud del usuario sin necesidad de usar la coerción o el engaño, utilizando para ello elementos de juego que llamen la atención del usuario. Diversos estudios sustentan la idea básica de la ludificación e indican que a través de los juegos se puede conseguir un cambio de actitud en el comportamiento de una persona [14].

Hamari y Koivisto [15], publicaron en 2013 su estudio “*Social Motivations to Use Gamification: An Empirical Study of Gamifying Exercise*” en el que establecían las diferencias entre la ludificación y los videojuegos convencionales:

1. A diferencia de los videojuegos, la ludificación 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.
2. La ludificación produce y crea experiencias, crea sentimientos de dominio y autonomía en las personas dando lugar a un considerable cambio del comportamiento en éstas. Los videojuegos tan solo crean experiencias hedonistas por el medio audiovisual.

En 2014, **Burke** [16], integra el entorno digital como aspecto medular de la ludificación, definiéndola como “*el uso de mecánicas de juego y diseño de experiencias para comprometer y motivar, de manera digital, a la gente para alcanzar sus objetivos*”.

Por último, para **Borras** (2015) [17] se trata de un procedimiento importante porque activa la motivación por el aprendizaje, permite retroalimentación constante, otorga compromiso con el aprendizaje, así como fidelización y vinculación con el contenido, otorgando al mismo tiempo capacidad de conectividad entre usuarios en el espacio online.

1.3. Antecedentes históricos.

De acuerdo con la mayoría de estudiosos de la materia, el término ludificación fue acuñado en 2002-2003 por **Nick Pelling**, un programador británico de los primeros juegos de ordenador de los años 80, en plataformas como Commodore 64, sin embargo, no fue hasta 2010 cuando compañías como Badgeville empezaron a usar la ludificación como herramienta en sus proyectos, logrando de este modo su verdadera relevancia [3], [18].

La ludificación es una realidad con muchos años de historia, pero hasta Nick Pelling nadie le había puesto nombre ni había comprendido el tremendo potencial de una estrategia basada en la utilización de mecanismos análogos a los del juego en ámbitos tales como el educativo, laboral, empresarial, etc. Como prueba tenemos un ejemplo en el que todos nos podemos sentir identificados: somos niños y no nos apetece hacer los deberes, lo que realmente queremos es jugar con la videoconsola en nuestra habitación o ir al parque. Pero nuestros padres no nos lo van a poner así de fácil; si queremos ir al parque o jugar con la videoconsola, tenemos antes que hacer los deberes. Los padres serían los primeros ludificadores.

Históricamente para hablar de los primeros juegos con reglas nos tenemos que remontar a la Mesopotamia de 3.000 años antes de Cristo, aunque el conocimiento contemporáneo se descubriera en 1922, cuando un arqueólogo inglés desenterró las tumbas reales de Ur (Irak). En ellas halló un tablero que se reveló como “el juego de las veinte casillas” y que fue utilizado en la historia antigua desde la India a Egipto.



Figura 1.5. Juego Real de Ur

Fuente: <https://consolaytablero.com/2016/04/15/juego-real-de-ur-los-sumerios-tambien-tenian-juegos-de-mesa/>



Figura 1.6. Reglas del Juego Real de Ur.

Fuente: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Royal_Game_of_Ur_rules.jpg

Es un ejemplo de “ludificación” porque, aunque era una especie de carrera de dados similar al juego de la Oca, reflejaba hechos relacionados con la

existencia, de forma que quien participaba “jugaba” una vida real con casillas como *ankh nefer* (buena vida), *hesty merty* (eres alabado y amado), o *amen or heb sed* (el festival religioso de los treinta años en el que se podía alcanzar la divinidad). Así, se aprendía que una vida está llena de altibajos, de contratiempos, que se puede tener fortuna o no, y que el objetivo final es llegar a ser una especie de ente divino para alcanzar el honor de ser enterrado con todos tus esclavos en una pirámide de piedra [19].

En realidad, la mayoría de los juegos nacieron como reflejo de la vida real, muchas veces de la guerra. Por ejemplo, en la edad Media el ajedrez era utilizado para enseñar estrategia militar. Con el **ajedrez** estamos simulando una guerra a escala donde aprendemos la importancia y el valor que tiene cada ficha que son como las unidades de un ejército, cada uno con un movimiento y valor diferente. Con la combinación de otras fichas puedes cubrir, bloquear, defender y atacar a otras fichas. Además, hay que anticiparse al rival y prever lo que puede hacer en sus próximos movimientos como un ejército enemigo en el campo de batalla.



Figura 1.7. El juego del ajedrez.

Fuente: <http://www.startvideojuegos.com/la-gamificacion-en-la-empresa-moderna/>

Asimismo, los **torneos de justas**, en los que dos caballeros se enfrentaban con lanzas de madera ya eran un sistema de puntos, niveles, medallas y hasta cintas de la damisela amada, aunque su función última era entrenar a aquellos señores para las batallas.



Figura 1.8. Torneo de justas.

Fuente: <https://elrivalinterior.com>

Si avanzamos hasta principios del siglo XX, un pedagogo alemán llamado Friedrich Fröbel, en 1837, creyó haber hecho un invento revolucionario llamado *Kindergarten* o **jardín de infancia**, en donde a los niños en la edad de preescolar se les reúne para cuidarlos y formarlos a través de dinámicas de juego.

El citado caso de S&H, **Green Stamps**, en 1896, es un buen ejemplo de cómo este tipo de técnicas eran aplicadas en el ámbito corporativo hace más de un siglo.

Otro interesante precedente, en este caso en el entorno educativo, es el de la condecoración "**Eagle Scout**". Esta insignia, introducida en 1911, reconoce el rango más alto que pueden conseguir los miembros de la asociación juvenil Boy Scouts de América. Como vemos, ambos son modelos que siguen a rajatabla las dinámicas básicas de las técnicas de ludificación actuales, basadas en sistemas de recompensas, formas de reconocimiento y la existencia de unas reglas de juego [3].

En 1955, el historiador holandés John Huizinga publicó un libro llamado **Homo Ludens** o El hombre juega. Este libro está considerado como el primer texto que aborda el fenómeno lúdico desde el punto de vista científico y académico [1].

El primer juego online multiusuario llegó en 1978, fruto del trabajo de dos estudiantes de la Universidad de Essex, Roy Trubshaw y Richard Bartle. Bautizado como **MUD** (Multi User Dungeon o, en español, Mazmorra Multiusuario), se desarrolló en base a comandos de texto. A pesar de no incorporar imágenes, MUD era capaz de abrir las puertas al apasionante mundo virtual en el que, para derrotar a los enemigos, había que resolver muchos puzzles.



Figura 1.9 Captura de un MUD tradicional.
Fuente: <https://en.wikipedia.org/wiki/MUD>

A partir de entonces, se empiezan a desarrollar innumerables aplicaciones de juegos en otros campos, entre ellos, uno muy importante como era el **educativo** en las aulas, pero la diferencia que existe entre la ludificación y los juegos educativos es que la primera muestra un espacio del juego más atractivo, y que motiva a los jugadores mientras que la segunda no [12].

En la década de los ochenta, los programas de fidelización desarrollados por las compañías **American Airlines** o la hotelera **Holiday Inn**, basados en la concesión de “puntos de viaje” o “millas aéreas” canjeables por premios, dieron el pistoletazo de salida a la aplicación masiva de técnicas de juego en el entorno empresarial.

En los noventa las consolas de videojuegos inundaron de forma masiva los hogares. Lo que al principio fueron juegos individuales, en este siglo se convirtieron en monstruos de la interacción **online** entre jugadores. Por no hablar directamente de los juegos masivos como *World of Warcraft*.



Figura 1.10. Videojuego World of Warcraft
Fuente: <https://www.instant-gaming.com>

El desarrollo de la industria del videojuego es importante porque también aceleró en paralelo la investigación académica sobre los juegos. No es de extrañar que de repente fuera una materia de estudio considerada como muy seria: movía y mueve grandes cantidades de **dinero**. Sólo el videojuego *Grand Theft Auto V* recaudó 800 millones de dólares el día de su lanzamiento.

La investigación descubrió los tipos de jugadores, las motivaciones internas y los disparadores psicológicos de las conductas impulsivas y, también el estudio de las áreas de entretenimiento o el diseño motivacional. En este sentido, Pelegrina y Tejeiro [20], realizaron una aproximación a las implicaciones de la **psicología** en los videojuegos. Los autores consideran que los usuarios son conscientes de la exigencia del juego y que son ellos los primeros en advertir la existencia de ciertos elementos como el reto, como uno de los principales motivos por los que utilizan los videojuegos, afirmando además que aceleraban

las vías neuronales, permitiendo que el conocimiento viaje a mayor velocidad, acelerando los juicios y las decisiones.

En 2005, se creó la compañía **Bunchball**, con la finalidad de proveer servicios de ludificación para las empresas. Y, con un formato parecido, **Foursquare**, una aplicación para móviles que propone a sus usuarios “marcar” su posición geográfica regularmente, utilizando como elementos de juego avatares², puntos, insignias de diferentes niveles y recompensas para que su uso sea más atractivo y entretenido. Foursquare convirtió en éxito una herramienta social que otorgaba a alguien la insignia de un local si se pasaba la vida en él [8]. A través de Foursquare, cada usuario indica que ha visitado un determinado comercio, bar, hotel, etc. estableciéndose un ranking que distingue a quien más veces ha estado en un lugar como “alcalde” del mismo. Al mismo tiempo, se van marcando una serie de “objetivos” de sitios a visitar para que el usuario obtenga diferentes medallas. El componente social de Foursquare, junto con las posibilidades que le otorga la geolocalización, la hacen una aplicación de gran interés para empresas y marcas, además de para los usuarios, que disfrutan compitiendo por ser quien visita más sitios.



Figura 1.11. Captura de pantalla de Foursquare.

Fuente: <http://es.slideshare.net/starker/el-valor-de-la-ludificacin-la-gamificacin-no-es-juego>

² Avatares: Son las representaciones de los usuarios dentro de un juego. Normalmente se representa por una imagen que el usuario a personalizado.

La ludificación como hemos dicho ya es muy utilizada por las marcas para **fidelizar** a sus clientes. Pensemos, por ejemplo, en los carnets de puntos de la marca de cosméticos Yves Rocher, que insta a sus clientes a conseguir determinados obsequios al alcanzar las puntuaciones establecidas en sus sucesivas compras [21].

Ha quedado demostrado por los diferentes autores la importancia del uso de la ludificación para las empresas. Esta tiene una serie de elementos de uso frecuente; estos elementos tienen a su vez una gran carga psicológica que influye en que el usuario esté más tiempo en el juego, que colabore más y sobre todo que aprenda gracias al contenido de la información que recibe durante su instancia en el juego. De esta forma se consigue que el jugador adquiera unos conocimientos de los que carecía, además de conocer este tipo de juegos con el fin de que lo consuman, en nuestro caso, para fidelizar a los clientes.

Padilla (2014) [3], estimaba que, para 2015, el **50%** de las grandes corporaciones internacionales implementarían modelos de juego en sus planes estratégicos, de comunicación o marketing. Y que, por otra parte, en 2016, la inversión de las empresas en Estados Unidos en estrategias ludificadas ascendería a **2.800 millones** de dólares. Datos que avalan el importante papel que la ludificación tiene en las organizaciones modernas como herramienta para generar beneficios (sean tangibles o no).

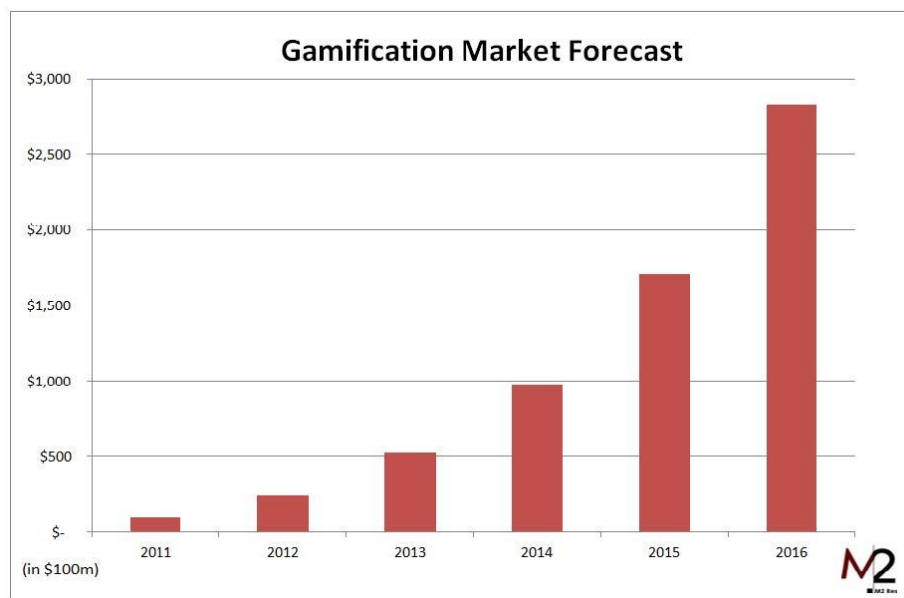


Figura 1.12. Cifras de negocio generadas por la ludificación.
Fuente: <http://noticias.iberestudio.com>

Por otra parte, a pesar del importante papel que hemos señalado de la ludificación, si consultamos el *Hype Cycle* o ciclo de sobre-expectación, de la casa de investigación Gartner, la ludificación se situaba en una caída de expectativa en la representación del estado de las tecnologías emergentes en el año 2014 [22].

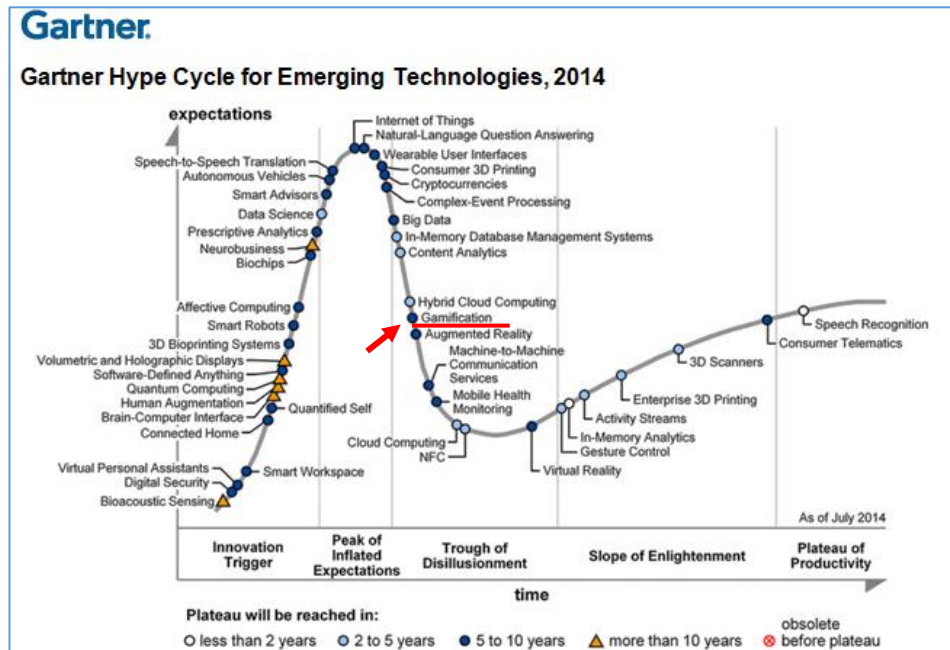


Figura 1.13. Ciclo de sobreexpectación de Ludificación 2014.

Fuente: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

Si analizamos la evolución de la posición que la ludificación ha ido obteniendo en esta gráfica a lo largo del tiempo, se puede observar la gran expectativa que desarrolló entre los años 2011-2013 alcanzando su pico de expectativas. A partir de entonces, la ludificación se ha ido aproximando hacia puntos de menor expectativa que terminan en una meseta de consolidación de esta tecnología. Se consultó a la casa de investigación Gartner sobre la posición de la ludificación en los años posteriores a 2014, encontrándonos que ya no vuelve a aparecer [22].

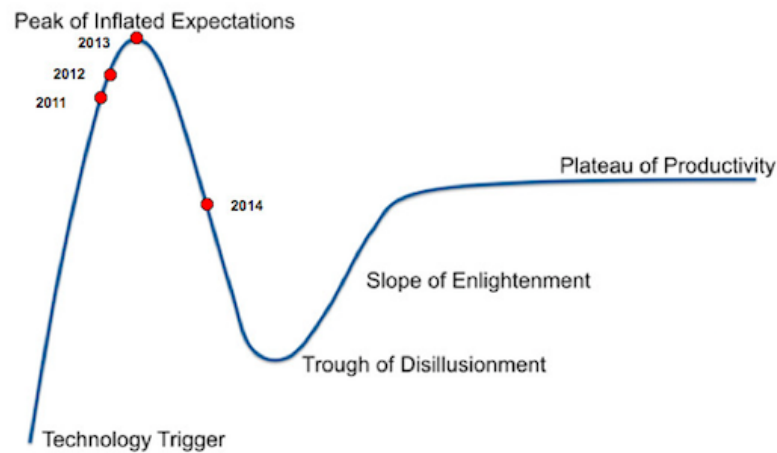


Figura 1.14. Evolución Ciclo de sobre-expectación de ludificación 2011-2014.
Fuente: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

Para conocer el grado de conocimiento de la existencia de esta herramienta, obtenemos un gráfico que ilustra los patrones de búsqueda en línea para el término 'gamification' en los últimos años, a través de **Google Trends**, en dos escenarios:

A nivel global, **en el mundo**, el pico de búsquedas se encuentra en 2014 y pese a la inestabilidad de los últimos meses, actualmente, en junio de 2017 las búsquedas se sitúan por encima de la media, pero con un claro decrecimiento [23].

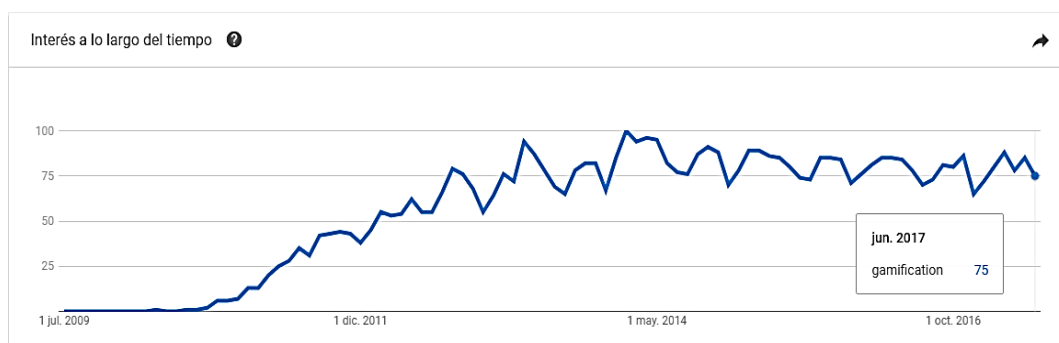


Figura 1.15. Búsquedas mundiales de ludificación entre 2009-2017 en el mundo.
Fuente: <https://trends.google.es/trends/>

A nivel local, **en España**, se observa un mínimo a principios de 2016 y actualmente sus búsquedas están viéndose reducidas, con una posición menor a la media en junio de 2017 [23].

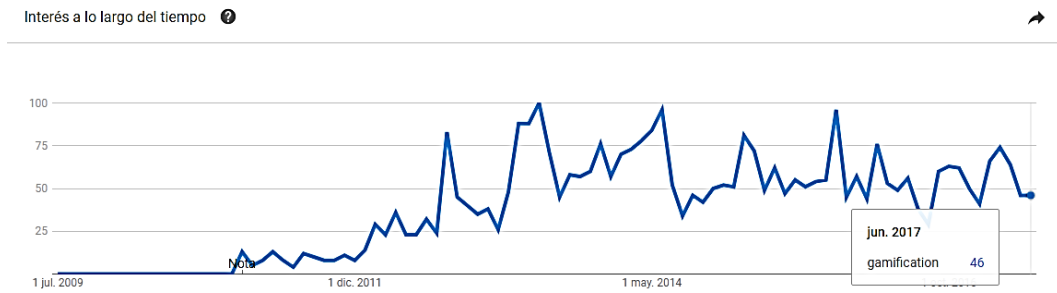


Figura 1.16. Búsquedas mundiales de ludificación entre 2009-2017 en España.

Fuente: <https://trends.google.es/trends/>

En España AIMC (Asociación para la investigación de medios de comunicación) y el INE (Instituto Nacional de Estadística) han resaltado la relevancia que cada vez más está teniendo el uso de juegos en Internet por parte de los usuarios. Facebook resulta una de las plataformas más atractivas para los creadores de juego, y en especial para los creadores de ludificación, ya que ahí se encuentra un amplio mercado de posibles usuarios a los que venderles sus marcas, fomentarles su consumo y otras múltiples intenciones que se persiguen con la ludificación [24].

CAPÍTULO 2. LUDIFICACIÓN EN LA EMPRESA.

2.1. Entornos de ludificación.

Aunque algunos autores [25], [26] clasifican la ludificación en tipos, aunque nosotros consideramos más adecuado hablar de entornos de ludificación, término utilizado por Amigo [5].

La ludificación tiene aplicaciones en múltiples sectores de actividad, tal y como se observa en la siguiente figura.

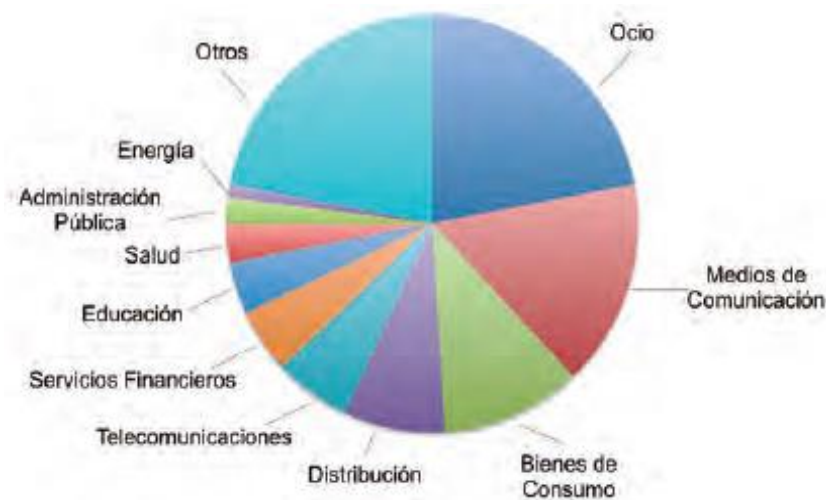


Figura 2.1. Sectores de aplicación de la ludificación.
Fuente: Amigo (2015) [5].

Las aplicaciones de la ludificación pueden ser clasificadas en tres grandes entornos según el objetivo que persigan: externas a la empresa (marketing, ventas, etc.), internas a la empresa (recursos humanos) y cambios de comportamiento (causas sociales y otros).

2.1.1. Ludificación externa o en relación con los clientes.

La ludificación de clientes/consumidores parte del establecimiento de objetivos comerciales y del conocimiento de sus necesidades y deseos con el fin de establecer mecanismos que aseguren el compromiso del cliente con la empresa, expresado a través del aumento de las interacciones de este con la misma. Por lo tanto, a la hora de plantearse la ludificación en entorno de clientes, es necesario tener en consideración los siguientes aspectos:

- Qué se compra.
- Quién compra.
- Por qué se compra.

- Cómo se compra.
- Dónde se compra.
- Cuánto se compra.

Entre los distintos casos de ludificación de clientes queremos destacar el ejemplo de **Nike+**.

Se trata de una aplicación móvil que permite grabar las distancias, velocidades y calorías quemadas cuando sales a correr. Estos datos se pueden compartir online con la comunidad Nike+, donde puedes interactuar con otros usuarios, establecer objetivos, participar en retos...

