

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**GAMIFICACIÓN Y EXPERIENCIA DE USUARIO; CONTENIDO  
EMOCIONAL A TRAVÉS DE ESTÍMULOS RELACIONADOS CON EL  
ÉXITO Y EL FRACASO QUE NOS PERMITAN INCREMENTAR NUESTRO  
ENGAGEMENT.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**RAUL ALFREDO PAREDES AGUAYO**

**DIRECTOR: MSC. NELSON REINOSO**

**QUITO, MAYO 2015**



**Director: Nelson Reinoso, Msc.**

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo principalmente a mi Madre, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi familia, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Doy las Gracias, a mi familia que fueron quienes siempre estuvieron ahí cuando los necesite y que si no hubiera sido por ellos no estaría donde me encuentro ahora, gracias por los valores que han inculcado en mí y el esfuerzo que han realizado para que triunfe y logre este tan anhelado sueño. A mi director de tesis, Nelson Reinoso por su esfuerzo y dedicación, quien siempre me brindó su conocimiento, experiencia, y motivación. Y a todo aquel que un momento u otro me brindó palabras de aliento para seguir adelante.*

## **INDICE**

**Resumen Ejecutivo, vii**

## **INTRODUCCION, 1**

### **1. LA GAMIFICACIÓN, 3**

1.1 POTENCIALIDAD Y LÍMITES DE LA GAMIFICACIÓN, 4

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GAMIFICACIÓN, 7

1.3 TIPOS DE GAMIFICACIÓN, 7

1.4 IMPORTANCIA Y UTILIDAD, 9

### **2. GAMIFICACIÓN Y EXPERIENCIA DE USUARIO, 11**

2.1 INTRODUCCIÓN A LA CREACIÓN DE ESTÍMULOS, 11

2.2 EXPERIENCIA DE USUARIO, 13

### **3. ENGAGEMENT, 15**

3.1 ¿QUÉ ES EL ENGAGEMENT?, 15

3.2 IMPORTANCIA DEL ENGAGEMENT, 16

3.3 GAMIFICACIÓN Y ENGAGEMENT, 16

3.4 ¿CÓMO MEDIR EL ENGAGEMENT?, 17

3.5 PSICOLOGÍA EN LA GAMIFICACIÓN, 18

3.5.1 Teoría de la felicidad, 18

3.5.2 La psicología detrás de la gamificación, 19

3.6 ESTÍMULOS ASOCIADOS AL ÉXITO Y FRACASO, 22

3.7 LAS REGLAS EN LA GAMIFICACIÓN, 25

3.7.1 Importancia de las reglas de juego, 25

3.7.2 Las mecánicas de Juego, 26

3.8 LA CREACIÓN DE RETOS EN UNA SITUACIÓN GAMIFICADA, 27

3.8.1 Tipos de Retos, 28

3.8