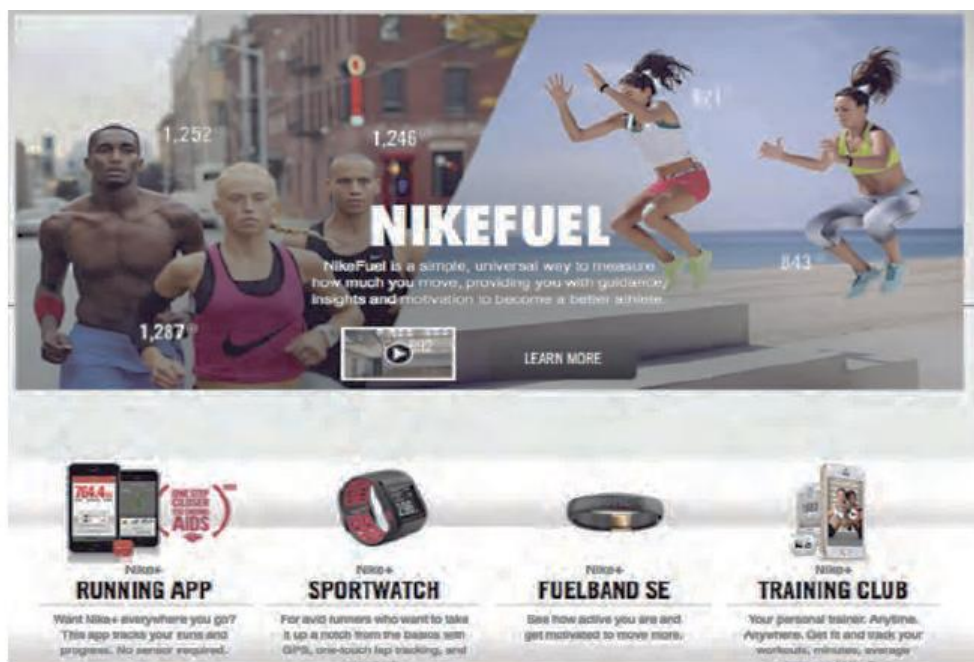


Figura 2.2. Aplicación de la ludificación al deporte.

Fuente: Amigo (2015) [5].

Gracias a esta aplicación, Nike logra una mayor fidelización de los usuarios hacia su marca. No solo genera *engagement*³ sino que además está creando una imagen de marca muy positiva en la mente de estos corredores. Así consigue que las posibilidades de que estos usuarios se conviertan en clientes aumente. Además, con la creación de una comunidad online está fomentando la construcción de una identidad de grupo [26].

³ *Engagement*: La traducción literal en castellano sería “compromiso”. Es el nivel de compromiso que existe entre una marca y sus usuarios o consumidores. Sería un espacio en el que se mezcla implicación, interacción, vínculo emocional, conexión, fidelidad y compromiso

2.1.2. Ludificación interna o en entornos organizativos.

De acuerdo con un estudio llevado a cabo por **Gallup**, citado por Amigo [5], se definen tres tipos de empleados: los comprometidos, los no comprometidos y los hostiles.

Los empleados comprometidos son aquellos que trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con la empresa, promueven la innovación y la llevan adelante hacia nuevas cuotas. Se trata de personas que cooperan, muestran entusiasmo, conocen su trabajo y generan negocio.

Los empleados no comprometidos son aquellos que esencialmente cumplen mínimamente con las obligaciones de su puesto de trabajo sin poner en ello ningún tipo de energía o pasión. No tienen mayor interés en los clientes, ni en la rentabilidad de la empresa, ni en sus compañeros de trabajo.

Por último, Gallup define como empleados hostiles o activamente no comprometidos a aquellos que no solamente no son felices con su trabajo, sino que lo ponen de manifiesto debilitando lo que otros empleados realizan. Se trata de empleados que monopolizan el tiempo de sus jefes, tienen más accidentes de trabajo, cometen más errores, se ponen enfermos más frecuentemente, tienen más absentismo y cambian de trabajo con más frecuencia.

Aunque a los líderes empresariales les gusta decir que el gran activo de la empresa son sus trabajadores, la realidad es que ello solo es así cuando estos están comprometidos, y esto solo sucede cuando estos se ven reconocidos y se les recompensa adecuadamente, no solo con mejoras salariales, sino con mayores niveles de responsabilidad y con oportunidades para mostrar su valía y experiencia.

Ahí, es donde entra en juego la ludificación, como un modelo de gestión y una herramienta que permite que los empleados se comprometan en mayor medida con los fines de la empresa para la que trabajan. La ludificación permite a los empleados interactuar de forma participativa y gratificante. Las **áreas más comunes** en las que es aplicable la ludificación en la empresa son las siguientes:

- Utilización de aplicaciones de negocio, procesos y sistemas: gestión de datos, sostenibilidad, CRM⁴, etc.

⁴ CRM: Del inglés "*Customer Relationship Management*", representa la administración basada en la relación y satisfacción con los clientes.

- Formación y *training*⁵, con el objeto de fomentar el cumplimiento de los requisitos internos.
- Participación e integración de nuevos empleados, para conseguir una más rápida puesta en producción de los mismos.
- Gestión de equipos.
- Colaboración: gestión de la calidad, gestión del conocimiento y de mejores prácticas.
- Innovación: desarrollo de nuevos productos o servicios, compartición de ideas, etc.

Entre los distintos ejemplos de ludificación en entornos organizativos destacaremos el de **Windows 7 Language Quality Game**.

Microsoft es una empresa que desarrolla software como Office o Windows 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 eso desarrollaron esta campaña de ludificación interna en la que hacían un test de la localización de Windows 7.

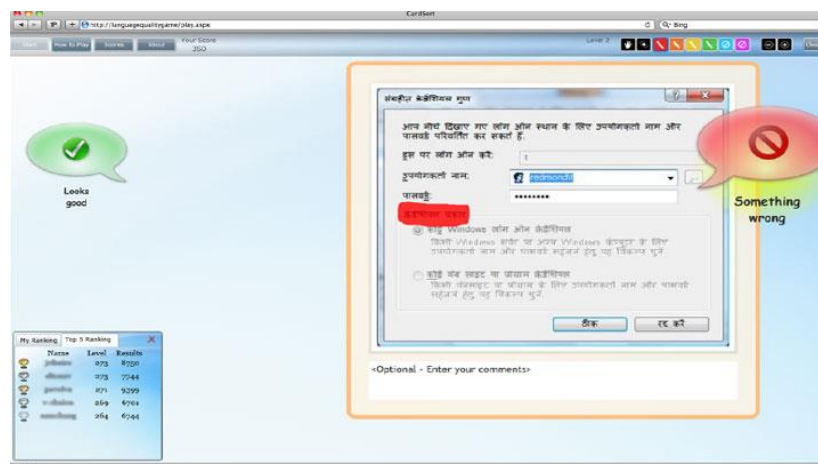


Figura 2.3. Captura de pantalla Windows 7 Language Quality Game.

Fuente: <https://blogamificacion.com>

Los trabajadores podían participar voluntariamente en el juego, corrigiendo errores lingüísticos de Windows 7 en el idioma de su área geográfica. Esto no sólo conseguía que los trabajadores se implicasen más con la empresa y se

⁵ *Training*: La traducción literal en castellano sería “entrenamiento”.

saliesen de sus tareas más rutinarias. Si no 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 Microsoft 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.

2.1.3. Ludificación social o por el bien público

La ludificación social persigue el fomento de comportamientos cívicos responsables en relación con servicios públicos o la consecución de objetivos para el bien común y el bienestar de la sociedad. El comportamiento cívico se refiere al comportamiento exhibido por los ciudadanos en cumplimiento de las normas, costumbres, principios y valores en el marco de las múltiples relaciones sociales. Con las técnicas de gestión del comportamiento se puede conseguir que el ciudadano haga cosas, o se comporte de una determinada manera, por que quiera hacerlo y no porque tenga que hacerlo o por que deba, todo ello porque el principal beneficiario es el propio ciudadano que vive en una sociedad más cívica, donde sus vecinos están convencidos de hacer las cosas bien por el efecto positivo que su comportamiento tiene en la comunidad.

Como ejemplo de ludificación con una finalidad social destacaremos el de SNSRS (Dirección General de Tráfico de Suecia).



Figura 2.4. Cómo conseguir reducir la velocidad la velocidad en la ciudad.

Fuente: Amigo (2015) [5].

En noviembre de 2011, se decidió por parte de las autoridades suecas comprobar hasta qué punto la utilización de estímulos positivos podía cambiar los comportamientos de los conductores en relación con el tráfico en el centro de Estocolmo. Para ello se escogió una ubicación determinada, una de las plazas del centro de la ciudad más concurridas por el tráfico. En dicha plaza

venía funcionando un radar que a partir de los 35 km/h se activaba, mostraba la velocidad y tomaba una foto del vehículo infractor. Dicha foto se le enviaba al dueño del vehículo con la multa correspondiente. Se decidió que el radar hiciera una foto de todos los vehículos, tanto de los que incumplían la velocidad máxima como de los que no lo hacían, mostrando la velocidad en cada caso y grabándola. Además, se informó en el panel del propio radar de que el cumplimiento de la norma daba el derecho a participar en una lotería “Speed Cam Lottery”, de forma que cada conductor recibía en su domicilio, si había cumplido con la norma un billete de lotería. Los fondos aplicados a la lotería provenían de las multas enviadas a los infractores. En tres días con un total de 30.000 coches, se consiguió disminuir en un 22% la velocidad media, pasando de 32 km/h a 25 km/h.

Antes del experimento, la motivación para el cumplimiento de las normas venía de campañas de información o la amenaza de una multa. Con la introducción de la lotería, los conductores veían incentivos positivos que reforzaban un comportamiento determinado. Como resultado, las autoridades suecas se han planteado instaurar un sistema similar en todas las ciudades del país.

Otro ejemplo es el de **BBVA Games**, un juego incorporado al servicio de banca online de esta entidad. El objetivo del banco es que sus usuarios comiencen a realizar sus operaciones bancarias a través de internet en lugar de acudir siempre a las sucursales. El sistema es muy sencillo; entras en la web, aceptas un reto, lo realizas, ganas puntos y por lo tanto disfrutas de un premio. Gracias a esta estrategia de ludificación logran que el usuario se familiarice con el uso de la banca online y las sucursales estén menos saturadas.



Figura 2.5. Captura de pantalla de BBVA Game.
Fuente: Amigo (2015) [5].

Otro ejemplo de juegos con un interés social o por el bien público, es el del Instituto Nacional de Ciberseguridad (**Incibe**), con sede en León, que ha puesto en marcha a finales de 2016, un nuevo servicio dirigido a microempresas y pymes. Se trata de “Hackend-Se acabó el juego”, una novedosa iniciativa para que los empresarios puedan conocer, de forma amena y divertida, cuáles son las principales vulnerabilidades que ponen en riesgo la seguridad de su empresa y qué medidas deben adoptar para solucionarlas. El proyecto, fue premiado como mejor “Serious Game” (juego serio) del año en el “Fun&Serious Game Festival” de Bilbao. Pretende fomentar actitudes seguras ante el uso de la tecnología en micropymes y pymes. Además, muestra la importancia de la ciberseguridad en la empresa como elemento generador de confianza frente a clientes, proveedores y colaboradores.

El juego está compuesto por siete misiones, incidiendo en los puntos de vulnerabilidad comunes a la mayoría de las empresas y en cómo algunos actos cotidianos, como no proteger con clave un documento, dejar la sesión del ordenador abierta o conectarse a una wifi abierta, pueden poner en riesgo a cualquier empresa independientemente de su tamaño y sector.

El protagonista del juego es Max, un empresario que quiere relanzar su negocio a través de la transformación digital. Convertido en detective, identificará los puntos vulnerables, tendrá que implementar medidas de seguridad en su empresa para mejorar la protección y detener al responsable de los incidentes de seguridad ocurridos.



Figura 2.6. Captura de pantalla “Hackend-Se acabó el juego”.
Fuente: <https://www.leonoticias.com/>

2.2. Plataformas de ludificación.

La puesta en marcha de un sistema ludificado requiere la utilización de soluciones tecnológicas diseñadas para tal fin. En este sentido, durante los últimos años han ido apareciendo en el mercado soluciones de las empresas que se han especializado en ludificación y que han desarrollado diversas plataformas para ofrecer este tipo de servicios a todo tipo de organizaciones.

Entre estas plataformas, destacaremos las desarrolladas por:

- **Badgeville.**

Badgeville se autodefine como la plataforma líder a nivel mundial en fidelización social. Su plataforma SaaS⁶ permite a las organizaciones aplicar técnicas de gestión de comportamientos ludificados en sus canales online y móviles, desde las tradicionales mecánicas de juegos hasta las mecánicas sociales. Badgeville proporciona una herramienta que permite ludificar a partir de objetivos y recompensas personalizadas. Se trata de la plataforma de referencia hoy en día [27].

- **Bunchball.**

Se trata de una de las primeras empresas en lanzar servicios de ludificación. Su plataforma Nitro provee un conjunto de mecánicas muy amplio, más allá de los puntos, las insignias o niveles. Es una plataforma totalmente integrada. También han lanzado una opción en la nube para ludificar. Incluye módulos de analítica y métricas sobre los resultados obtenidos. Su web está llena de recursos interesantes sobre la aplicación de la ludificación en distintos negocios [28].

- **Gigya.**

Construye productos para integrar con aplicaciones corporativas con más de 25 redes sociales y, además, tiene un producto de ludificación. Es la plataforma que ofrece una mayor posibilidad de integración y una documentación técnica de referencia. En gigya destaca la gran cantidad de

⁶ *Servicio o plataforma SaaS:* Ofrece una solución de software integral que se adquiere de un proveedor de servicios en la nube mediante un modelo de pago por uso. El cliente alquila el uso de una aplicación para su organización y los usuarios se conectan a ella a través de Internet. Toda la infraestructura subyacente, el software y los datos de las aplicaciones se encuentran en el centro de datos del proveedor.

“*plugins plug and play*”⁷ y es totalmente personalizable, lo que hace que sea fácil premiar y notificar a los usuarios, además de fomentar la competencia amistosa [29].

- **Stopped.At.**

Se trata de una plataforma que se autodefine como Foursquare de las webs. Incentiva a las audiencias a hacer “*check in*”⁸ cuando visitan una determinada web y a compartirlo a través de las redes sociales. A cambio, el usuario puede obtener recompensas en base al tráfico que genera [30].

- **Kiip.**

Se trata de un sistema para incluir recompensas reales en videojuegos, de forma que al alcanzar un determinado nivel o conseguir realizar una determinada acción, el usuario del videojuego obtiene una recompensa en el mundo real (por ejemplo, un descuento en una determinada tienda) [31].

- **Gamify.**

Es una mezcla de Second Life y Habbo Hotel donde se supone que las marcas pueden incentivar a los usuarios a visitar sus webs o usar sus aplicaciones [32].

- **Jugo.**

Un espacio que emplea diferentes mecánicas de juego para impulsar el aprendizaje de los usuarios a nivel personal o profesional. El objetivo de estos procesos es obtener hábitos positivos que traerán consigo la consecución de metas o retos [31].

- **Gamygame.**

Es una plataforma que permite controlar de forma intuitiva y directa todo el proceso de ludificación, desde la planificación de estrategias y definición de objetivos, pasando por un amplio catálogo de herramientas para perfeccionar tanto como se quiera la experiencia de ludificación [33].

⁷ *Plug and Play*: “*Plug-and-play*” o *PnP*”, Es un anglicismo que literalmente en castellano significa “enchufar y usar”. Se refiere a la capacidad de un sistema informático de configurar automáticamente los dispositivos al conectarlos. Permite poder enchufar un dispositivo y utilizarlo inmediatamente, sin preocuparte de la configuración.

⁸ *Check in*: La traducción literal en castellano sería “registrarse”.

- **Conducta.**

Una plataforma que permite la gestión de comportamientos a través de un motor de reglas que le dan una gran flexibilidad, así como la incorporación de todo tipo de mecánicas de juego, tablas de clasificación y socialización. Además, puede trabajar en modo proyecto o como servicio SaaS, lo que abarata considerablemente los costes de inversión inicial [34].

- **Punchtab.**

Esta es otra solución comercial para personalizar la capa de ludificación sobre páginas web, aplicaciones y otros productos. Permite a tus usuarios conseguir recompensas gracias a entrar en tu página web y en tu página de Facebook, o compartir y comentar en tus publicaciones. En su modelo de negocio comercializa cuatro módulos distintos: lealtad, premios, “*badges*”⁹ y analítica [35].

- **Captainup.**

Este servicio requiere registro en la web de Captainup dado que parte del funcionamiento está centralizado en servidores remotos. La gestión de la configuración se realiza mediante un sistema de administración muy intuitivo que permite definir puntuaciones por interacción con el sitio web y redes sociales, niveles y “*badges*”. Captainup es la solución de ludificación que utiliza el gurú Yu-Kai Chou. Los pilares fundamentales de esta herramienta son: los entornos de juego con ludificación, convertir a los usuarios en una comunidad participativa, la interacción en tiempo real y la gestión integrada de datos [36].

- **Loyal&Social.**

Es una plataforma de fidelización ludificada para mejorar la relación del cliente con la empresa. Sus funciones permiten: premiar a los clientes con acciones que den valor al negocio, no exclusivamente comprar, obtener información del consumidor e incrementar la repetición de compra. Los clientes cambian sus puntos por diversos premios: descuentos, donaciones a ONG's, participaciones en sorteos, premios físicos, muestras de productos, etc. [37].

⁹ *Badges*: La traducción literal en castellano sería “insignias”.

- **Hoopla.**

Esta plataforma de bajo coste tiene como objetivo principal mejorar tanto la motivación como la comunicación de los empleados a través de incentivos, aumentando de esta manera el compromiso y el rendimiento del equipo con la empresa [38].

- **Big Door.**

Provee una plataforma similar a las anteriores, que incluye módulos de analítica y métricas sobre los resultados obtenidos. Es una de las pocas plataformas con precios públicos y una versión gratuita para que se pueda implementar en nuestra página web. Incluye autenticación con Facebook o Twitter y hasta un proceso de “*onboarding*”¹⁰ para que los usuarios aprendan a jugar con el sistema. La interacción se desarrolla principalmente mediante “*widgets*”¹¹ elegantes y poco intrusivos y permite definir misiones, puntos, “*badges*” y recompensas, aunque su tecnología permite también integrarlo en la estructura de la plataforma que queramos ludificar, entre otros, bigdoor es la tecnología que ludifica el portal del gran gurú Gabe Zichermann [39].

A la hora de seleccionar una plataforma, además de las cuestiones económicas, es necesario tener claros los objetivos de negocio que se persiguen y los comportamientos que se desee promover, así como los canales a través de los cuales se pretenden llegar a los usuarios (redes sociales, web, aplicaciones móviles, etc.) También, es necesario definir las mecánicas y dinámicas a implantar a la hora de interactuar para, posteriormente, ver el encaje entre las distintas plataformas y las mecánicas que se necesitan. Finalmente, ya comparando directamente entre aquellas plataformas que permiten las funcionalidades requeridas, es necesario considerar el tiempo de adaptación, desarrollo, parametrización y la inversión requerida.

¹⁰ *Onboarding*: Si bien el “*onboarding*” no es un término frecuentemente usado en nuestro país, actualmente muchas organizaciones lo implementan para que el nuevo integrante de la empresa se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo. “*OnBoarding*”, es el nombre que se le da al proceso por el cual una persona se “siente a bordo del barco”; y si bien ésta es una frase muy americana, en nuestro léxico sería equivalente a “sentirse incluido”.

¹¹ *Widgets*: Cuando hablamos de “*widgets*” nos estamos refiriendo a pequeñas aplicaciones que tienen como principal cometido mostrar y dar fácil acceso a algunas de las principales funciones de los terminales. Otro aspecto que los distingue y diferencia respecto a las aplicaciones normales, es que nos ofrecen informaciones de manera muy visual y sin requerir ser abiertos, pues forman parte de nuestros escritorios.

CAPÍTULO 3. LUDIFICACIÓN PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.

3.1. Estrategias de fidelización de clientes.

Para que una estrategia de fidelización tenga **éxito** se ha de tener en cuenta que [40]:

- A partir de ese momento tenemos jugadores, ya no son clientes ni usuarios.
- Ya no vale con que el jugador se divierta, se debe sentir motivado mediante incentivos individuales dentro de un entorno grupal competitivo.
- Las motivaciones deben ser intrínsecas, que le creen sensación de placer, auto superación o éxito.
- Debe involucrarse en las necesidades y deseos personales a través de elementos de juego como el PBL (*Points*¹², *Badges and Leardship Boards*¹³). Estatus social, logros, recompensas o competitividad son los deseos que tenemos que fomentar para crear una conexión que conduzca al compromiso.
- Es importante que la experiencia del jugador sea agradable y divertida, que tenga sensación de control, unas reglas fáciles de comprender y unos objetivos claros.
- El diseño del juego deber ser atractivo, no debe resultar indiferente.
- Debemos saber controlar el flujo entre la ansiedad y el aburrimiento para que el usuario no acabe abandonando.
- Proporcionar a los clientes “*feedback*”¹⁴. Los usuarios no solo quieren recibir información, quieren expresar sus opiniones. Debemos crear un entorno en el cual los propios usuarios puedan interactuar con la marca o entre sí.

¹² *Points*: La traducción literal en castellano serían “puntos”.

¹³ *Leardship Boards*: Como uno de los componentes de un juego, serían los podios donde se recogen las listas de los mejores. Serían tablas de clasificación de los jugadores.

¹⁴ *Feedback*: La traducción literal en castellano sería “retroalimentación”. Generalmente se utiliza para denominar la respuesta de ida y vuelta comunicativa que se produce normalmente en el proceso de comunicación.

- Debemos potenciar la Captura de nuevos jugadores mediante un rápido proceso de registro y “*onboarding*”. Premiar a los jugadores que invitan a sus amigos es una buena forma de fomentar el “boca a boca” y la viralidad del programa.
- Mantener el equilibrio entre el nivel de desafío y el valor que tendrá para el jugador la recompensa ofrecida.
- Educar a los clientes porque el conocimiento es una gran arma para crear vinculación. (triviales, concursos y encuestas).
- Utilizar métricas para medir el resultado a nivel de engagement e impacto sobre el negocio de cada una de las acciones que se lleven a cabo.

Antes de llevar a cabo una acción u otra es importante desarrollar una estrategia con unos **pasos** claros a seguir [41]:

- Reunir la base de datos de los clientes actuales, lo más segmentada posible, para más tarde utilizarla para comunicar las acciones de la empresa.
- Pensar, investigar y definir qué puede interesarles a nuestros clientes, y de qué manera podemos acercarnos de forma espontánea, distendida y en un entorno relacionado con el juego, de forma que ellos se sientan cómodos y a la vez recompensados.
- Debemos desarrollar las dinámicas de los juegos o apoyarnos en plataformas de ludificación que ya ofrezcan esas ideas, de modo que les presentemos a los usuarios desafíos divertidos y que no les hagan perder el interés. Algo que también se debe tener en cuenta a la hora de implementar una estrategia de ludificación, es que los usuarios se sientan en todo momento implicados y motivados.
- Es necesario atraer a los clientes a nuestras redes sociales y blogs, enfatizando y creando comunidad en las comunicaciones para que sigan las actualizaciones e interactúen con la marca.

3.2. Errores a evitar en una estrategia de ludificación.

Galindo en 2016 [42] señala los siguientes errores que se deben evitar en una estrategia de ludificación:

- La estrategia de ludificación tiene que tener un por qué: primero, se debe pensar si la ludificación tiene sentido dentro de la estrategia de marketing de nuestra empresa, para la marca, y sobre todo para nuestros usuarios. Además de esto, se debe confiar en que la ludificación solucione uno o varios problemas. Como cualquier acción, debe formar parte de una estrategia global de la marca, que puede funcionar como el núcleo de la campaña o bien como una acción más dentro de dicha estrategia. Recordando que, como cualquier acción, puede fallar o no aportar los resultados esperados.
- La ludificación no es solo un juego: que el juego es la base de la ludificación está claro, pero no es cuestión de desarrollar un juego de forma aislada para los usuarios, si no que a través de ese juego se deben desarrollar mecanismos e impulsar comportamientos por parte del usuario que beneficien al mismo, y por supuesto, a nuestra marca.
- No establecer KPI¹⁵ medibles: del mismo modo que se analizan y miden el resto de acciones que se desarrollan en una campaña, también se deben determinar y luego medir, unas KPI en nuestra estrategia de ludificación, que estén a su vez englobadas en nuestra campaña.

3.3. Los “influencers”.

Aunque sería objeto de un estudio más profundo si los “influencers” se pueden considerar ludificación o no, no es menos cierta su importancia y participación en las estrategias de fidelización aplicando las técnicas de ludificación.

El término “influencers” es una palabra inglesa que, como tantas relacionadas con las nuevas tecnologías, hemos incorporado a nuestro vocabulario sin traducir, quizá porque la palabra influenciador todavía no está admitida por el Diccionario de la RAE, o porque su morfología similar al equivalente castellano deja bien claro de qué se trata. El “influencer” es aquel que influye (deportistas,

¹⁵ KPI: Del inglés “Key Performance Indicators”, o sea, indicadores clave del desempeño. Los KPIs son métricas que se utilizan para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de unos objetivos predeterminados; en definitiva, indicadores que nos permiten medir el éxito de nuestras acciones.

famosos) y, llevándolo al terreno que nos ocupa es aquel que influye sobre las opiniones de los internautas, de los consumidores potenciales que las empresas quieren atraer o de los clientes existentes que las marcas pretenden fidelizar [43], [44].

Actualmente, ningún autor cuestiona el papel que desempeñan las redes sociales en las decisiones de compra. Ahora bien ¿quién maneja las redes sociales?, ¿quién dirige las conversaciones?, ¿quién, a parte de las marcas, tiene el alcance y la capacidad persuasiva necesaria para recomendar un producto sobre otro? El poder de los *influencers* se basa en la reputación online que han ganado a lo largo del tiempo, interactuando de forma regular en el universo digital, participando activamente en los diálogos y creando una comunidad de seguidores que confían en ellos.

La confianza, esa es la clave. Los mensajes corporativos no siempre son bien recibidos por el usuario, que prefiere una comunicación horizontal, de igual a igual; cuánto más se identifique con el emisor, más confiará en él. Esto, sumado a la ceguera selectiva que el consumidor ha desarrollado hacia la publicidad más convencional, ha contribuido a que el “*influencer*” se consolide como actor indispensable dentro de las estrategias publicitarias. Simply Measured [43] ha publicado una guía que ofrece consejos sobre cómo integrar eficazmente a estos influenciadores en los planes de marketing. A continuación, se exponen algunos de ellos:

El influencer se hace oír, es capaz de llegar a mucha gente y posee una amplia red de seguidores, lectores y visitantes. Tiene la habilidad para influir en las opiniones de una audiencia determinada por asociación.

Los influencers deben cumplir varias **características**:

- **Relevancia:** Deben crear contenido relevante para la marca, directamente o mediante temas pertinentes relacionados con ella.
- **Alcance:** Deben llegar a una audiencia valiosa para la marca.
- **Repercusión:** Deben poder involucrar a audiencias relevantes para la marca para que sigan propagando el mensaje.

Este primer paso de identificación parece obvio, pero no siempre se realiza, con el afán, equivocado muchas veces, de llegar a cuantos más “*influencers*” mejor. En este caso la cantidad no es tan importante como construir una relación de calidad con ellos, lo que va a suponer una inversión de tiempo y probablemente de dinero considerable, que será más rentable cuanto antes definamos y acotemos a quién nos queremos dirigir.

En esta línea de primar calidad sobre cantidad no hay que olvidarse de los pequeños “*influencers*”, que en un principio no parecen atractivos porque su alcance es menor pero que, bien seleccionados, pueden ayudar a atraer audiencias nicho afines a la marca a las que de otra forma no se llegaría. Fomentar una relación cercana con ellos involucrándolos en las actividades y comunicaciones de la empresa, y haciéndolos crecer con ella, los convertirá en potenciales aliados que traerán beneficios a largo plazo en términos de fidelización, más difíciles de lograr con los grandes.

Ya sabemos quiénes son, ahora toca ponerse en contacto con ellos y conquistarlos. Esa es la mejor manera de acercarse a un “*influencer*”, cuánto más auténtica y sincera sea la interacción, mejores serán los resultados. Y una vez más no hay que precipitarse, hay que elaborar una estrategia con unos objetivos claros que pueda mantenerse en el tiempo, teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Resaltar los puntos en común.** Si el proceso de selección ha sido acertado los “*influencers*” elegidos compartirán valores e intereses con la empresa. Asegurarse de transmitir esas afinidades para que se sientan naturalmente inclinados a apoyarnos.
- **Conocer a la comunidad.** Como decíamos antes, la importancia de un “*influencer*” se mide en función de su alcance sobre la audiencia adecuada para la marca. Hay que dedicarse a conocerla, averiguar qué les motiva y demostrar que nuestro interés es genuino, aunque eso implique dejar en segundo plano nuestras prioridades.
- **Ponérselo fácil.** Hay que hacer todo lo posible para facilitarles la colaboración y dejarles claro que ambas partes saldrán beneficiadas. Para que no haya sorpresas, es conveniente establecer las condiciones desde el principio y, por supuesto, cumplir lo estipulado.

Ludificación con la colaboración de los ‘*influencers*’, lo tenemos en la campaña de navidad 2016 “Sorteo doblemente solidario” de **supermercados LIDL**. El premio consiste en un Master Class de cocina con Sergi Arola y Vicente del Bosque. Las bases del concurso establecen que por la compra del turrón solidario DOR, LIDL donará 0.5 céntimos a Ayuda en Acción y si el concursante dona otros 0.5 céntimos (doblemente solidario), podrá entrar en la página lidl.es/doblemente_solidario, registrarse, introducir el ticket de compra (cuantos más tickets, más posibilidades) y participar en el sorteo para conseguir uno de los cuatro premios (un Master Class de cocina con Sergi Arola y Vicente del Bosque). Esta campaña guarda ciertas similitudes con los premios HALO de Nickelodeon como veremos más adelante.



Figura 3.1. Campaña LIDL 2016. "Sorteo doblemente solidario".

Fuente: <https://www.lidl.es/doblementesolidario/>

Otro ejemplo de los influencers lo tenemos en la película *"Up in the Air"* [45]. En una de las mejores escenas de la película, los personajes interpretados por George Clooney y Vera Farmiga comparan sus colecciones de tarjetas de fidelización de líneas aéreas y hoteles. La escena alcanza su clímax cuando él enseña su tarjeta de American Airlines y cuenta su sueño de llegar a diez millones de millas, para entrar a formar parte de un club muy exclusivo de viajeros VIP¹⁶.

Aparte de ser una de las mejores campañas de "product placement"¹⁷ (emplazamiento de producto) de los últimos años, esta escena muestra el poder de las mecánicas de juego en campañas de marketing en uno de sus objetivos más habituales: la fidelización de clientes.



Figura 3.2. Escena de la película Up in the air

Fuente: <https://lapagina17.blogspot.com>

¹⁶ VIP: Del inglés "Very Important People". Persona muy importante y/o que recibe un trato especial en determinados lugares.

¹⁷ Product placement: La traducción literal en castellano sería "emplazamiento del producto". La publicidad por emplazamiento, conocida también como emplazamiento publicitario, posicionamiento de producto, 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).

3.4. Ludificación y personalización.

Las técnicas de fidelización convencionales han ido dejando de aportar beneficios. Los usuarios se hacen más fieles a una marca por sus promociones, concursos o juegos. Que te den un cupón de descuento, una tarjeta “cliente oro” o que te premien por un consumo acumulado ya no es tan atractivo. Hoy en día se busca un trato más personalizado, interactivo y cercano. El tipo de fidelización obsoleto trata a los consumidores como iguales y lo que demanden unos nada tendrá que ver con lo que demanden otros, por eso, las tendencias de fidelización como la ludificación y la personalización están adquiriendo una gran fuerza en el mercado.

La personalización es el uso de la información conseguida de los clientes a través del estudio de sus preferencias. Muchas compañías registran a sus usuarios a través de una red social recibiendo así mucha información sobre sus gustos y tendencias. Una vez recopilados los datos, las empresas los aprovechan para vender productos que ya saben que compran y además persuadirlos consiguiendo una fidelidad a largo plazo. Aprovechando el poder de las redes sociales, el siguiente paso es que los usuarios publiquen referencias positivas y opiniones de los productos recomendados a otros consumidores [41].

3.5. Programas de fidelidad y neurociencia.

Vivimos en la época de los consumidores conectados, en la que se reciben decenas de impactos por minuto. Desde una perspectiva del cliente, este factor conlleva que, en la actualidad, estemos más influenciados que nunca por ofertas, promociones y opiniones en redes sociales.

Por este motivo, la necesidad de vincularlos, retenerlos y fidelizarlos se ha convertido en el objetivo de máxima prioridad para las marcas [46].

Los programas de fidelidad más efectivos están siendo ludificados con el objetivo de alejarse de su naturaleza actual para establecer con el cliente una estrecha relación emocional.

El marketing de fidelización requiere fomentar iniciativas que aseguren un alto nivel de *engagement* del cliente, y es precisamente ante ese objetivo donde la ludificación se convierte en una herramienta imprescindible. El uso de técnicas de juego potencia la interacción del cliente con la marca y favorece la retención, fidelización y referenciación.

La ludificación al servicio de los programas de fidelización permite que el cliente acumule puntos mediante la interacción con la marca, tanto en redes sociales (mediante mini juegos, retos, etc.) como en espacios físicos, creando verdaderas experiencias. Ello implica ofrecer un servicio de calidad a través de todos los canales disponibles e integrar el camino recorrido por el consumidor independientemente de la vía que este haya utilizado. Los clientes, como jugadores, compiten acumulando puntos que se reflejan en rankings, cuyas posiciones dan opción a conseguir premios. Recordemos que la ludificación no solo se basa en recompensa, sino también en reconocimiento. Por esa razón, requiere una completa integración con las redes sociales, lo que permitirá al jugador compartir sus logros y progresos en la competición.

Ahora bien, para profundizar en el conocimiento del consumidor, es imprescindible acudir a la neurociencia. La neurociencia del consumidor es el estudio de los mecanismos mentales que intervienen en la toma de decisiones durante el proceso de compra. La aplicación de la neurociencia al marketing confirma que la actividad subconsciente del cerebro es responsable del comportamiento del consumidor, lo que explica, entre otras cosas, por qué los programas de fidelidad funcionan cuando ofrecen experiencias emocionales [47].

En el *Gamification World Congress* de Barcelona de 2014, Jiménez [48], presentó y demostró con su aplicación “*Gamification Model Canvas*” como se está pasando de la aplicación intuitiva inicial, a la sistematización replicable. Desde ahí, más allá de la participación en promociones concretas, es necesario dar el paso hasta su integración en las estrategias de marketing de forma sistemática y consistente. No como una ocurrencia genial, creativa y puntual, sino como una herramienta integrada dentro del plan y recorriendo con fluidez todos los canales.

3.6. Ventajas y desventajas de la ludificación

3.6.1. Ventajas de la ludificación

Las ventajas que puede tener una marca al utilizar la ludificación para fidelizar a sus clientes son [41], [49], [50]:

- Cuando un cliente es fiel a una marca consumirá sus productos de manera habitual, dando un beneficio superior a un cliente normal.
- Se exploran habilidades y conocimientos del jugador de forma natural.

- Con la ludificación tenemos un representante que promociona la marca desde una experiencia positiva, a través de lo que se denomina Social Media (servicio multiplataforma, redes sociales, etc.). Si por recomendar el producto además se le premia con alguna oferta, promoción o descuento, se está consiguiendo captar por un lado nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Además, los nuevos clientes que se obtengan mediante este sistema van a ser mucho más receptivos con la marca de la empresa.
- Conocer mejor al consumidor. Cuanto más amplia sea la vinculación mejores estrategias de comunicación podremos diseñar, ya que conoceremos las preferencias y gustos del cliente. *“Conseguir ser relevantes en sus vidas es el objetivo”*.
- Procesos atractivos para colaboradores.
- Motivación de los usuarios para la adquisición de hábitos y compensación por logro de metas.
- Mayor rendimiento de la empresa debido a una mayor motivación.
- Propician el aprendizaje tangencial y análogo al aprendizaje por experiencias.
- Establecen un ámbito de cooperación entre los jugadores que se ayudan, se dan consejos y se enseñan.

3.6.2. Desventajas de la ludificación

Es cierto que las plataformas de ludificación son una posible solución a ciertos retos que nos podemos marcar en nuestra empresa, y además incorporan la experiencia en otros clientes y proyectos, pero también estas plataformas requieren un esfuerzo de personalización e integración en los soportes y tecnologías de nuestra propia empresa. La experiencia demuestra que la media suele ser de entre uno y dos meses de trabajo para conseguir la total integración. Este problema debe sumarse al precio de las licencias en función de la plataforma.

Así pues, una desventaja de implantar un sistema ludificado en nuestra empresa es, la inversión requerida que será la suma de esfuerzos en tiempo

de consultoría, personalización e integración, junto con el de licencias de la propia plataforma [50], [51].

Otras desventajas que podemos encontrar en la ludificación son las siguientes:

- Los usuarios pueden elegir dejar de usar el sistema.
- El sistema quizás les exija que sigan participando en todo momento. Nunca termina en su mente.
- Los usuarios de la ludificación no están obligados a jugar por un contrato social a diferencia de los juegos, ya que ahí es un requisito.
- La presión de ganar puede ser estresante.
- Subestimaciones entre empleados.
- Motivación en algunos casos efímera.

3.7. Otros ejemplos de fidelización para cautivar a los clientes.

Las marcas cada vez son más conscientes de lo que supone lanzar un programa de fidelidad que funcione. Para eso, ha sido fundamental conciliar las motivaciones del consumidor con las necesidades de negocio.

Un consumidor siempre buscará la oferta que mejor cumpla sus objetivos de consumo en cada momento, sea de manera racional o emocional. De hecho, el 79% de los clientes de tiendas de moda y el 70% de los clientes de supermercados declaran que siempre buscan alternativas a su tienda habitual.

Además de los ejemplos ya citados a lo largo de los anteriores capítulos, como ejemplos de programas de lealtad queremos destacar en primer lugar los juegos de **Travel Club**.



Figura 3.3. Juegos Travel Club.

Fuente: <https://fidelidades.com/2014/05/24/gamification-y-fidelizacion-en-gwc14/>

Travel Club es el programa de fidelización líder en España, que puede encontrarse en <https://www.travelclub.es/> y en Juegos Travel Club de Play Store y Apple Store. Aquí, la fidelización se juega en el largo plazo. Más allá de los drivers tradicionales (calidad, precio, servicio) que, por supuesto hay que dar por descontado, de lo que se trata es de utilizar los datos y el customer insight¹⁸ necesarios para poder hacer propuestas que contengan una combinación personalizada de recompensa y reconocimiento [48].

Otros ejemplos de fidelización con la marca son [52]:

- **Harley Davidson:** *“Vendemos un estilo, un sentimiento de vida. Las motos las entregamos gratis.”*

Esta marca se convirtió hace años en un nexo de unión de personas que compartan las mismas aspiraciones vitales. A través de la promoción de las agrupaciones de propietarios de Harleys, ha conseguido crear el HOC (Harley Owners Club), gracias al cual más de un millón de personas de todo el mundo comparten valores y aficiones y están informados de las últimas novedades.

¹⁸ *Customer insight:* La traducción literal en castellano sería “conocimiento del cliente”. Es la forma de pensar o sentir de los clientes, pero que no te lo cuentan directamente, para eso hay que meterse en su cabeza y, con ese *feedback* extraer información relevante para desarrollar un nuevo producto o mejorar uno existente. También sirve para generar estrategias más cercanas y precisas acorde a la segmentación de clientes, pero por sobre todo son oportunidades que se presentan día a día para poder entregar una mejor calidad de servicio

- **Club Adolfo Domínguez:**

Ofrece ventajas que tienen que ver sobre todo con el lado emocional. Por ejemplo, sus clientes son invitados a eventos con pases privados; disfrutan de un 10% de descuento en ropa de temporada o reciben regalos de manera inesperada.

- **Air Berlín:**

Esta compañía aérea quizá sea de las pocas que han pensado como viajeros. Su programa Topbonus incorporó “Mi trayecto”, que permite a los mejores clientes de Air Berlín seleccionar su ruta favorita en Europa y acumular millas cada vez que la vuelva a realizar. De esta manera, el usuario se sentirá siempre más recompensado.

- **Sector automoción:**

Otras empresas del sector del turismo también han dado en el clavo, como AVIS en EEUU que, a través de Avis Preferred Service, pide los datos una sola vez a sus clientes y ya no vuelven a esperar colas; Emerald Club Aisle, de National Car Rental, ofrece la posibilidad de alquilar coches de lujo que sus clientes no podrían permitirse; Kawasaki organiza “*track day*” para que sus miembros mejoren sus habilidades de conducción.

- **El Corte Inglés:**

Esta marca creó el programa “Doblezero”, que comenzó siendo una revista, después pasó a ser una página web y se convirtió en una comunidad 2.0. El éxito radica en que cuenta con credibilidad, reconocimiento, relevancia, interacción con la marca, interacción con los usuarios y personalización.

- **Finnair Plus:**

Incluye en su programa de puntos la posibilidad de operarse el pecho canjeando 3,18 millones de puntos o el equivalente a ir 120 veces a Nueva York desde Helsinki en un plazo de 5 años.

- **GAP:**

GAP creó en Vancouver el programa de fidelización “*Sprize*” mediante el cual, tras previo registro, los clientes podrían disfrutar de descuentos adicionales si en los siguientes 45 días a la compra, los precios descendían.

- **Imaginarium:**

El Club Imaginarium lo forman más de 800.000 familias de 30 países en todo el mundo y su objetivo es ayudar a los padres en la educación de sus hijos. De esta manera, ofrecen descuentos entre 5 y 10%, promociones para los socios, envío de los catálogos, boletín electrónico de novedades, un bono descuento para utilizar durante las compras navideñas o un obsequio especial en el cumpleaños de los niños, entre otras cosas.

- **Kimberly Clark:**

El programa Ride Rewards introduce códigos impresos en las piezas de mailing, en revistas o en sitios afines de manera que los clientes siempre tienen excusas para volver al sitio del programa e introducir sus códigos. Los clientes entran en sorteos de dinero en metálico o tarjetas regalo para SPA.

- **KLM Surprise:**

La empresa holandesa a través de este programa entregaba un pequeño regalo sorpresa a alguna selección de los pasajeros de sus vuelos que hubiesen publicado en redes sociales que volaban con la compañía, una vez identificados, investigaban sus gustos y escogían un regalo acorde con sus gustos y aficiones.

- **NH World Citizen:**

Con más de 1.200.000 socios en todo el mundo, ofrece créditos a los huéspedes que se alojan en los hoteles de la cadena. Así, pueden canjear sus puntos por noches de alojamiento y desayunos. Adicionalmente, los socios tienen descuentos en “*Partners*”¹⁹ (Philips, American Express, Asisa, Flex o Legalitas) y otras ventajas como la facturación rápida, el uso de la habitación hasta las 16 horas, el acceso a servicios gratuitos, posibilidad de compartir beneficios con un cotitular o de hacer donaciones a ONGs

- **The Body Shop:**

Esta marca del grupo L´Oréal fideliza a través del programa “*Love your body*” y se trata de una tarjeta de fidelización que cuesta 5 libras al año en

¹⁹ *Partners*: Los Partners pueden ayudarte a crear y optimizar anuncios que se muestren en la Búsqueda de Google. También pueden aconsejarte sobre estrategias de palabras clave y planificación de presupuestos.

Reino Unido a cambio de obtener un 10% de descuento en todo lo que compren durante un año. Asimismo, los miembros reciben regalos gratuitos, alertas sobre próximos lanzamientos. También ofrecen productos gratis de hasta 5 libras en la cuarta compra y uno hasta 10 libras, en la octava.

- **Volkswagen Club:**

Con más de 1,3 millones de socios en Alemania, este club gratuito está abierto a cualquier conductor que tenga un coche de cualquier otro fabricante. La recompensa se articula a través de puntos que el socio recibe cada vez que realiza una revisión, arreglo o compra de más de 35 € en cualquiera de los establecimientos de la red Volkswagen adheridos al programa.

- **Nordstrom:**

Esta cadena de grandes almacenes ofrece cheques-descuento a sus mejores clientes para que obtengan privilegios directamente relacionados con la experiencia de compra. Pero hay dos cosas por las que destaca sin lugar a dudas: invitaciones a viajes privados de compras a Chicago o San Francisco y el acceso a una línea 900 de emergencias ante problemas o necesidades imprevistas relacionadas con el vestuario como, por ejemplo, una mancha de café antes de una presentación.

- **Supermercados Alimerka**

La cadena asturiana de supermercados Alimerka ha creado un portal de premios con el título “Juega en la cocina de Alimerka”. El usuario tiene que, por ejemplo, compartir contenidos de la marca en las redes sociales. ¿Qué recibe a cambio? Gana puntos y opta a premios directos y sorteos. Así promueve la participación activa de sus clientes a la vez que es una actividad que comunica el compromiso de esta empresa con el origen y la innovación [53].

Como conclusión, cabe decir que una de los factores que mejoran las tasas de fidelidad de clientes son los servicios de valor añadido que hacen sentir al cliente importante de verdad.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA LUDIFICADO EN UNA EMPRESA.

Los juegos se caracterizan, entre otras cosas, por aquello que realizan los jugadores. Los principales elementos son las herramientas de las que dispone el jugador y las reglas que definen el juego.

4.1. Herramientas de ludificación.

La “Pirámide de los Elementos de Ludificación” (Figura 4.1) logra clasificar y poner en jerarquía los elementos principales que giran en torno a una estrategia de ludificación. La Pirámide constata 3 categorías de elementos: dinámicas, mecánicas y componentes. Cabe resaltar que, aunque haya muchas ramificaciones por cada elemento, la idea no es incluirlos todos, sino escoger aquellos que encajen en los comportamientos que se quieran motivar en la estrategia.

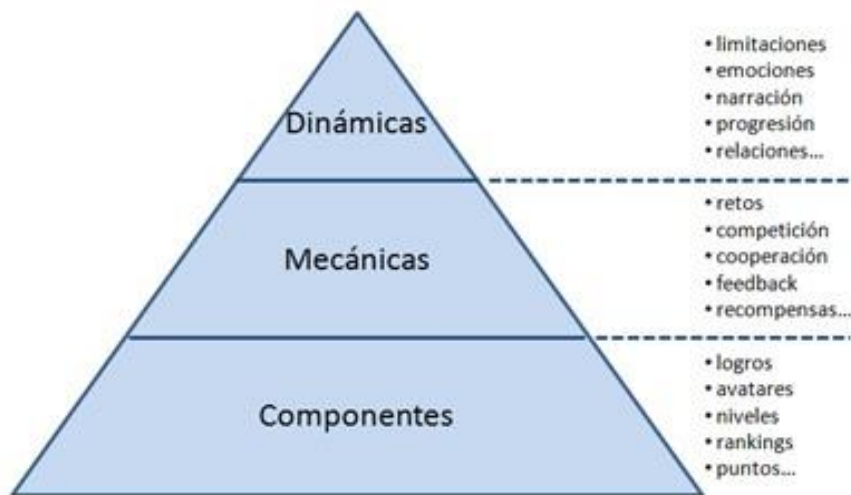


Figura 4.1. Pirámide de elementos de ludificación.

Fuente: <http://www.merkactiva.com/blog/que-es-gamification-3-casos-y-ejemplos/>

4.1.1. Dinámicas.

Son aquellas que crean la forma de interacción con el usuario. Están presentes en los juegos, pero no aparecen de forma directa. Hay gran cantidad de dinámicas; entre ellas sobresalen las emociones, las limitaciones, la narración, la progresión y las relaciones [11]. Una dinámica puede ser, por ejemplo, restricciones de tiempo para hacer un reto más difícil o incentivar el compañerismo permitiendo que las personas compartan contenido en la aplicación. Una característica importante de las dinámicas es que describen el comportamiento de las mecánicas de una manera secuencial y cíclica. Para ilustrar los comportamientos cíclicos se utilizan “sistemas de retroalimentación”.

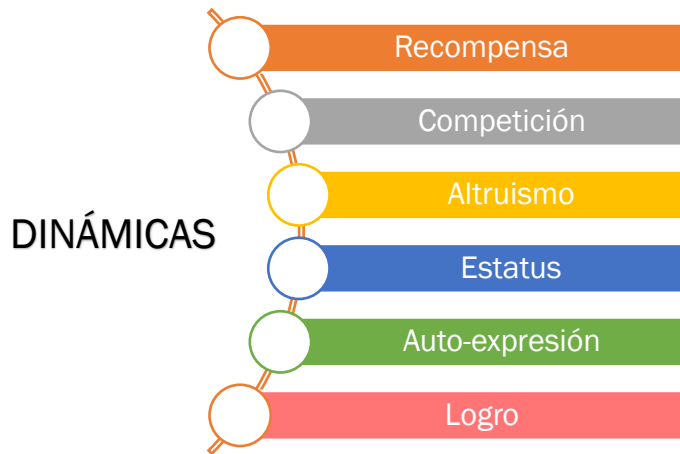


Figura 4.2. Elementos de las dinámicas.
Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Mecánicas.

Son todas aquellas acciones, comportamientos y mecanismos de control que son otorgados al usuario dentro del contexto de la aplicación. Un ejemplo pueden ser las mecánicas de las cartas, que son *revolver* y *repartir*, las cuales aporta al elemento dinámico de “bluffing”²⁰. Su principal característica es que describe los componentes particulares del juego a nivel de representación de datos y algoritmos a utilizar. De esta manera, en términos de Ingeniería de Software se cree que hay una conexión entre las mecánicas de juego y la definición de casos de uso y modelado de datos. Dentro de las herramientas mecánicas destacaremos los retos, la competición, la cooperación, el feedback y las recompensas.



Figura 4.3. Elementos de las mecánicas.
Fuente: <http://scoop.it>

²⁰ *Bluffing*: La traducción literal en castellano sería “engaño, fanfarronería”. Ejemplo: “*It’s a bluffing game*”, es un juego de fanfarronería.

4.1.3. Componentes.

Son implementaciones específicas de las mecánicas y las dinámicas de la estrategia de ludificación. Muchos autores especifican que los componentes para ludificar un sistema son tantos y con tantas subclasificaciones, que sólo nos vamos a remitir a las definiciones de: Puntos, Medallas y Podios (*Points, Badges & Leaderboards*) [54].

- **Puntos:**

Utilizados para motivar a las personas a hacer una acción por medio de adquisición de éstos. Su forma simple de retroalimentación, le dice al jugador lo bien que está haciendo la tarea. En el caso de que la tarea sea muy larga o se desee que haya una repetición de esta, se utilizan niveles para darle un sentido de plenitud a la subactividad. Una forma ilustrativa de representar los niveles es por barras de progresión. Los sistemas de puntos, además de motivar a un jugador, son herramientas de medición sumamente efectivas para los diseñadores de la estrategia.



Figura 4.4. Puntos y barra progreso.

Fuente: <http://clipart.me/free-vector/progress-bar>

- **Medallas o insignias:**

Es una representación visual de un logro en la estrategia ludificada. Un sistema de medallas bien diseñado debe proveer una meta definida, un sentido de identificación con los otros que la han obtenido y que sean capaces de producir emociones positivas cuando se ganen. Estos, en un segundo plano, son una clase de marcador visual de la reputación del

usuario. Por ende, es una forma de incentivar el sentimiento de “ser reconocido”.



Figura 4.5. Medallas.

Fuente: <https://simplebipolarproject.org>

▪ **Podios:**

La lista de los mejores es una de las componentes de juego que más causa problemas. Pueden ser muy desmotivantes ya que el jugador al ver que no está dentro de los primeros de la lista no está seguro de seguir haciendo la tarea sabiendo que ya nunca va a ser el mejor. Algunos estudios han revelado que incorporar podios a un ambiente de negocio empeora el desempeño.



Figura 4.6. Pantalla de podios.

Fuente: <http://crowdicity.com>

4.2. Pasos a seguir para realizar un sistema ludificado.

A la hora de ludificar, se deben introducir tres necesidades para conseguir la motivación del jugador: la afinidad, la necesidad de interactuar, y estar conectado con los demás; la competencia, la necesidad de ser efectivo y dominar un problema en un entorno determinado; y la autonomía, la necesidad de controlar la propia vida.

Como se dijo antes, la ludificación es una técnica tan emergente, que aún no se tienen establecidas metodologías oficiales para certificar éxito, administración y control sobre la estrategia. Sin embargo, investigadores como Werbach y Hunter en su libro “For the Win” [53] establecen un framework²¹ para guiar al ejecutor de la estrategia por una serie de pasos clave a considerar. Por más de que el framework logre explicar efectivamente los pasos a seguir, la técnica no logra sobrepasar el umbral de la ambigüedad (hablando en términos de ingeniería). De esta manera, basándose en dicho framework, se definirán los pasos a seguir.

Luego, por cada paso, se harán propuestas metodológicas que intenten simplificar la complejidad que hay en la estrategia de ludificación desarrollada.

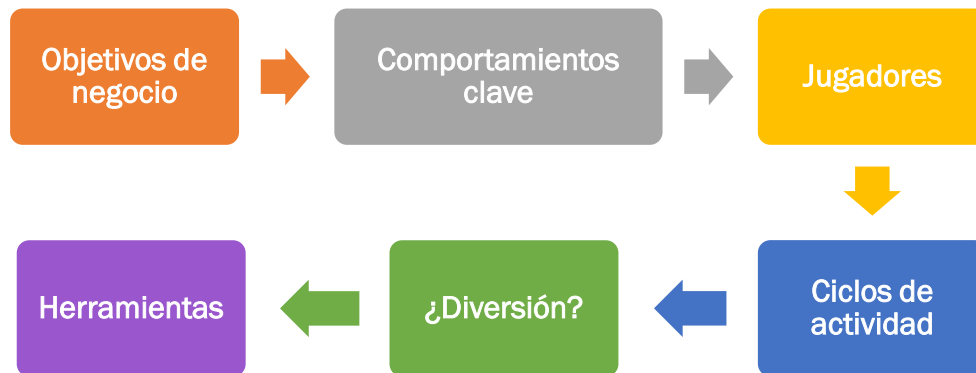


Figura 4.7. Pasos para realizar un sistema ludificado
Fuente: Elaboración propia.

²¹ *Framework*: La traducción literal en castellano sería “infraestructura, almacén, marco”. Define, en términos generales, un conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para enfocar un tipo de problemática particular que sirve como referencia, para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar.

- **Paso 1: Definir los objetivos de negocio.**

Para empezar, se deben definir las metas principales del negocio o estrategia que se va a implementar. Las metas no pueden ser ambiguas y tienen que ser dirigidas exclusivamente a mejorar el desempeño del proceso que se quiere hacer como, por ejemplo, incrementar la retención de clientes, crear lealtad de marca, o mejorar la productividad de un empleado.

Los objetivos de la estrategia deben:

- Cumplir las propiedades SMART cuyas siglas en inglés significan: *'Specific'* (específicos), *'Measurable'* (medibles), *'Attainable'* (alcanzables), *'Realistic'* (realistas) y *'Time-Bound'* (oportunos).
- Llevar asociados unos indicadores clave o KPIs para medir el cumplimiento cuantitativo de los objetivos marcados.

Aunque la ludificación sea efectiva, puede generar resultados que no necesariamente ayuden de la manera que se esperaba. Es por esto que, para prevenir esto, hay que hacer una lista de todos los objetivos potenciales. Después, se vuelve a repasar la lista para simplificar los objetivos, de tal manera que sólo se describan los fines y no los medios del sistema.

- **Paso 2: Identificar comportamientos clave.**

Teniendo definidos los objetivos, se identifican los comportamientos clave que conduzcan al logro de estos. La ludificación discurre entre algoritmos y software, y es por eso que, además de describir los comportamientos clave, hay que encontrar la forma de que se puedan medir. Un ejemplo de medida pueden ser los mismos componentes de juego, como los puntos y medallas obtenidas. Sin embargo, también se pueden utilizar medidas exclusivas para los diseñadores de cada estrategia concreta, como el nivel de compromiso, o el porcentaje de mujeres que están utilizando la aplicación.

- **Paso 3: Describir a los jugadores.**

No todos los usuarios son iguales. Esto, en ludificación, abre las puertas a identificar diferentes escenarios que motiven a los usuarios. Si se hace una segmentación de los jugadores teniendo en cuenta todos los datos posibles sobre sus gustos y aficiones, intereses, motivaciones, etc., se

podrán crear más dinámicas y de esta manera asegurar un mayor nivel de compromiso de cada usuario.

Existen varias teorías para segmentar los tipos de jugadores en función de sus motivaciones y comportamientos [56].

- La primera es la teoría de Richard **Bartle**, que clasifica los jugadores según la forma en la que se relacionan con el mundo y su forma de actuación.



Figura 4.8. Perfiles de jugadores teoría de Bartle.

Fuente: traducido de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification-2/>

Así, obtiene cuatro perfiles de jugadores según dos ejes:

1. **Triunfador:** Motivado por conseguir logros y recompensas propios.
2. **Explorador:** Enfocado en descubrir cosas nuevas y desconocidas.
3. **Socializador:** Busca crear equipos, redes amistosas y compartir logros.
4. **Ambicioso, “asesino” o eliminador:** Jugador competitivo, su principal motivación es derrotar al resto de miembros del juego.

Eje jugadores-mundo: Los jugadores tipo asesino y sociable buscan relacionarse con otros jugadores, sin embargo, los triunfadores y exploradores juegan individualmente con el mundo creado en el juego.

Eje actuar-interactuar: La mayoría de perfiles sociables y exploradores prefieren interactuar y los asesinos y triunfadores actuar sobre algún elemento.

A partir de este primer modelo, han aparecido otras teorías de segmentación de jugadores complementarias o alternativas, entre las que cabe destacar el modelo de Amy Jo Kim y el modelo de Andrzej Marczewski.

- El modelo de **Amy Jo Kim** sustituye los nombres de cada perfil del modelo de Bartle por un verbo principal y un conjunto de verbos asociados.
 1. **Competir:** Desafiar, ganar, presumir, comparar...
 2. **Explorar:** Ver, recorrer, revisar, curar...
 3. **Colaborar:** Compartir, ayudar, comentar, saludar...
 4. **Expresar:** Construir, diseñar, crear, comprar, elegir...

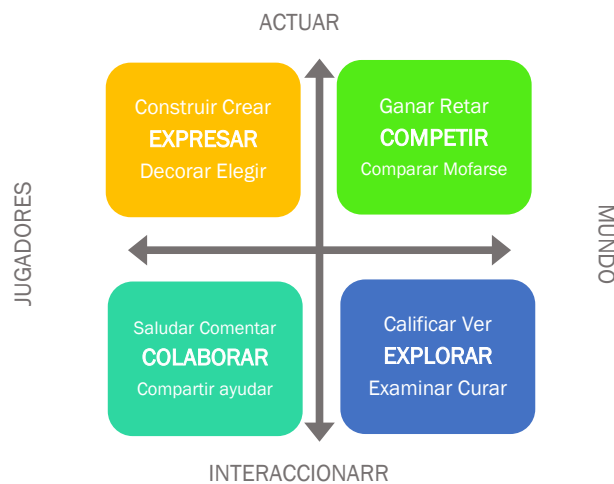


Figura 4.9. Algunos verbos de la teoría de Amy Jo Kim.

Fuente: traducido de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification-2/>

- Por último, el modelo de **Andrzej Marczewski**, investigador dedicado exclusivamente a la ludificación, el cual propone una segmentación inicial en función de la predisposición del usuario a participar en nuestro sistema ludificado, y esto crea cinco tipos de usuarios.

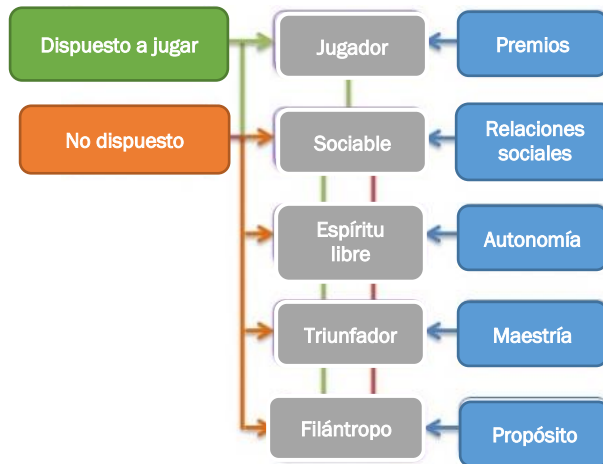


Figura 4.10. Modelo básico de Andrzej Marczewski.

Fuente: traducido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification/>

Andrzej Marczewski, una vez creado el modelo básico, lo expande generando ocho perfiles de usuarios, aplicando motivación externa a los jugadores no dispuestos del modelo básico. Estos perfiles son: **Ambiciosos, consumidores, triunfadores, filántropos, explotadores, relaciones públicas, sociables y espíritus libres.**

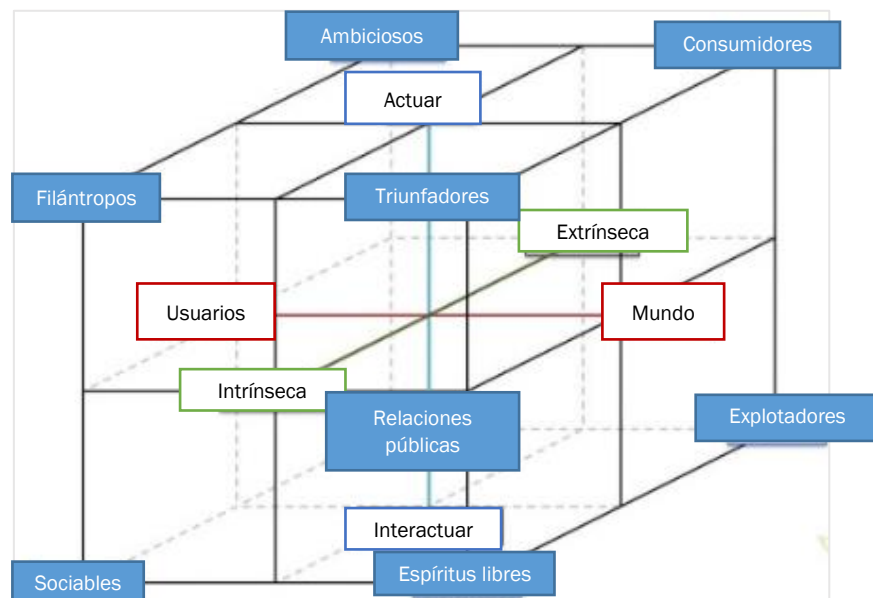


Figura 4.11. Modelo extendido de Andrzej Marczewski.

Fuente: traducido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification/>

Por último, hay que establecer el “**Ciclo de Vida del Jugador**”. Debemos especificar cómo se le van a dar oportunidades al jugador a medida que va adentrándose más en la estrategia. Esto le quita monotonía a la experiencia y guía al jugador a un nivel de pericia. Las fases que comúnmente se utilizan son la de novatos, regulares y expertos. Los novatos por lo general necesitan acompañamiento en la experiencia mientras aprenden cómo funciona la mecánica del juego. Los jugadores regulares ya saben cómo funciona el juego y se encuentran dentro de la experiencia. Estos son los más importantes ya que necesitan sentirse motivados para continuar en “el juego”. Por eso es necesario ofrecer al jugador novedades para que siga haciendo actividades en la aplicación.

▪ **Paso 4: Definir ciclos de actividad.**

Es de vital importancia aclarar que un juego no es siempre lineal (o por lo menos los buenos juegos). Tomemos como ejemplo a alguien que publica una foto en Facebook, y un usuario comenta sobre la foto, dándole la opción al “jugador” de poder responder a este comentario y por ende quedarse en ciclos de actividad a partir de la primera acción que se hizo.

Hay dos tipos de ciclos que se pueden desarrollar: Los Bucles de Compromiso y las Escaleras de Progresión.

Los Bucles de Compromiso describen, a un nivel micro, lo que debe hacer cada uno de los jugadores, por qué lo hace y la respuesta del sistema a esa acción. El elemento clave dentro de este proceso (y lo que cierra el ciclo) es la llamada a la acción o “*trigger*”²². Es lo que hace a los juegos unos motivadores tan efectivos.

Por el otro lado, **las Escaleras de Progresión** tienen un papel más macro. Reflejan el cambio de la experiencia de juego a lo largo del tiempo. El primer componente de la escalera de progresión es “*onboarding*” lo cual significa que al jugador se le ofrece una guía del juego para que vaya entendiendo la mecánica del mismo. También existen los periodos de descanso que ayudan a los jugadores a notar variabilidad dentro de la experiencia.

²² *Trigger*: La traducción literal en castellano sería “disparador; detonante; desencadenante”. Son objetos que se asocian con tablas y se almacenan en la base de datos. Su nombre se deriva por el comportamiento que presentan en su funcionamiento, ya que se ejecutan cuando sucede algún evento sobre las tablas a las que se encuentra asociado. Los eventos que hacen que se ejecute un trigger son las operaciones de inserción (INSERT), borrado (DELETE) o actualización (UPDATE), ya que modifican los datos de una tabla.

- **Paso 5: Verificar que la estrategia sea divertida.**

Antes de empezar a implementar la estrategia con elementos de juego y demás características hay que preguntarse: ¿Es la experiencia divertida?, ¿Los jugadores participan en el juego voluntariamente?

- **Paso 6: Desplegar herramientas adecuadas para el trabajo.**

En este paso se tienen que extraer de los anteriores pasos, a manera de lista, las mecánicas y componentes adecuados que permitan que la experiencia esté ludificada. Werbach y Hunter [55], aconsejan que los ciclos de actividad determinados en el *paso 4*, sean un perfecto esquema para empezar a construir el sistema.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE UNA HERRAMIENTA PARA INCENTIVAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES.

5.1. Introducción.

Como ya hemos visto, la ludificación no es algo nuevo, pero requiere un marco contextual y una metodología para su implantación.

- **Marco contextual.** Para este apartado hemos ido aportando a lo largo de nuestro trabajo los principales casos de éxito de algunas empresas que han ido incorporando aplicaciones de ludificación dentro de su estrategia de negocio para de este modo mantener motivado y fidelizado a su público objetivo. Los testimonios expuestos anteriormente provienen de empresas de gran impacto en el mundo tecnológico en los últimos años, pretendiendo con ello contextualizar el presente trabajo asimilando las estrategias que se utilizaron.
- **Metodología para su implantación.** Esta metodología conllevaría concretamente los siguientes cuatro pasos.

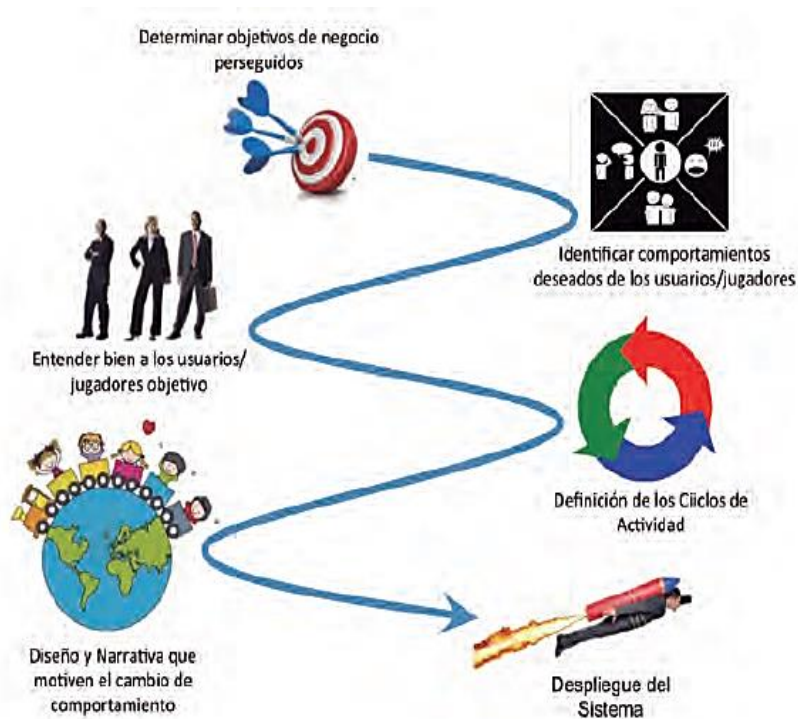
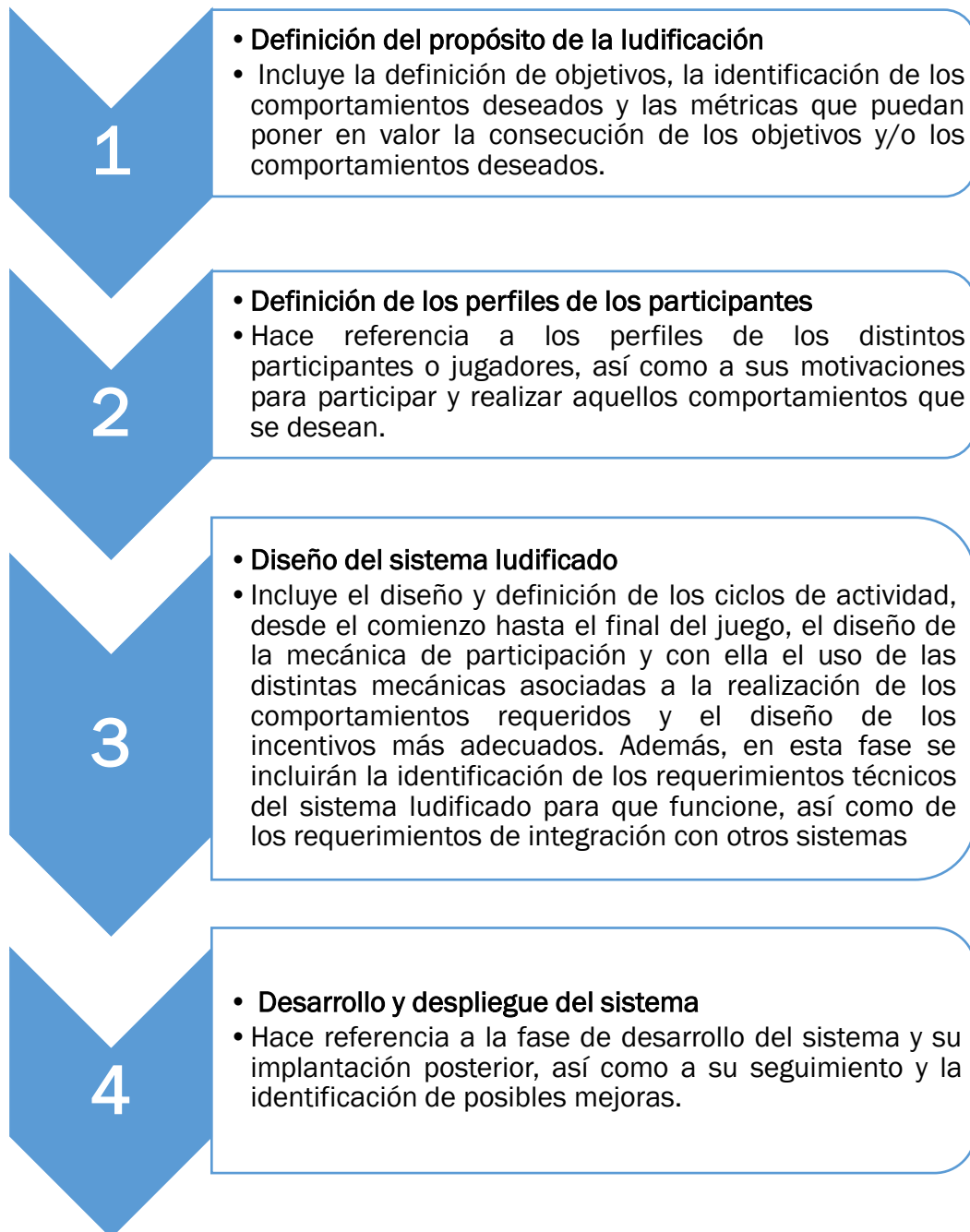


Figura 5.1. Metodología de implantación de un modelo ludificado.

Fuente: Amigo (2015) [5].



5.2. Herramientas disponibles.

En 2011, Big Door, una empresa dedicada a desarrollar soluciones de fidelización, publicaba una infografía sobre ludificación incluyendo este concepto como parte del *mainstream*²³. Desde entonces muchas empresas de servicios se han especializado en ludificación y muchas han adoptado la ludificación para ofrecer servicios de diversas formas, viéndose de este modo multiplicadas las inversiones en este tipo de iniciativas y en nuevas plataformas.

Big Door impulsa programas y campañas de fidelización en las principales industrias incluyendo: tiendas grandes superficies, hoteles y restauración, entretenimiento, viajes, telecomunicaciones y prensa.



Figura 5.2. Infografía en 2011 sobre “Gamification” de Big Door.

Fuente: <http://andresduardogarcia.blogspot.com.es/2012/01/revisando-la-gamificacion-30012012.html/>

²³ *Mainstream*: Es un anglicismo que literalmente en castellano significa “corriente principal”. Lo interpretaríamos como tendencia o moda dominante.

Marcas ludificadas por Big Door con programas de fidelidad:

- **Pacsun.**

Pacsun utilizó el programa de lealtad de Big Door para obtener una experiencia de fidelización y de marca a sus clientes, incrementando de este modo su participación en un 132% y el incremento de los ingresos en un 38% por usuario.



Figura 5.3. Programa de lealtad de Big Door para Pacsun.
Fuente: <https://bigdoor.com/>

- **CBS.**

CBS es la segunda red de radiodifusión del mundo. A través de su asociación con Big Door recompensa a sus usuarios por ver videos y aumentar el número de usuarios leales al programa. Durante el último año CBS aumento la fidelidad de sus clientes en un 187% y sus reproducciones de video en línea en un 841%.

- **Nickelodeon.**

Nickelodeon aprovecho la campaña de lealtad con Big Door para despertar el entusiasmo en línea entorno a su programa de premios HALO, consistente en misiones que los niños tenían que conseguir para obtener puntos canjeables por una tarjeta de regalo caritativa de 5 dólares que podría ser usada para hacer una donación a una escuela pública de su elección. En tan sólo 3 semanas de funcionamiento del programa 3.000 usuarios llegaron a conseguir el regalo.

- **Yamaha.**

Yamaha lanzó un programa de fidelidad dando a sus fans un programa que permitía interactuar unos con otros, compartir experiencias con la marca y obtener recompensas por completar misiones incentivadas. La asociación entre Yamaha y Big Door elevó el compromiso de los clientes con la marca en un 31%.

- **MLB.**

MLB es una empresa que ofrece a los aficionados la información e interactividad del béisbol más completa en la web. La asociación con Big Door consistió en otorgar insignias al usuario de su Gameday. Una versión animada de un juego de béisbol en vivo con estadísticas y puntos, donde los aficionados se conectan a la aplicación, obteniendo insignias que se llegaron a convertirse en artículos de colección, incluso algunos “fanáticos” las exhibieron en una “sala de trofeos” especial de perfiles de usuario. MLB otorgó más de 5 millones de insignias, los fans crecieron con la interacción y MLB incorporó patrocinios en las insignias con empresas para obtener ingresos adicionales y publicidad.

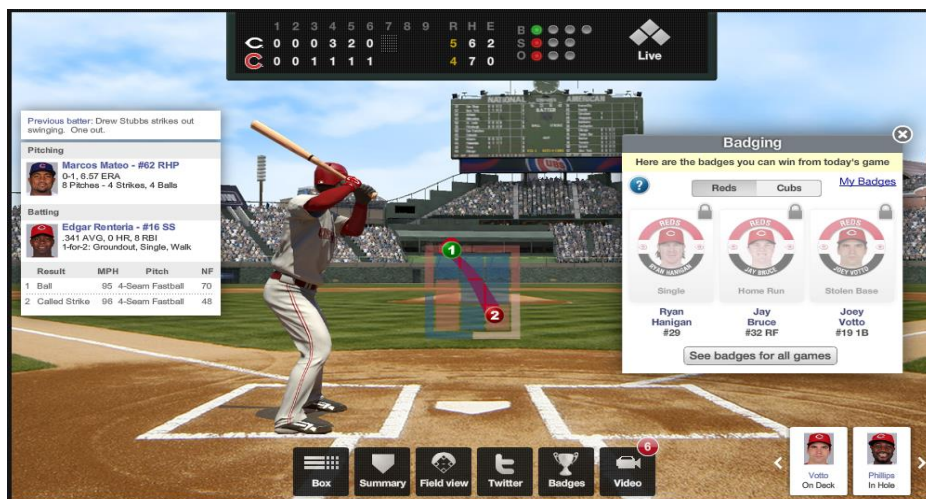


Figura 5.4. Captura pantalla Gameday.

Fuente: <https://www.bigdoor.com>.

A pesar de que nuestro trabajo fin de grado, inicialmente estaba pensado para llevar a cabo una simulación aplicando la herramienta Bigdoor, nos hemos encontrado que esta empresa y su aplicación han desaparecido de la red aproximadamente en marzo de 2017, por lo que ha sido imposible llevar a cabo

nuestro planteamiento inicial. De conformidad con la tutora del TFG, Dra. Margarita Gonzalo de Tasis, se recondujo el trabajo hacia la búsqueda de otra herramienta de ludificación alternativa para fidelizar clientes. En el siguiente cuadro podemos observar las dificultades y resultados que nos encontramos en todas y cada una de las 32 herramientas que fueron consultadas.

EMPRESA	SOLICITUD				CLIENTES
	Fecha	Medio	Estado	Comentarios	
BigDoor	01/05/17	Facebook	Pendiente	Página web no existe	Pacsun CBS Nickelodeon Yamaha MLB
Gravity4 con CRM.me	12/05/17	Correo electrónico	Aceptado	Sólo para empleados	--
Cataboom	11/05/17	Correo electrónico	Pendiente de confirmar por el CPO, el CEO acepta.	--	AmericanAirlines GNS GameStop NBC PizzaHut Pepsico Sony Walmart Radio Disney
Bitoon	12/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	Mixta Liga Endesa Mahou Sin LG Coca Cola Vodafone
Marinva	12/05/17	Correo electrónico	Denegada	--	Bic Kids CaixaBank Everis Unilever Asepeyo Generalitat Catalunya Grupo Planeta
AxisCorporate	12/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	--
Atrivity	12/05/17	Correo electrónico	Pendiente de muestra gratuita.	Permite crear juegos gratis, pero la versión para empresas es de pago	Lacoste Bayer Ikea Pepe Jeans Sabadell

Social&Loyal	12/05/17	Correo electrónico	Pendiente	Piden datos de la empresa. Recibido vídeo demo.	Reebok Eroski Antena 3 Eucerin Renfe Nestle eDreams Rowenta
MindSpace	13/05/17	Correo electrónico	Denegada para TFG.	--	Starbucks Google HBO FedEx Virgin Expedia
Wonnova	13/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	Ivinda Correos InGym Isdi
Gigya	12/05/17	Correo electrónico	Pendiente	De pago.	Nivea Asos L'Oreal Toyota Fox Canon Ferrari
GamEffective	13/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	Michelin Microsoft PayPal Lexmark
Yotpo	12/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	GoPro Esurance Everlast Burton Leesa
Canalip con Hisocial	12/05/17	--	--	Es para redes sociales	Nokia Parque Warner Línea Directa Santander Central Hispano
Qmerce	05/05/17	--	--	Ya no existe la página web	Oreo ToysRUS Trident

Loyalzoo	12/05/17	Correo electrónico	Denegada	Prueba gratis si pagas el primer mes.	PIMES
BunchBall	13/05/17	Correo electrónico	Denegada	--	EA Sports Bravo IHG PLEX
Badgeville	12/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	Philips Deloitte IBM Autodesk CDW Samsung
Influitive	12/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	HP box HubSpot Marketo
Preferred PATRON	12/05/17	Correo electrónico	Pendiente	De pago	Land-Rover Harley Davidson PIMES
Gameonlab	01/05/17	--	--	Es para empleados	IBM BBVA Indra ORACLE Telefonica Deloitte Mapfre SAP gsk softonic
Fivestars	01/05/17	Correo electrónico	Pendiente	Es para empleados	Bq Yamaha Spotify Barclays
GameLearn	01/05/17	--	--	Es para formación de empleados.	Adidas Asisa AXA BBVA Balay Burger King Bosque Verde Campofrío
The Loyalty Box	01/05/17	Correo electrónico	Aceptada	Sólo tarjetas de descuento	PIMES

Currency Alliance	01/05/17	Correo electrónico	Aceptada	Transacciones con puntos.	--
Promofidelity	01/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	Chupa Chups Alain Afflelou Zurich Siemens Phira Pepsico Thermomix
PunchTab	01/05/17	--	--	Ya no existe la página web	--
Dopamine	20/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	ESPN Gap Google Honda Urban Outfitters Viacom WaltDisney Parks
Spigit	20/05/17	--	--	Experiencia para clientes	KBC Bank Siemens Polaris DPR Pfizer PWC
Seriosity	20/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	--
PugPharm con Picnic	20/05/17	--	--	De pago	Kimberly-Clark Royals Giants Honda Kotex
Corsica de Cadalys (salesforce)	20/05/17	Correo electrónico	Pendiente	--	--

Figura 5.5. Tabla empresas ludificación.

Fuente: Elaboración propia.

Nuestro objetivo para llevar a cabo la parte final del trabajo consistía en conseguir por parte de alguna de estas empresas propietarias de herramientas de ludificación la concesión de una prueba ('*trial*') gratuita para poder llevar a cabo una simulación en un sector empresarial concreto y así, poder determinar la efectividad de la herramienta.

Como podemos observar en el cuadro, los resultados no han sido los deseados, debido fundamentalmente a los siguientes motivos:

- Precios elevados y sin disponibilidad de pruebas gratuitas
- Desaparición significativa de varias empresas durante este corto periodo de tiempo.
- La única herramienta gratuita son vídeos demostración y casos de estudio de su plataforma.
- Alrededor del 50% de las empresas consultadas ni siquiera respondieron a nuestros requerimientos ya fuera por correo electrónico o vía telefónico.
- Imposibilidad de acceder a las empresas debido a trabas administrativas. La web de la empresa requería una serie de datos de los que carecíamos tales como página web de la empresa, NIF, número de empleados, actividad de la empresa, facturación anual...

Visto lo anterior, hemos considerado como más adecuado para poder realizar la parte final del trabajo el diseño de un **prototipo de bajo coste (teórico)** que nos permita mostrar cómo funcionaría la herramienta de ludificación y que describimos en los siguientes apartados.

5.3. Descripción de la empresa y situación actual

Lo primera fase de nuestro estudio para realizar la simulación se centra en encontrar un contexto de empresa con un nivel bajo de fidelización de clientes. En nuestro estudio identificamos una cadena de restaurantes de comida americana como un caso excelente de empresa con esta necesidad.

Descripción de la empresa

La empresa escogida nace en los años 70, es una empresa española con interés en la comida americana. Su misión es ofrecer un servicio de comida rápida al estilo de un restaurante norte americano.

Es una gran cadena, organizada en franquicias situadas por todo el país, con un volumen de clientes muy amplio y un balance económico muy positivo. Esta gran cantidad de clientes nos será de gran utilidad para obtener mayor número de datos acerca de los resultados de la herramienta.

Debido al auge que están teniendo este tipo de restaurantes y la fuerte competencia que están sufriendo, a pesar de ello, la empresa quiere continuar

creciendo y mejorando la calidad de sus productos, el servicio al cliente, ofreciendo nuevos productos y mejorando su imagen corporativa, siguiendo en la línea de su gran carácter innovador.

Situación actual

Esta empresa cuenta con una página web y con Facebook para publicitar sus platos y anunciar nuevas aperturas de sus restaurantes, y con una aplicación móvil donde los usuarios reciben promociones y descuentos. Esta cadena de restaurantes actualmente tiene muy buenas calificaciones en cuanto a la relación calidad-precio de su servicio, según las puntuaciones recibidas por sus clientes.

Sin embargo, esta cadena está preocupada desde hace tiempo por la fidelidad de sus clientes, sobre todo los clientes más fieles se muestran descontentos con las promociones, descuentos y regalos que la empresa les ofrece por acudir regularmente a su restaurante. Mediante comentarios en la aplicación móvil de la cadena o en las redes sociales, estos clientes reclaman una mejora en este servicio de fidelización, ya que la duración de las promociones caduca en un corto periodo de tiempo y los descuentos les parecen insuficientes.

Este problema hace que estos clientes pierdan el interés en la cadena, la confianza y la imagen de marca, trasladándose a otras empresas de la competencia, lo que finalmente se traduce en una reducción de los ingresos con un empeoramiento gradual de la cuenta de resultados.

5.4. Valoración de alternativas para mejorar.

Como se ha expuesto anteriormente, nos encontramos con una empresa con problemas de marketing asociados a la fidelización de sus clientes.

A la hora de tomar una decisión respecto a sus problemas de fidelización, ha tenido en cuenta lo siguiente:

- El cumplimiento de objetivos marcados.
- La coherencia con la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Los costes asociados, que incluyen los costes integrales de la implantación de la herramienta, como son los gastos de la estrategia de marketing, el tiempo y personal dedicado al desarrollo y mantenimiento, las licencias de software y la arquitectura hardware requeridas.

Esta empresa conoce la influencia que están teniendo las aplicaciones de ludificación en las empresas de la competencia, y tras realizar el análisis

necesario, decide que quiere implantar esta herramienta en su sistema de marketing con el objetivo principal de mejorar la fidelización de sus clientes.

5.5. Diseño del prototipo de ludificación para fidelizar clientes.

Como se ha comentado anteriormente, no se ha podido obtener una prueba de ninguna plataforma que nos ayudase a realizar nuestra estrategia de ludificación, por lo tanto, vamos a proceder a diseñar un prototipo de bajo coste que ayude a mejorar la fidelización de clientes de la cadena de restaurantes americanos.

PASO 1: Definición del propósito de la ludificación:

Los objetivos que se persiguen con esta estrategia deben ser objetivos SMART (capítulo 4, apartado 4.2, página 70), cuyas siglas en inglés incluyen la primera letra de los adjetivos que deben cumplir estos objetivos para cualquier estrategia empresarial, objetivos específicos, medibles a través de indicadores, alcanzables, relevantes y cumplidos a tiempo. Para cada objetivo vamos a especificar las herramientas empleadas para su consecución y los indicadores que permitan medir el índice de cumplimiento de los mismos mediante KPIs (indicadores clave de rendimiento). Esta estrategia debe estar incluida dentro del cuadro de mando integral estratégico que tenga la empresa, dentro del apartado de marketing.

En definitiva, nuestros **objetivos** son:

1. Aumentar la fidelización de clientes.

Motivando a los jugadores a través de dinámicas que lo invitan a continuar jugando, con recompensas mejores a medida que los niveles van aumentando, se consigue que el usuario se implique y se sienta parte de la marca. Además, periódicamente aparecen nuevos retos para que la motivación no se vaya perdiendo.

Para este objetivo se debe medir, principalmente, el ratio de conversión, que mide la cantidad de usuarios que una vez que acceden a la herramienta se comportan de forma activa. Otros indicadores clave son la duración temporal de los accesos, la cesta de abandono, el ratio de ganadores por nivel y las puntuaciones medias obtenidas.

2. Incentivar las compras.

Las promociones irán unidas a una estrategia que consiga compras de mayor volumen o precio y les permitirá un mejor posicionamiento.

Medimos este segundo objetivo con el índice global de ventas y con el porcentaje de gasto medio por cliente.

3. Mejorar la posición de la marca en las redes sociales.

El usuario puede compartir sus logros en las redes, además, las misiones crearán foros donde los usuarios interactuarán, incluyendo una puntuación específica según la actividad en redes del usuario que incentive estos comportamientos, de manera que crecerá la visualización y posicionamiento de la marca en redes sociales.

Se puede verificar el cumplimiento gracias a los posicionamientos en redes sociales con número de seguidores, número de comentarios o recomendaciones y el número de foros positivos creados.

4. Conseguir nuevos clientes invitados por esos clientes fieles.

La creación de equipos de juego y la mejora de la posición en redes sociales aumenta la captación de nuevos clientes.

Si medimos el número de descargas y el número de nuevos clientes invitados por otros, podemos comprobar si este objetivo se cumple.

5. Mejorar la satisfacción y confianza del cliente, y la imagen de la marca.

Una gran red de clientes fieles mejora de imagen de la empresa a nivel interno y externo.

La calificación de la aplicación, la opinión crítica interna y externa obtenida a través de redes sociales, medios de comunicación y encuestas de satisfacción, son indicadores determinantes.

PASO 2: Definición de los perfiles de los participantes:

A la hora de implementar la herramienta, es necesario orientar su diseño hacia un cierto público que vaya a hacer uso de ella, ya que las características de los usuarios influyen en la eficacia de la ludificación.

Edad: El público objetivo para el que está enfocado son clientes que se encuentran en un amplio rango de edades entre los 12-55 años de edad. A pesar de la sencillez de la herramienta consideramos que actualmente edades superiores actualmente no hacen uso de este tipo de herramientas, ni acceden habitualmente a restaurantes de estas características, aunque pueda haber excepciones.

Los padres que tengan hijos menores de 12 años y que acudan con ellos al restaurante recibirán también recompensas por el consumo realizado por sus hijos.

El rango de edad de clientes entre 12-16 suele ir asociado a meriendas o cenas de cumpleaños de grupos de amigos, que encaja perfectamente en el perfil de equipos de jugadores creado en la herramienta. Este perfil de cliente a esta edad comienza a utilizar el móvil y se encuentra muy interesado en encontrar nuevas aplicaciones e investigar su funcionamiento lo cual es una oportunidad que debe ser aprovechada para incluirla en nuestra estrategia.

Sexo: Ambos.

Conocimientos tecnológicos: La herramienta está pensada para que sea compatible con cualquier sistema operativo tanto en web para ordenador y Tablet, como aplicación para Smartphone, por lo tanto, es necesario que el usuario tenga ciertos conocimientos básicos de uso de aplicaciones y páginas web.

Motivación: Los usuarios deben ser clientes que estén motivados para comprar, y que utilicen la herramienta para conseguir recompensas y mejorar su experiencia como cliente.

Tipo de jugador: El comportamiento del usuario ante el juego, definirá en nuestro prototipo, el tipo de mini-juego que deberá superar. De esta forma, se utiliza una herramienta común para todos los tipos de jugadores, pero cada uno tendrá una experiencia diferente en función de sus gustos y comportamientos. Para definirlos, podemos seguir cualquiera de las tres teorías anteriormente mencionadas en el capítulo 4, apartado 4.2, páginas 71-73. Para este caso y para una mayor sencillez elegiremos la teoría de Bartle.

Por lo tanto, tenemos cuatro perfiles de jugadores, cada uno irá asociado una colección de mini-juegos.

PASO 3: Diseño del sistema ludificado.

Una vez que tenemos clara la estrategia, debemos diseñar los componentes y las vistas.

En primer lugar, la herramienta tendrá dos tipos de usuario cuyas funciones y vistas serán diferentes: Un administrador (o varios) y los clientes.

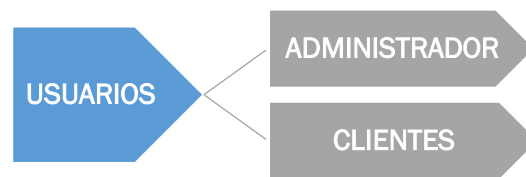


Figura 5.6. Usuarios.

Fuente: Elaboración propia.

Para identificar las funciones de cada tipo de usuario se va a realizar un **diagrama de casos de uso** para cada uno de los posibles usuarios:

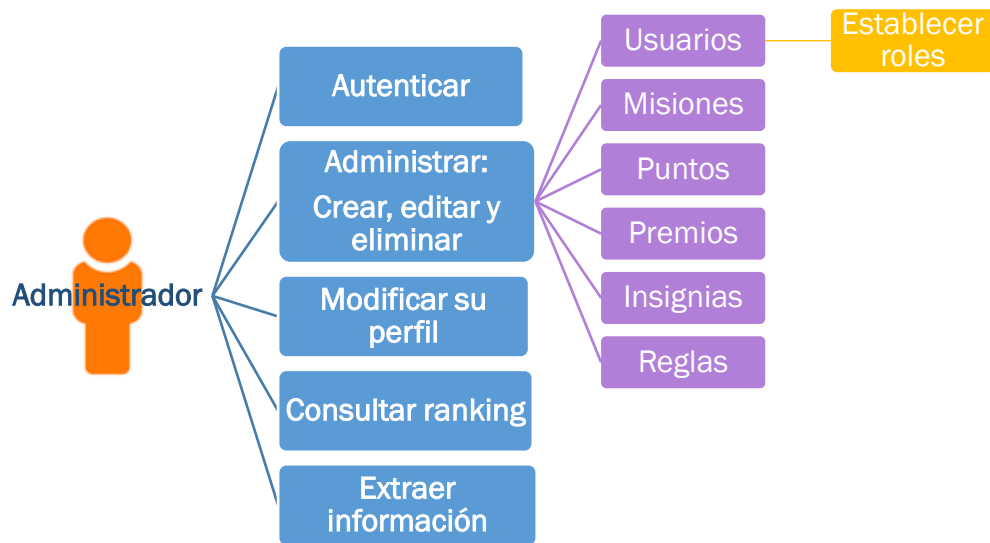


Figura 5.7. Diagrama de uso del administrador.
Fuente: Elaboración propia.

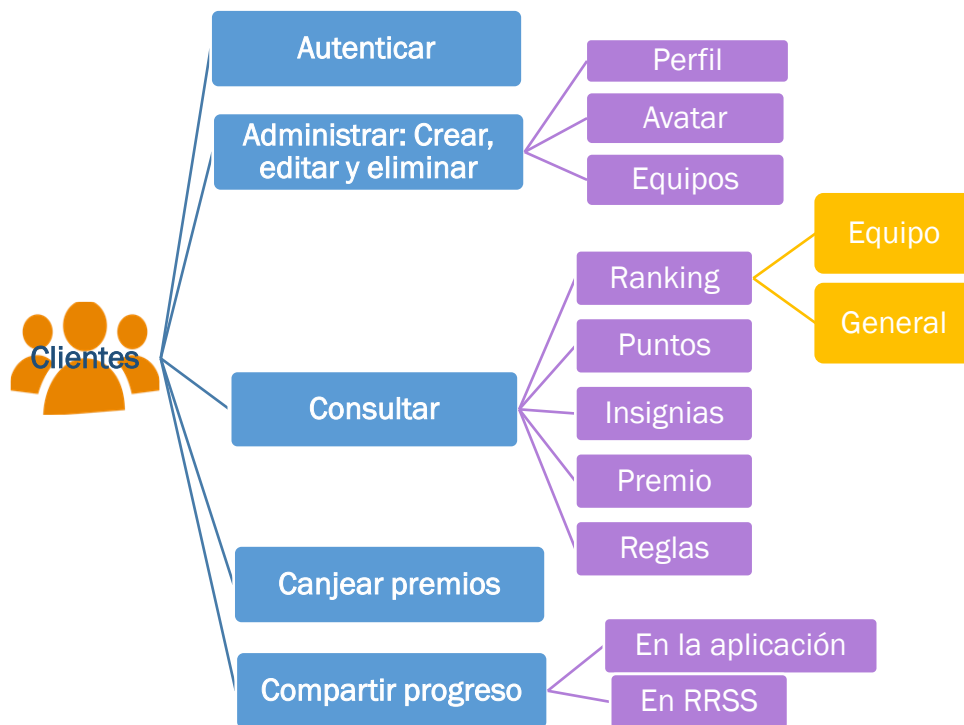


Figura 5.8. Diagrama de uso de los clientes.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, pasamos a describir los pasos iniciales que debe realizar el usuario:

Autenticación:

La primera función, que está incluida en los dos usuarios es la autenticación. Los usuarios deben registrarse con su correo electrónico. A este correo aportado se enviará una notificación donde se establezca un nombre de usuario y una contraseña, en función del rol de usuario que se le asigne. El usuario deberá confirmar el correo electrónico y una vez que acceda por primera vez a la herramienta, deberá inmediatamente modificar el nombre de usuario y contraseña que se le proporcionó provisionalmente, por su seguridad. El nombre de usuario será visible en los rankings y en los equipos, y podrá ser modificado en cualquier momento por el propio usuario.

Configuración del perfil:

En la configuración del perfil, el usuario cliente podrá editar su información personal, datos que serán únicamente accesibles para la empresa como datos estadísticos. Será obligatorio introducir:

- Nombre y Apellidos
- Nombre de usuario
- Contraseña
- Fecha de nacimiento
- Sexo
- Código postal
- Correo electrónico

Creación de un avatar:

El cliente podrá sentirse más identificado como jugador si puede crear su propio personaje a través de un avatar. Se dispondrá de diez prototipos por cada sexo, donde las facciones y la vestimenta del avatar será distinta, de manera que exista suficiente diversidad de elección.

Creación de equipos:

Si el cliente suele acudir al restaurante con amigos, familia o compañeros de clase o del trabajo, tendrá la opción de crear grupos con ellos, tantos grupos como quiera, lo que le reportará recompensas. La creación de equipos se lleva a cabo a través de invitaciones que los miembros recibirán en su correo

electrónico. Esto nos permitirá aumentar el volumen de clientes y aumentar la competitividad.

Una vez que se han completado los primeros pasos, se procede a la visualización de un vídeo donde los clientes pueden entender el contexto del juego.

Como la empresa se trata de un restaurante de comida a americana, se va a aprovechar la temática americana. Los jugadores dispondrán de un tablero con casillas, que simulará la famosa **Ruta 66**. Por lo tanto, en este vídeo se explicará la misión principal del juego, que será conseguir llegar al destino de Los Ángeles. Se aprovechará este vídeo para explicar la mecánica de juego y las principales reglas del mismo.

Componentes del prototipo:

Como se ha comentado anteriormente, la herramienta de ludificación consistirá en un recorrido de casillas, simulando el recorrido que se hace en la Ruta 66 norteamericana.

La Ruta se encuentra dividida en 11 paradas, extendiendo varios recorridos posibles, seleccionándose aleatoriamente una de las alternativas encontradas. Estas paradas las asumiremos como niveles. El cliente, con su avatar, irá superando retos que le permitirán ir avanzando a través de las casillas, avanzando por los distintos niveles y consiguiendo insignias. A medida que los **niveles** van aumentando, la dificultad será mayor, cuidando que la motivación no se pierda.



Figura 5.9. Mapa de la ruta 66.

Fuente: <http://www.autobild.es/reportajes/ruta-66-un-viaje-inolvidable-por-la-carretera-madre>

Los niveles en orden son: Chicago, Springfield, St. Louis, Tulsa, Oklahoma City, Amarillo, Santa Fe, Albuquerque, Flagstaff, Williams y Los Ángeles.

Para completar cada nivel se han debido de completar una serie de **misiones** o retos, entre los que se encuentran:

Nivel 1: Chicago

Este nivel es distinto a los posteriores y lo que nos va permitir es mejorar la posición en redes sociales.

Está compuesto por 10 casillas y, las acciones sucesivas que irán desbloqueando dos casillas cada una son: el jugador debe configurar su perfil, crear un equipo, seguir a la página oficial del restaurante en una red social escogida y por último debe puntuar y comentar la aplicación. Este primer nivel está relacionado con lo que más adelante en las recompensas llamaremos nivel social de puntuación.

El resto de niveles están compuestos por cuatro clases de misiones:

- **Misiones de nivel social:** Compartir el progreso, una foto hecha en el restaurante con la ubicación en redes sociales, invitar a los amigos a participar o comentar en el foro de la aplicación harán que los jugadores avancen dos casillas.
- **Misiones mini-juegos:** En cada nivel hay dos casillas con mini-juegos. Antes de realizar el primer juego, el usuario debe hacer un test donde se determine el tipo de jugador que es, para poder adaptar los juegos disponibles a sus gustos (teoría Bartle). Existen veinte mini-juegos diferentes, seis para cada tipo de jugador: son juegos sencillos que deben dar a conocer nuevos productos, interactuar con miembros de los equipos a los que se puede retar, etc.
- **Misiones de consumo:** Para fidelizar de manera objetiva a nuestros clientes, debemos conseguir que estas misiones sean las que más se repitan. El número de casillas que avanza el jugador va aumentando en función del gasto que haga en cada visita, cada casilla se va a representar en el siguiente esquema con un cuadrado azul.

Nivel 2:

10-20 €:	■	■						
20-30 €:	■	■	■	■				
30-50 €:	■	■	■	■	■	■		
> 50 €:	■	■	■	■	■	■	■	■

Nivel 3:

10-20 €:	■							
20-30 €:	■	■	■	■				
30-50 €:	■	■	■	■	■	■		
> 50 €:	■	■	■	■	■	■	■	■

Nivel 4:

10-20 €:	■							
20-30 €:	■	■	■					
30-50 €:	■	■	■	■	■	■		
> 50 €:	■	■	■	■	■	■	■	■

Nivel 5:

10-20 €:	■							
20-30 €:	■	■	■					
30-50 €:	■	■	■	■	■			
> 50 €:	■	■	■	■	■	■	■	■

Nivel 6:

10-20 €:	■							
20-30 €:	■	■	■					
30-50 €:	■	■	■	■	■	■		
> 50 €:	■	■	■	■	■	■	■	■

Nivel 7:

10-20 €:	■							
20-30 €:	■	■						
30-50 €:	■	■	■	■	■			
> 50 €:	■	■	■	■	■	■	■	■

Nivel 8:

10-20 €:	■							
20-30 €:	■	■						
30-50 €:	■	■	■					
> 50 €:	■	■	■	■	■	■	■	■

Nivel 9:

10-20 €:	■							
20-30 €:	■	■						
30-50 €:	■	■	■	■	■			
> 50 €:	■	■	■	■	■	■	■	■

Nivel 10:

10-20 €:	■							
20-30 €:	■	■						
30-50 €:	■	■	■					
> 50 €:	■	■	■	■	■			

Nivel 11:

10-20 €:	■	■						
20-30 €:	■	■	■	■				
30-50 €:	■	■	■	■	■	■		
> 50 €:	■	■	■	■	■	■	■	■

- **Misiones de retos especiales:** Para que la motivación no se pierda a lo largo del tiempo, se crearán misiones en días especiales del año. Se incluirán días como: Día de Reyes, la Super Bowl, San Valentín, Carnaval, San Patricio, día del padre/madre, día de los Estados Unidos y Halloween entre otros.
En estos días, los miembros de grupos podrán disfrutar de descuentos del 10% por ir disfrazados (siempre que acuda como mínimo a mitad del grupo) o de regalos para sus padres/pareja.

Otro de los componentes de nuestra herramienta son las **recompensas**, que serán de tres tipos:

- **Puntos:** Cada vez que un cliente avance una casilla, éste recibirá 10 puntos. La puntuación de cada jugador se divide en tres niveles de usuario, podrá obtener puntos por: buenas prácticas como *jugador social*, por haber compartido e interactuado con la marca en el foro de la aplicación o en las redes sociales, otro será en *aspecto competitivo*, relativo a los puntos obtenidos por utilizar la aplicación, y por último el relativo al *consumo* en el restaurante y al número de veces que acuda. Para representar estos puntos de forma visual, además de mostrarlos de forma numérica, se diseñan tres círculos de progreso, uno para cada aspecto que se quiere medir. El porcentaje se reparte dividiendo el número de misiones asociadas a cada nivel de usuario que se han cumplido dividido entre las misiones totales de ese nivel.

Usar tres representaciones ayuda al cliente a mejorar en aquel nivel de usuario en el cual esté más bajo, y permite a la empresa es cumplimiento uniforme de objetivos (consumo, social y competitivo).

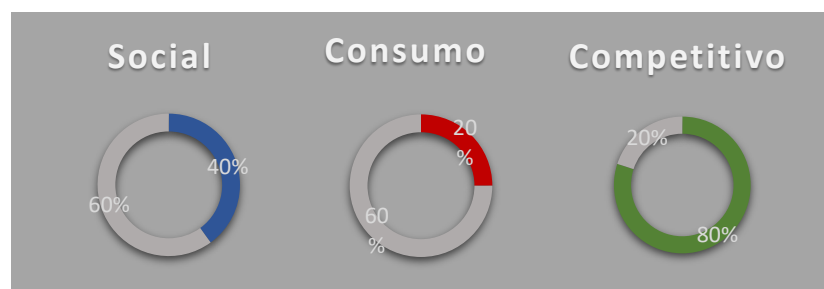


Figura 5.10. Círculos de progreso.

Fuente: Elaboración propia.

- **Insignias:** Las insignias de nivel se obtienen una vez que el jugador haya superado cada nivel por completo, y consistirá en una placa de matrícula donde se indique la ciudad (nivel) a la que se ha llegado.

Además de estas insignias, se añadirán otras como la insignia familiar, la cual se obtendrá cuando el cliente acuda con niños pequeños que consuman el menú infantil, o las insignias de grupo, estas insignias serán de bronce, plata, oro, platino o diamante. Su valor aumentará a medida que se aumente el número de menús infantiles al año o el número de veces que acudan al menos la mitad de los miembros del grupo (2, 8, 15, 20 y 30 veces al año respectivamente).



Figura 5.11. Insignias.

Fuentes: <http://www.ebay.com>

<http://uzboleiros.comunidades.net/renders-de-simbolos-de-times>

- **Premios:** Los premios van asociados a cada nivel y a determinados retos especiales que se lleven a cabo.

Nivel 1: Chicago

Una vez alcanzado el nivel Chicago, el jugador podrá disfrutar de un vídeo de la ciudad, obtendrá la matrícula correspondiente y como premio conseguirá una bebida gratis comprando un plato principal y dos acompañamientos (ensalada y patatas). Además, si lo consigue en menos de una hora, el premio será un postre por la mitad del precio original.

Resto de niveles (2-11):

Cuando se consiga la mitad de cada nivel se obtendrá un descuento de: 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27 % respectivamente a medida que aumente de nivel. Y una vez finalizado cada uno se ofrecerá: postre, patatas, plato principal, producto nuevo, dos bebidas, dos postres, dos patatas, dos platos principales y dos productos nuevos gratis con compras superiores a 30 €. Por último, al finalizar el último nivel, las primeras 10 personas que lo consigan al año, conseguirán un viaje a Estados Unidos gratuito (se deberán especificar los costes incluidos y todas las especificaciones necesarias relativas al viaje).

Una vez que hemos definido la estrategia y los componentes de nuestra herramienta, vamos a describir las **vistas** que tendrá el sistema, dependiendo

del tipo de usuario, qué funciones hay en cada vista y cómo se accede a cada una. Para esta descripción se utilizará un grafo de vistas.

Como no disponemos de ninguna plataforma para realizar la simulación (tal y como se explica en el capítulo 5.2. en las páginas 81-85), el diseño de las vistas del interfaz de usuario se ha realizado **de forma teórica** con el programa Power Point. A continuación, se muestran las capturas de pantalla realizadas a dicho programa, donde se muestra cómo nos gustaría que fuese **el interfaz de usuario web de la aplicación** de ludificación de nuestros clientes, de forma que queden definidas las funciones y accesos que tendrán los usuarios de forma más visual.

En la exposición del trabajo se utilizará este mismo programa para mostrar el prototipo, ya que permite realizar de forma dinámica saltos de vista y establecer vínculos a otras vistas.

1º- Las vistas de acceso a la plataforma son:

- **Vista 1: Registro nueva cuenta**

El nuevo cliente crea una cuenta con su correo electrónico, cuenta de Facebook o de google, aceptando las condiciones de uso; si es válido recibirá a ese correo un usuario y una contraseña, además deberá validarlo, ya que, si nunca solicitó ser un nuevo cliente con ese correo, podrá rechazar la suscripción.



AMERICAN REST

REGISTRO DE USUARIO NUEVO

Email

[Aceptar términos y condiciones.](#)

[Iniciar sesión.](#) Registrar

Ingresar con Facebook

Ingresar con Google

Figura 5.12. Vista 1: Registro.

Fuente: Elaboración propia.

- **Vista 2: Inicio de sesión**

Una vez validado el correo, el cliente se registra con el usuario y contraseña que le han designado, y para el caso del administrador éste debe haber sido pre-registrado con anterioridad y ya dispondrá de usuario y contraseña.

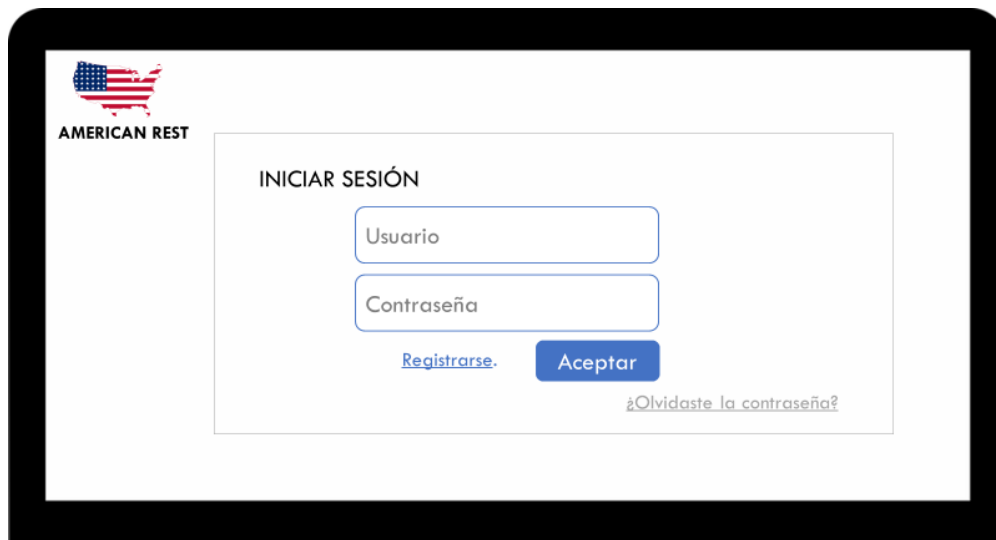


Figura 5.13. Vista 2: Inicio sesión.
Fuente: Elaboración propia.

- **Vista 3: Pantalla de inicio**

Contiene una serie de pestañas desde las cuales se puede acceder a cualquiera de las funciones de la herramienta.

Cada tipo de usuario tiene una “vista 3: Vista de inicio” diferente, por lo tanto, a partir de ahora las vistas las distinguiremos con la letra ‘a’ para las vistas de administrador, y con la letra ‘c’ para las vistas disponibles para el cliente.

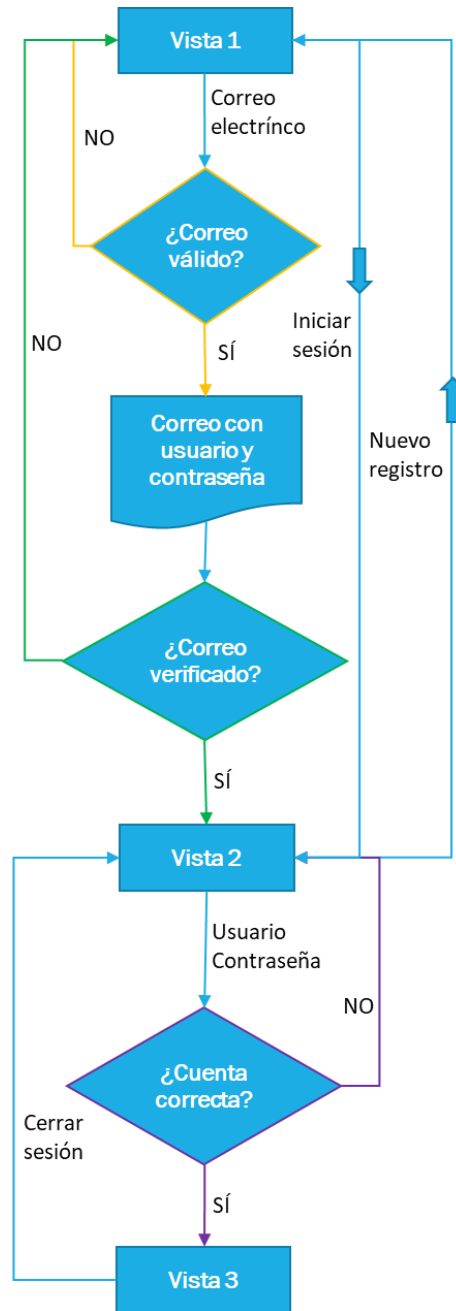


Figura 5.14. Grafo de vistas acceso.
Fuente: Elaboración propia

2º- Vistas de cliente

Todas las vistas de las que dispone el cliente cuentan con dos barras de menú fijas: una horizontal en la parte superior donde se puede ver y editar la información del usuario, y otra vertical a la izquierda con el resto de actuaciones.

▪ Vista 3-c: Pantalla de inicio del cliente

La pantalla de inicio contiene en el centro una vista general de la posición del usuario en el tablero con respecto a otros usuarios, y en un lateral una caja de comentarios en la cual puede participar y leer comentarios de otros usuarios.

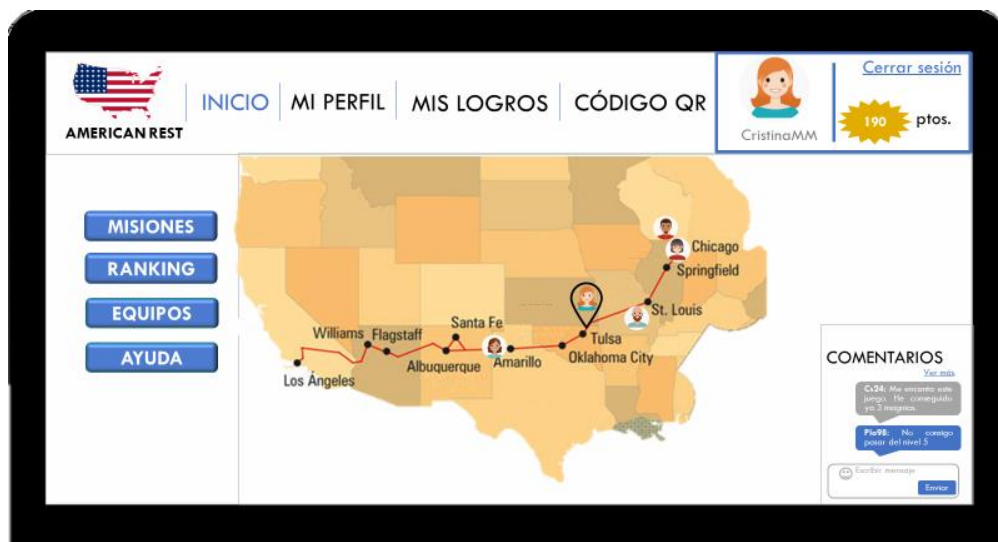


Figura 5.15. Vista 3-c: Inicio cliente.

Fuente: Elaboración propia.

▪ Vista 4-c: Perfil del cliente

En esta pestaña el usuario puede cambiar su información personal. Será obligatorio completar los campos de “usuario”, “contraseña”, “nombre y apellidos” y “correo electrónico”.

El avatar también se modifica en esta pestaña pulsando sobre la flecha colocada encima, que nos da acceso a la vista 4.1-c.

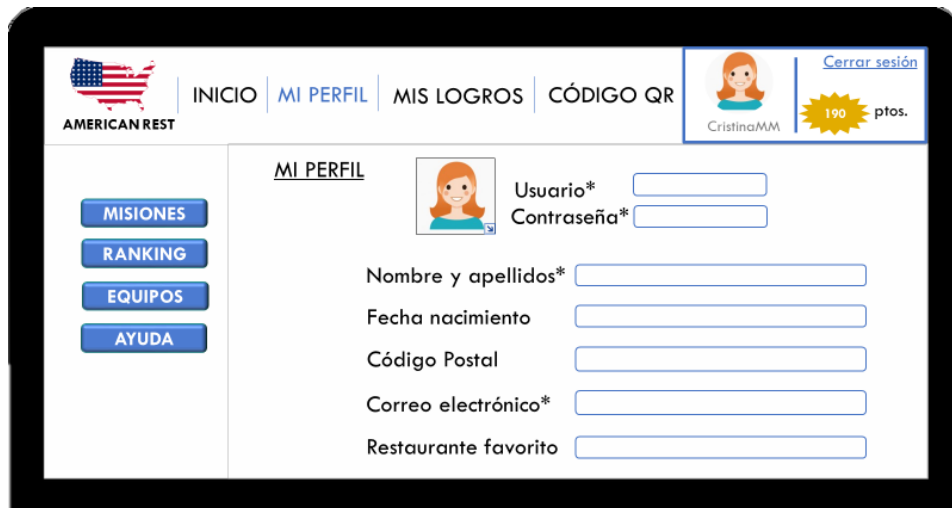


Figura 5.16. Vista 4-c: Perfil cliente.

Fuente: Elaboración propia.

- **Vista 4.1.-c: Perfil avatar del cliente**

Se accede a través de la vista anterior, y permite cambiar el avatar que asignamos a nuestro jugador. El nombre de usuario u el avatar serán los únicos datos visibles para el resto de jugadores de forma que se proteja la información personal de los clientes.



Figura 5.17. Vista 4.1.-c: Perfil avatar cliente.

Fuente: Elaboración propia.

- **Vista 5-c: Logros del cliente**

El usuario podrá conocer su posición en función de: los círculos de progreso, el último nivel superado y las insignias.

A través de una tabla también puede observar cada misión superada ordenada de forma cronológica, con su recompensa asociada.



Figura 5.18. Vista 5-c: Logros del cliente.

Fuente: Elaboración propia

- **Vista 6-c: Código QR**

Cada usuario posee un código QR que lo identifica de forma única y tiene asociada su información.

Cada vez que un cliente vaya al restaurante y consuma, los empleados podrán pasar este código por sus lectores y le asociarán la debida recompensa en función de la cuantía del consumo. Este código también permite a los empleados verificar los premios que los clientes hayan recibido en la aplicación antes de concederlos.



Figura 5.19. Vista 6-c: Código QR.

Fuente: Elaboración propia

▪ Vistas 7-c: Misiones cliente

Existe una vista para cada nivel, siendo éstos 11 en total. Mientras se avanza, se va resaltando en color y dejando un rastro con un punto azul que indica que esa casilla ya se ha conseguido.

A continuación, se muestra el aspecto que tendrían las pantallas de misiones del nivel actual, de niveles desbloqueados con anterioridad y de niveles que aún permanecen bloqueados por no haber sido superados los anteriores.

Como se puede observar en las figuras 5.20, 5.21 y 5.22, la pantalla de misiones está compuesta por un recorrido de casillas por las cuales se va avanzando a medida que se cumplen las misiones propuestas (páginas 94-96). Además, el recorrido cuenta con dos o tres juegos por cada nivel (representados con un dibujo) que van añadiendo estrellas y una vez conseguidas todas y haber alcanzado la última casilla del nivel, se desbloqueará el siguiente.

- **Misiones actuales** (Nivel 5 en este ejemplo): En el nivel actual puede haber misiones o casillas ya desbloqueadas y misiones aún sin realizar (en color gris). En la siguiente figura se puede apreciar el nivel actual (un ejemplo suponiendo que nos encontrásemos en el nivel 5) y un posible juego de dicho nivel. Este ejemplo de juego permite conocer nuevos productos de la marca, cuenta con un tiempo límite que dificulta su resolución a pesar de la sencillez del juego.



Figura 5.20. Vista 7.5.-c: Misiones nivel 5.
Fuente: Elaboración propia

- **Misiones desbloqueados** (Nivel 4 en este ejemplo): Todas las misiones completadas.

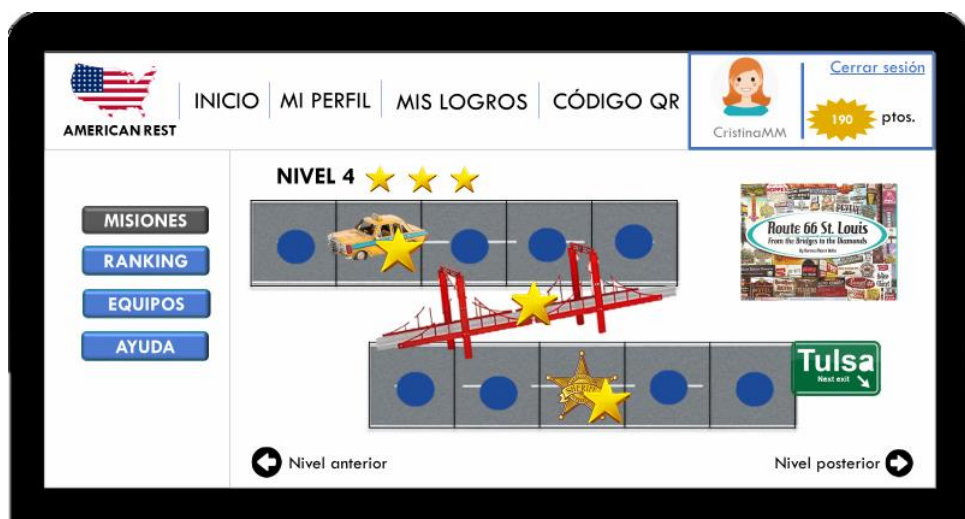


Figura 5.21. Vista 7.4.-c: Misiones nivel 4.
Fuente: Elaboración propia

- **Misiones bloqueados** (Nivel 6 en este ejemplo): Aún no se ha desbloqueado.

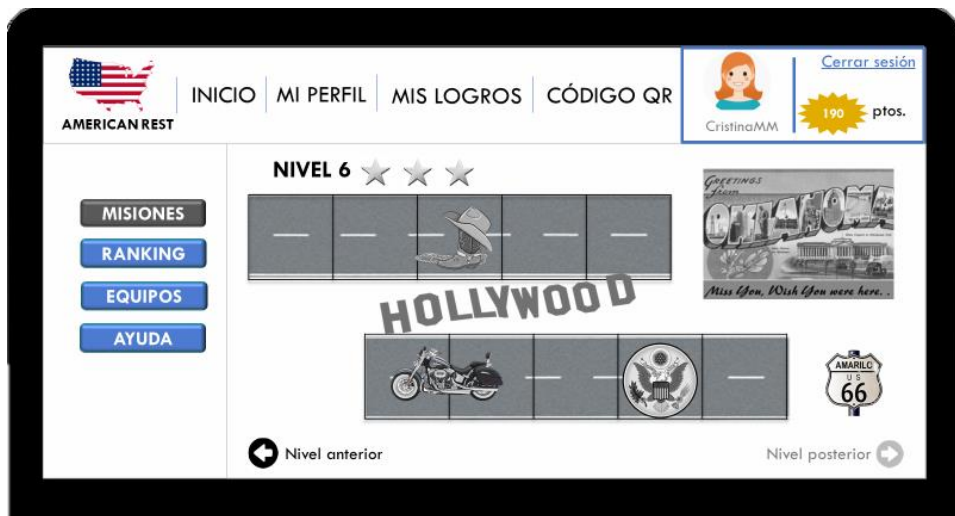


Figura 5.22. Vista 7.6.-c: Misiones nivel 6.

Fuente: Elaboración propia

- **Vista 8-c: Ranking top 3 cliente**

Los tres mejores jugadores aparecerán en esta vista con sus puntuaciones respectivas. Los ranking motivan a los jugadores a mejorar sus posiciones, por lo tanto ayudan a aumentar el tiempo de uso de la aplicación permitiendo a la empresa una visualización mayor de su marca.

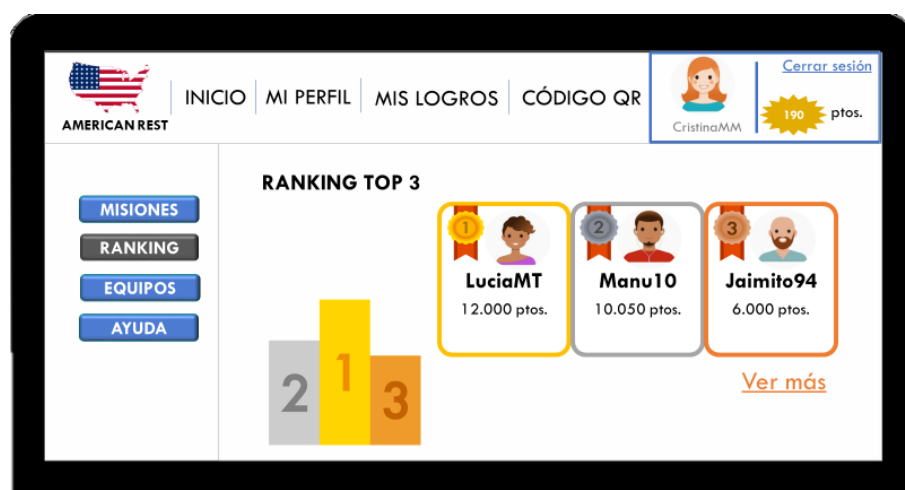


Figura 5.23. Vista 8-c: Ranking top 3.

Fuente: Elaboración propia

- **Vista 8.1-c: Ranking general cliente**

Pulsando sobre el botón de “Ver más” de la vista 8-c, se accede a esta vista que permite visualizar el ranking general y buscar la posición de cualquier jugador. El cliente puede compartir en redes sociales su puntuación y sus logros.



Figura 5.24. Vista 8.1-c: Ranking general
Fuente: Elaboración propia

- **Vista 9-c: Equipos cliente**

Permite una vista general de los equipos a los que pertenece el usuario.

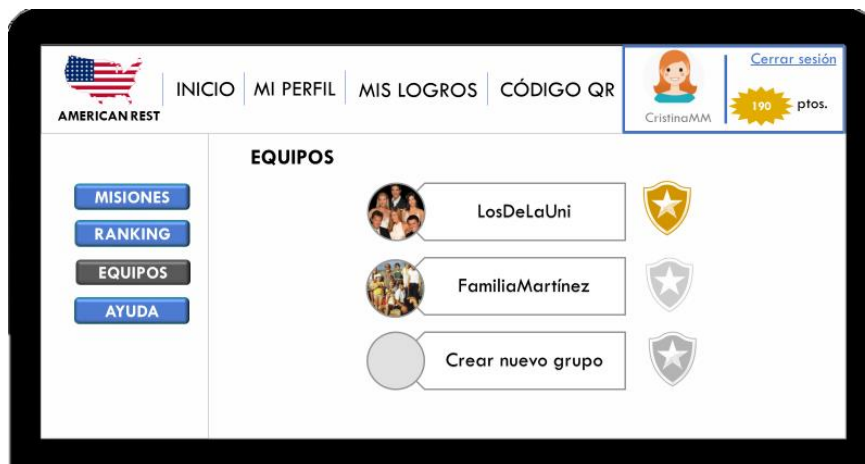


Figura 5.25. Vista 9-c: Equipos cliente.
Fuente: Elaboración propia

- **Vista 9.1-c: Modificar equipos cliente**

Pulsando sobre el equipo de la vista 9-c que queremos modificar accedemos a esta vista donde vemos los retos superados, los miembros del equipo y las insignias conseguidas por dicho equipo. Se puede modificar la fotografía del grupo, el nombre y los miembros participantes de dicho grupo. Las insignias del equipo irán mejorando a medida que superen mayor número de retos.



Figura 5.26. Vista 9.1-c: Modificar equipos cliente.

Fuente: Elaboración propia

- **Vista 10-c: Ayuda cliente**

Esta pantalla contiene un pdf descargable con el funcionamiento del juego, las reglas y las preguntas frecuentes. Dispone de los datos del servicio al cliente a través de un teléfono de contacto y un correo electrónico donde el usuario puede consultar sus dudas.

Cualquier duda que el cliente pueda tener, podrá ser consultada también en los comentarios de la vista de inicio, a la cual tendrá acceso el administrados para solucionarlas, permitiendo acercar la relación entre cliente y empresa.



Figura 5.27. Vista 10-c: Ayuda cliente.
Fuente: Elaboración propia

GRAFO de las vistas del CLIENTE

En este grafo se representan los movimientos de navegación a través de las vistas del cliente. Entre las vistas principales se puede acceder directamente gracias a las barras de los menús fijos de la misma forma que se indica en el acceso a la pantalla de inicio.

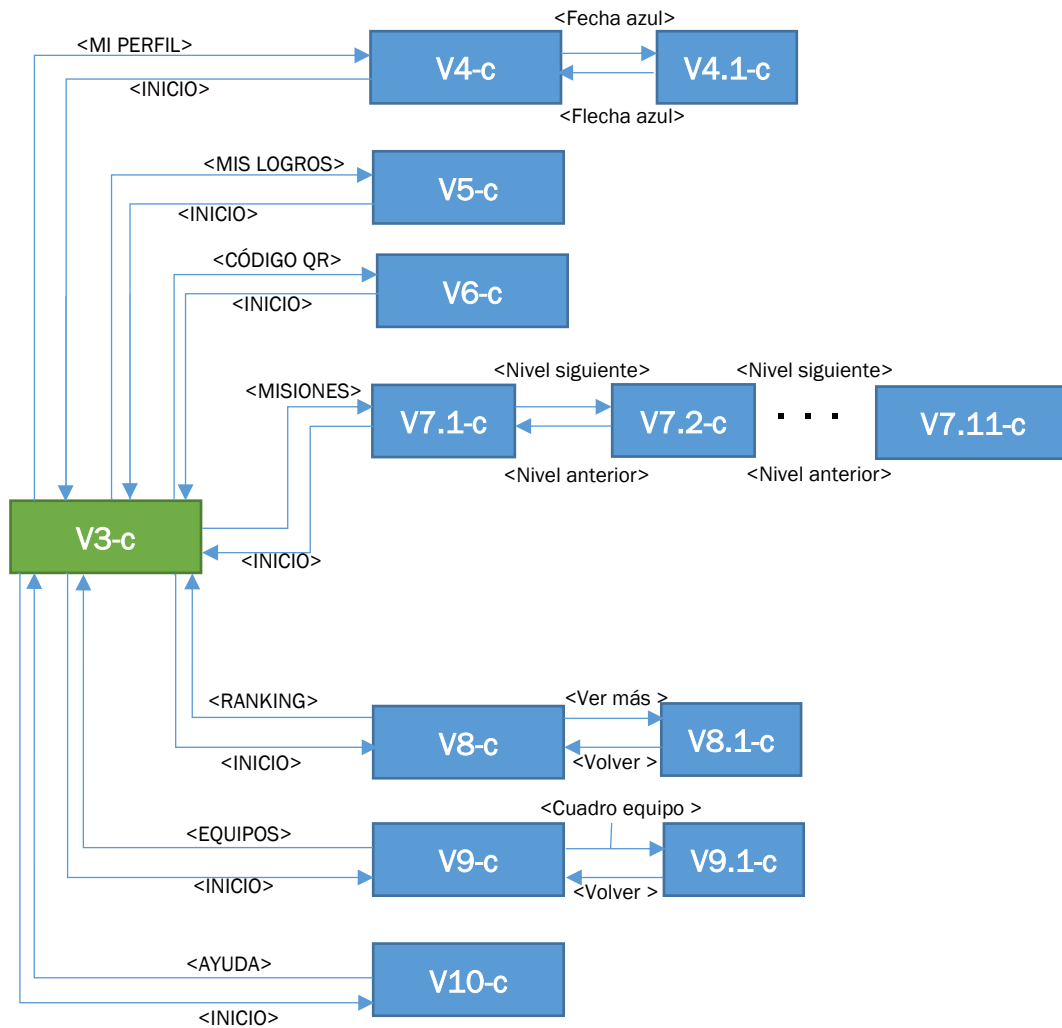


Figura 5.28. Grafo vistas cliente
Fuente: Elaboración propia

3º- Vistas del administrador:

Las vistas del administrador tienen un aspecto similar a las del cliente. También cuenta con dos barras de navegación fijas, una horizontal donde modificar su información personal, y otra vertical con las funciones de administración de la aplicación web.

- **Vista 3-a: Pantalla de inicio del administrador**

El administrador puede observar en la pantalla de inicio las posiciones generales de los jugadores, con el número que indica la cantidad de usuarios que hay en cada nivel, y a la derecha tiene un cuadro con los comentarios de los clientes, aquí puede ayudar a los participantes, anunciar promociones, solucionar problemas técnicos, etc.



Figura 5.29. Vista 3-a: Inicio administrador.
Fuente: Elaboración propia

- **Vista 4-a: Perfil del administrador**

Esta vista es de acceso exclusivo para el administrador, y aquí puede cambiar su información personal.

Sirve para que la empresa identifique al administrador, y en caso de cambiar de empleado poder realizarlo desde esta pantalla.

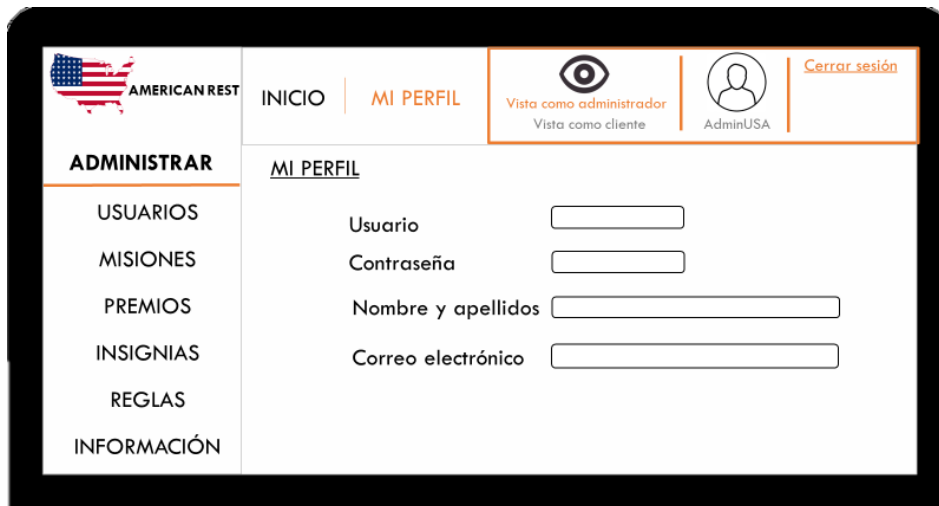


Figura 5.30. Vista 4-a: Perfil administrador.

Fuente: Elaboración propia

- **Vista 5-a: Administrar usuarios**

El administrador puede buscar a cualquier usuario para ver su información, su actividad y para editar o eliminar lo que necesite. También permite crear nuevos usuarios. El siguientes cuatro vistas funcionan de la misma manera que la vista 5-a.



Figura 5.31. Vista 5-a: Administrar usuarios

Fuente: Elaboración propia

Pulsando sobre el botón verde se puede visualizar la información y datos que proporciona la herramienta sobre los clientes. Y con el botón azul se podrán editar esos y otros datos (figuras 5.32 y 5.33).



Figura 5.32. Vista 5.1-a: Ver usuarios

Fuente: Elaboración propia

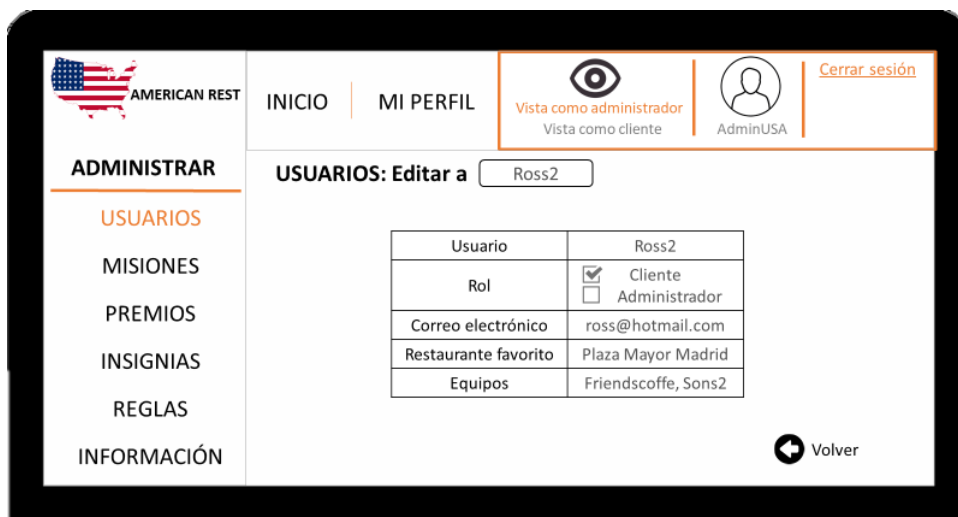


Figura 5.33. Vista 5.2-a: Editar usuarios

Fuente: Elaboración propia

▪ Vista 6-a: Administrar misiones

Cada misión tiene asociado un código que la identifica, unos puntos y unos premios asociados que se podrán editar en esta vista.



Figura 5.34. Vista 6-a: Administrar misiones.
Fuente: Elaboración propia

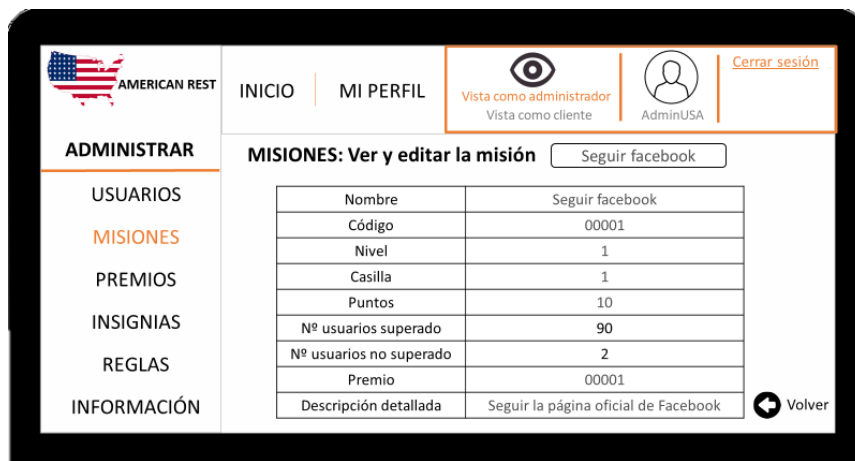


Figura 5.35. Vista 6.1-a: Ver y editar misiones.
Fuente: Elaboración propia

▪ Vista 7-a: Administrar premios

Los premios pueden ir asociados a una o varias misiones, lo cual debe estar indicado en esta vista. Si algún premio tuviese un número máximo de premiados, una fecha de caducidad de promoción u otra característica especial, también debe ir indicado en la tabla de esta vista 7.



Figura 5.36. Vista 7-a: Administrar premios.
Fuente: Elaboración propia

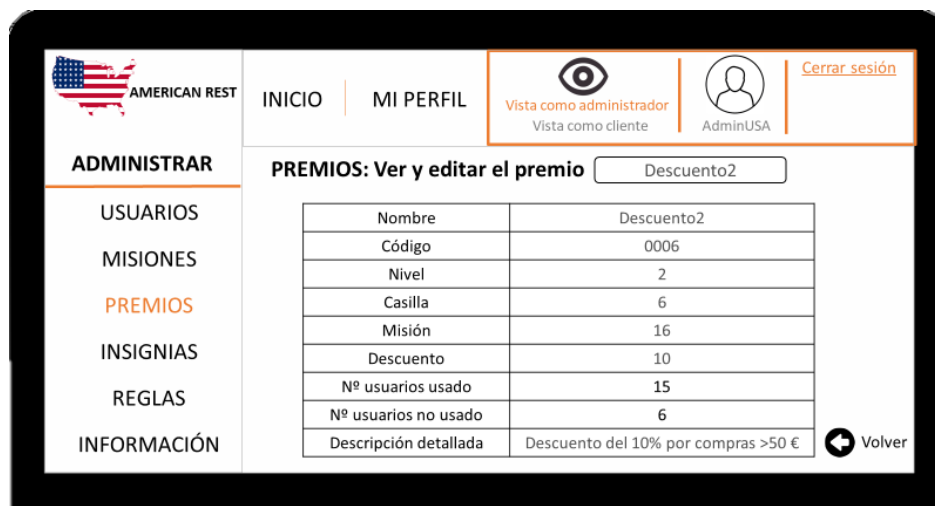


Figura 5.37. Vista 7.1-a: Ver y editar premios.
Fuente: Elaboración propia

▪ **Vista 8-a: Administrar insignias**

Inicialmente no todas las misiones tienen asociadas insignias, solamente los equipos, las familias con niños pequeños y los finales de nivel. Sin embargo, el administrador podrá hacer los cambios que considere necesarios en esta pestaña.



Figura 5.38. Vista 8-a: Administrar insignias
Fuente: Elaboración propia

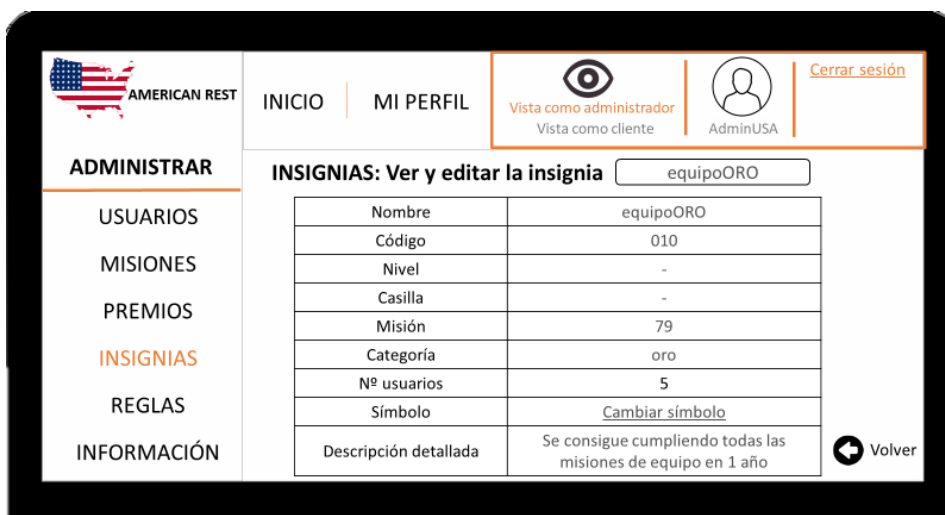


Figura 5.39. Vista 8.1-a: Ver y editar insignias
Fuente: Elaboración propia

▪ Vista 9-a: Administrar reglas

Todas las reglas presentes en la aplicación y que afecten a los usuarios deben indicarse en esta tabla y estar descritas de manera inequívoca, para evitar reclamaciones por parte de los usuarios.



Figura 5.40. Vista 9-a: Administrar reglas
Fuente: Elaboración propia



Figura 5.41. Vista 9.1-a: Ver y editar reglas
Fuente: Elaboración propia

- **Vista 10-a: Administrar información**

En esta vista el administrador extrae la información que necesita para realizar informes de resultados (con el seguimiento de indicadores) y para poder realizar cambios de mejora en función de los logros que los clientes van consiguiendo.



Figura 5.42. Vista 10-a: Administrar información
Fuente: Elaboración propia

- **Vista 10.1-a: Seguimiento de indicadores**

Como ya hemos comentado la principal finalidad de desarrollar la estrategia de ludificación es conseguir los objetivos de fidelidad marcados, y en esta vista podemos ir visualizando los resultados a lo largo del tiempo de los indicadores (KPIs) que requiramos.



Figura 5.43. Vista 10.1-a: Seguimiento indicadores
Fuente: Elaboración propia

- Vista 10.2-a: Seguimiento de ranking

RANKING		
Posición	Jugador	Puntos
1	LuciaMT	12.000
2	Messi10	10.050
3	Jaimito94	6.000
4	Hola5	2.300
5	Pablo00	2.100
6	34juego34	2.009
7	Marta_	1.505

Figura 5.44. Vista 10.2-a: Seguimiento ranking
Fuente: Elaboración propia

- Vista 10.3-a: Seguimiento de logros

El administrador accede a la información de los logros conseguidos por los usuarios y ordenados de forma cronológica.

LOGROS		
Fecha	Jugador	Misión
12/06/17	LuciaMT	Seguir facebook
12/06/17	Ross	Compartir foto
12/06/17	Pepe	Juego 3
12/06/17	Salba	Compra 12 €
12/06/17	m21	Compra 40 €
12/06/17	Ross	Equipo F
12/06/17	Phoebe	Nivel 3

Figura 5.45. Vista 10.3-a: Seguimiento logros
Fuente: Elaboración propia

GRAFO de las vistas del ADMINISTRADOR

En este grafo se representan los movimientos de navegación a través de las vistas del administrador. Entre las vistas principales se puede acceder directamente gracias a las barras de los menús fijos de la misma forma que se indica en el acceso a la pantalla de inicio.

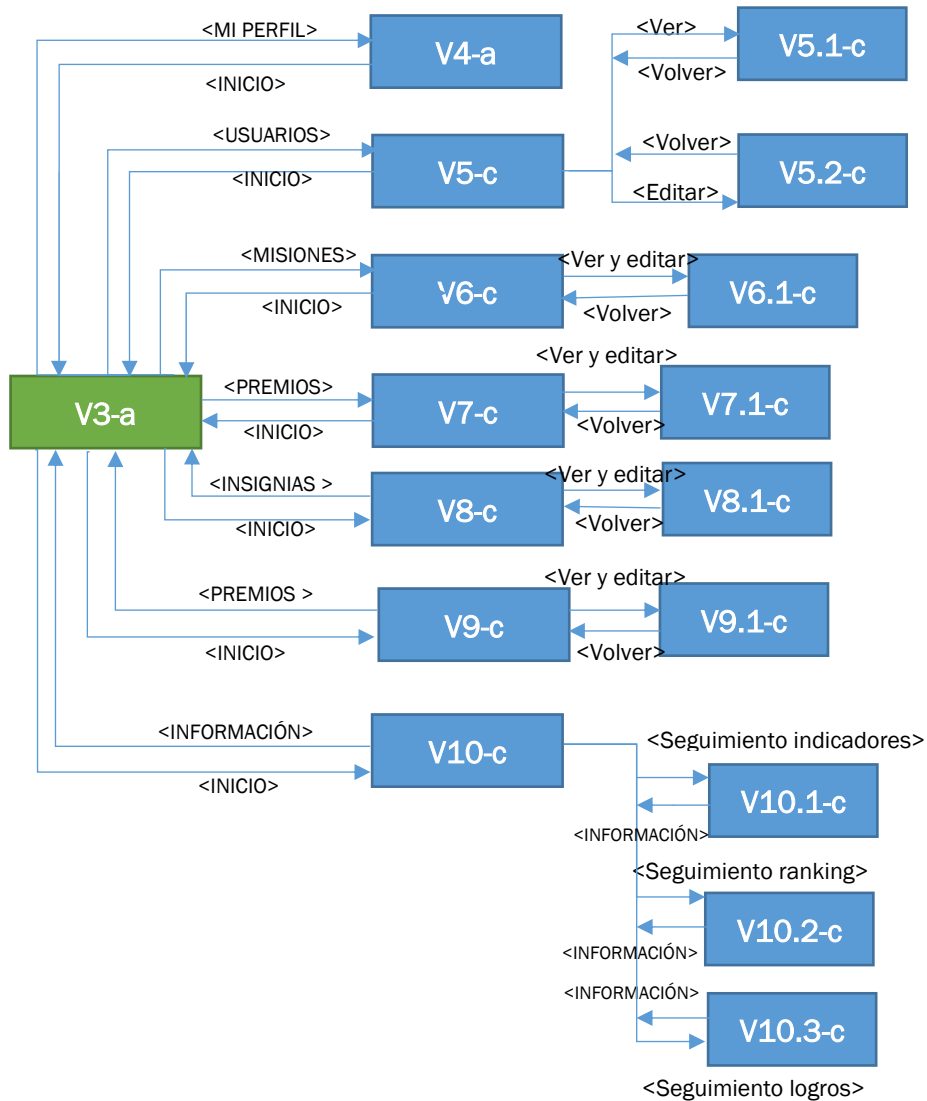


Figura 5.46. Grafo vistas administrador.

Fuente: Elaboración propia

PASO 4- Desarrollo y despliegue del sistema.

El sistema pretende llegar al mayor número de usuarios, por lo tanto:

- Será compatible con cualquier dispositivo electrónico (móvil, ordenador, tablet, etc.). Y estará adaptada para PC, *tablets* y *smartphones* (iOs y Andriod), siguiendo el mismo diseño que se ha creado para el prototipo web de PC.
- Se lanzará una campaña en redes sociales para dar a conocer la nueva herramienta.
- Se contratará la colaboración de un '*influencer*' con gran proyección y amplio número de seguidores.
- En los restaurantes se animará a la participación de los clientes.
- Se formará a los empleados mediante vídeos instructivos, para que puedan reconocer la validez de los premios que los clientes han conseguido y los apliquen de manera correcta.

Una vez desarrollado e implantado el sistema, se debe revisar de manera continua, con mejoras y cambios, que el administrador irá implementando. Si la estrategia de la empresa cambia, así mismo el sistema de ludificación debe hacerlo.

La revisión de resultados se hará a través de informes mensuales, donde se registrarán los KPIs y las gráficas para identificar los fallos, que gracias a esa mejora continua podrán ser solventados.

III.- CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE ESTUDIO FUTURAS.

III.1. Conclusiones.

Una vez que se ha finalizado este trabajo fin de grado, se pueden obtener las siguientes conclusiones en relación al mismo:

- 1^a. La **ludificación** es una herramienta que forma parte de la estrategia de la mayoría de las grandes empresas, independientemente del sector al que estén dedicadas. La herramienta revela un gran potencial para conseguir involucrar a las personas, gestionar sus comportamientos y motivarlos a alcanzar determinados objetivos.
- 2^a. En general, hemos podido comprobar la eficiencia del modelo de ludificación para la **fidelización de clientes**, a través del estudio de los numerosos casos de éxito.
- 3^a. Hasta 2014, la **expectación** por esta herramienta fue creciendo de forma significativa hasta alcanzar una meseta de productividad y consolidación, fruto de los buenos resultados obtenidos.
- 4^a. Cabe destacar la importancia que tiene la integración del sistema en el **CRM** de la empresa, para obtener datos estadísticos que pueden ser interesantes para conocer el comportamiento de los clientes o empleados de la empresa.
- 5^a. Actualmente, la **tendencia** que sigue la ludificación en las empresas se dirige hacia entornos corporativos, donde se pretende mejorar los resultados en ventas y el servicio al cliente. En cuanto a la ludificación de clientes, los últimos desarrollos se han aplicado a campañas puntuales para dar a conocer nuevos productos o promociones concretas, ya que resulta complicado mantener el interés y la motivación de los clientes a largo plazo.
- 6^a. Las empresas deben tener en cuenta que la **adquisición** de esta herramienta a pesar de no tener grandes costes, requiere mejoras y cambios continuos, ya que sólo será eficiente si se definen correctamente los objetivos siguiendo la línea estratégica general de la empresa y se mantiene de forma continua el interés de los usuarios. Un uso incorrecto puede suponer un gasto innecesario de dinero y del tiempo invertido. Como hemos podido comprobar, adquirir una prueba de forma gratuito para realizar un pre-análisis del funcionamiento y los resultados, implica una tarea prácticamente imposible.

- 7^a. A pesar de no haber podido obtener **resultados** numéricos, sí que podemos afirmar que la aplicación de este modelo sería capaz de generar una imagen positiva y de fidelización hacia la marca, aumentando el interés de los usuarios que desde un principio hayan tenido predisposición a usarla.

III.2. Líneas de estudio futuras.

- 1^a. En este trabajo se ha definido el prototipo de la herramienta, que podrá ser en un futuro **programada para ser implementada** en una empresa que demande este servicio, siendo ésta implementación interesante para poder estudiar los resultados y comprobar si los objetivos iniciales cumplen las expectativas de la empresa.
- 2^a. La ludificación en general, no tiene límites y se debe continuar estudiando su aplicación en **otros campos**. Además, el continuo **desarrollo de los videojuegos** puede generar nuevos componentes como la realidad virtual que mejoren la experiencia de los sistemas existentes.

IV.- BIBLIOGRAFÍA.

IV.1. Bibliografía del contenido.

- [1] **Huizinga, J.** (1955). *Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture*. Boston, MA: The Beacon Press.
- [2] <http://www.rocasalvatella.com/es/blog/2012/11/gamificacion-como-fidelizar-a-tus-clientes-jugando>. Último acceso: septiembre 2016.
- [3] <http://www.startvideojuegos.com/la-gamificacion-en-la-empresa-moderna/>. Último acceso: septiembre 2016.
- [4] <http://www.aunclidelastic.blogthinkbig.com/alguien-mas-quiere-discutir-sobre-la-historia-de-la-gamificacion/>. Último acceso: septiembre 2016.
- [5] **Amigo, F. M.** (2015). *Gamificación: Un nuevo modelo de gestión de comportamientos deseados. Dos casos de estudio: Venta de seguros y gestión medioambiental*. Fundación Mapfre. Madrid. Ed. Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.
- [6] <http://anaordas.com/2016/gamificacion-un-nuevo-modelo-de-gestion-de-comportamientos-deseados/>. Último acceso: septiembre 2016.
- [7] **Fernández, C.** (2015). *La ludificación como generador de contenidos de marca y fidelización: los videojuegos en la era del advertainment*. Trabajo Fin de Máster. Máster en investigación aplicada a medios de comunicación. Universidad Carlos III de Madrid.
- [8] <http://www.muypymes.com/2014/10/06/que-es-la-gamificacion/>
- [9] <http://comunidad.iebschool.com/hectorcrosswell/2014/05/04/la-definicion-de-gamification-y-su-esencia/>. Último acceso: septiembre 2016.
- [10] <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf>. Último acceso: septiembre 2016.
- [11] **Zichermann, G.; Cunningham, C.** (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Cambridge, Ma: O´Reilly Media.
- [12] **Kapp, K.** (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- [13] **Vassileva, J.** (2012). *Motivating Participation in Social Computing Applications: a user Modeling perspective*. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 22, 177-201.
- [14] **Ermí, L.; Mayra, F.** (2005). *Player-Centred Game Design: Experiences in Using Scenario Study to Inform Mobile Game Design*. *Game Studies*, 5, nº 1.
- [15] **Hamari, J.; Koivisto, J.** (2013). *Social motivations to use gamification: an empirical study of gamifying exercise*. En *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems*. Utrecht, Netherlands, June 5-8.
- [16] **Burke, B.** (2014). "Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things". *Bibliomotion/Gartner*.

- [17] **Borrás, O.** (2015). http://www.oa.upm.es/35517/1/fundamentos%20de%20la%20gamificacion_v1_1.pdf/. Último acceso: octubre 2016.
- [18] <http://www.Wonnova.com/blog/gamificacion-estrategia-historia-201406/>. Último acceso: octubre 2016.
- [19] <http://aunclidelastic.blogthinkbig.com/alguien-mas-quiere-discutir-sobre-la-historia-de-la-gamificacion/>. Último acceso: octubre 2016.
- [20] **Pelegrina, M.; Tejeiro, R.** (2008). La psicología de los videojuegos: un modelo de investigación. Málaga: Aljibe.
- [21] <http://www.andreseduardogarcia.blogspot.com.es/2012/01/revisando-la-gamificacion-30012012.html>. Último acceso: noviembre 2016.
- [22] <http://edulearning2.blogspot.com.es/2014/09/gartner-hype-cycle-2014-gamification-on.html>. Último acceso: junio 2017.
- [23] <https://trends.google.es/trends/>. Último acceso: junio 2017.
- [24] **Lee, J.; Ceyhan, P.; Jordan-Cooley, W.; Sung, W.** (2013). GREENIFY: A Real-World Action Game for Climate Change Education. Simulation & Gaming, Paper. Disponible en: <http://www.tcgameslab.org/wp-content/uploads/2013/02/Lee-et-al.-Greenify-Simulation-and-Gaming-2013.pdf>. Último acceso: noviembre 2016.
- [25] **Ruiz, A.** (2016). Estudio de la gamificación de una empresa para incentivar la motivación. Trabajo fin de grado. Escuela de Ingenierías Industriales. Universidad de Valladolid.
- [26] <http://noticias.iberestudios.com/tipos-gamification-casos-practicos-ejemplos/>. Último acceso: noviembre 2016
- [27] <http://www.badgeville.com>. Último acceso: junio 2016
- [28] <http://www.bunchball.com>. Último acceso: junio 2016
- [29] <http://www.gigya.com>. Último acceso: junio 2016
- [30] <http://www.stoppetat.com>. Último acceso: noviembre 2016
- [31] <http://www.kiip.com>. Último acceso: noviembre 2016
- [32] <http://www.gamify.com>. Último acceso: noviembre 2016
- [33] <http://www.playjugo.com>. Último acceso: noviembre 2016
- [34] <http://www.gamygame.com>. Último acceso: noviembre 2016
- [35] <http://www.ideinnovacion.com>. Último acceso: noviembre 2016
- [36] <http://www.punchtab.com>. Último acceso: noviembre 2016
- [37] <https://www.socialandloyal.com/es/>. Último acceso: junio 2016
- [38] <http://www.badgeos.org>. Último acceso: noviembre 2016
- [39] <http://www.hoopla.net>. Último acceso: noviembre 2016
- [40] <http://www.bigdoor.com>. Último acceso: noviembre 2016
- [41] <http://www.wonnova.com/blog/tendencias-en-la-fidelizacion-de-clientes-gamificacion-y-personalizacion-201507>. Último acceso: octubre 2016
- [42] <http://increnta.com/es/blog/fidelizar-clientes-estrategias-de-gamificacion/>. Último acceso: octubre 2016

- [43] <http://www.anezis.es/anezis-noticia-fidelizacion-cmo-conquistar-a-los-influencers-349>. Último acceso: septiembre 2016.
- [44] <http://www.anezis.es/anezis-noticia-marketing-relacional-el-uso-creativo-de-los-recursos-digitales-es-la-clave-del-xito-de-muchas-pymes-353>. Último acceso: septiembre 2016.
- [45] <http://www.esade.edu/web/cat/about-esade/today/esade-opinion/viewelement/275121/1/a-jugar-con-los-clientes-gamificacion-y-marketing>. Último acceso: septiembre 2016.
- [46] <http://axiscorporate.com/es/los-7-factores-clave-para-la-gamificacion-de-los-programas-de-fidelizacion/>. Último acceso: octubre 2016
- [47] <http://www.anezis.es/anezis-noticia-business-intelligence-tendencias-en-aprendizaje-y-desarrollo-empresarial-2015-2017-337>. Último acceso: septiembre 2016.
- [48] <https://fidelidades.com/2014/05/24/gamification-y-fidelizacion-engwc14/>. Último acceso: octubre 2016.
- [49] <http://mercadoscopio.com/blog/525/>. Último acceso: octubre 2016.
- [50] <http://es.slideshare.net/starker/el-valor-de-la-ludificacin-la-gamificacin-no-es-juego>. Último acceso: noviembre 2016
- [51] <http://www.gamkt.com/2013/03/20/las-3-claves-para-seleccionar-una-plataforma-de-gamificacion/>. Último acceso: noviembre 2016.
- [52] <http://www.anezis.es/anezis-noticia-marketing-relacional-los-programas-de-fidelidad-funcionan-cuando-ofrecen-experiencias-emocionales-313>. Último acceso: noviembre 2016
- [53] <http://blog.prodware.es/fidelizar-a-traves-de-una-estrategia-de-gamificacion/#.WBdn4-PhDIU>. Último acceso: noviembre 2016.
- [54] Werbach, K. (2012). Direction, Gamification Course-Coursera. (Película). USA.
- [55] Werbach, K.; Hunter, D. (2012). For The Win: How game thinking can revolutionize your business, Philadelphia: Wharton Digital Press.
- [56] <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification/>. Último acceso: junio 2017.

IV.2. Fuente de las figuras.

Figura 1.1. <http://www.thedenverchannel.com>. Último acceso: junio 2017.

Figura 1.2. <http://es.slideshare.net/starker/el-valor-de-la-ludificacin-la-gamificacin-no-es-juego>. Último acceso: junio 2017.

Figura 1.3. <https://Wonnona.com>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 1.4. <http://es.slideshare.net>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 1.5. <https://consolaytablero.com/2016/04/15/juego-real-de-ur-los-sumerios-tambien-tenian-juegos-de-mesa/> Último acceso: febrero 2017.

Figura 1.6. https://en.wikipedia.org/wiki/File:Royal_Game_of_Ur_rules.jpg. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 1.7. <http://www.startvideojuegos.com/la-gamificacion-en-la-empresa-moderna/>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 1.8. <https://elrivalinterior.com>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 1.9. <https://en.wikipedia.org/wiki/MUD>. Último acceso: mayo 2017.

Figura 1.10. <https://www.instant-gaming.com>. Último acceso: mayo 2017.

Figura 1.11. <http://es.slideshare.net/starker/el-valor-de-la-ludificacin-la-gamificacin-no-es-juego>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 1.12. <http://noticias.iberestudio.com>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 1.13. <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>. Último acceso: junio 2017

Figura 1.14. <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>. Último acceso: junio 2017

Figura 1.15. <https://trends.google.es>. Último acceso: junio 2017.

Figura 1.16. <https://trends.google.es>. Último acceso: junio 2017.

Figura 2.1. Amigo (2015) [5].

Figura 2.2. Amigo (2015) [5].

Figura 2.3. <https://blogamificacion.com>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 2.4. Amigo (2015) [5].

Figura 2.5. Amigo (2015) [5].

Figura 2.6. <https://www.leonoticias.com/>. Último acceso: diciembre 2016.

Figura 3.1. <https://www.lidl.es/doblemente-solidario/>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 3.2. <https://lapagina17.blogspot.com>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 3.3. <https://fidelidades.com/2014/05/24/gamification-y-fidelizacion-en-gwc14/>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 4.1. <http://www.merkactiva.com/blog/que-es-gamification-3-casos-y-ejemplos/>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 4.2. Elaboración propia.

Figura 4.3. <http://scoop.it>. Último acceso: diciembre 2016.

Figura 4.4. <http://clipart.me/free-vector/progress-bar>. Último acceso: junio 2017.

Figura 4.5. <https://simplebipolarproject.org>. Último acceso: junio 2017.

Figura 4.6. <http://crowdicity.com>. Último acceso: febrero 2017.

Figura 4.7. Elaboración propia.

Figura 4.8. Traducido de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification-2/>. Último acceso: junio 2017.

Figura 4.9. Traducido de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification-2/>. Último acceso: junio 2017.

Figura 4.10. Traducido de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification/>. Último acceso: junio 2017.

Figura 4.11. Traducido de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification/>. Último acceso: junio 2017.

Figura 5.1. Amigo (2015). [5].

Figura 5.2. <http://andresduardogarcia.blogspot.com.es/2012/01/revisando-la-gamificacion-30012012.html>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 5.3. <https://bigdoor.com/>. Último acceso: diciembre 2016.

Figura 5.4. <https://www.bigdoor.com>. Último acceso: noviembre 2016.

Figura 5.5. Elaboración propia.

Figura 5.6. Elaboración propia.

Figura 5.7. Elaboración propia.

Figura 5.8. Elaboración propia.

Figura 5.9. <http://www.autobild.es/reportajes/ruta-66-un-viaje-inolvidable-por-la-carretera-madre>. Último acceso: junio 2017.

Figura 5.10. Elaboración propia.

Figura 5.11. <http://www.ebay.com> y <http://uzboleiros.comunidades.net/renderers-de-simbolos-de-times>. Último acceso: junio 2017.

Figura 5.12. Elaboración propia.

Figura 5.13. Elaboración propia.

Figura 5.14. Elaboración propia.

Figura 5.15. Elaboración propia.

Figura 5.16. Elaboración propia.

Figura 5.17. Elaboración propia.

Figura 5.18. Elaboración propia.

Figura 5.19. Elaboración propia.

Figura 5.20. Elaboración propia.

Figura 5.21. Elaboración propia.

Figura 5.22. Elaboración propia.

Figura 5.23. Elaboración propia.

- Figura 5.24. Elaboración propia.
- Figura 5.25. Elaboración propia.
- Figura 5.26. Elaboración propia.
- Figura 5.27. Elaboración propia.
- Figura 5.28. Elaboración propia.
- Figura 5.29. Elaboración propia.
- Figura 5.30. Elaboración propia.
- Figura 5.31. Elaboración propia.
- Figura 5.32. Elaboración propia.
- Figura 5.33. Elaboración propia.
- Figura 5.34. Elaboración propia.
- Figura 5.35. Elaboración propia.
- Figura 5.36. Elaboración propia.
- Figura 5.37. Elaboración propia.
- Figura 5.38. Elaboración propia.
- Figura 5.39. Elaboración propia.
- Figura 5.40. Elaboración propia.
- Figura 5.41. Elaboración propia.
- Figura 5.42. Elaboración propia.
- Figura 5.43. Elaboración propia.
- Figura 5.44. Elaboración propia.
- Figura 5.45. Elaboración propia.
- Figura 5.46. Elaboración propia.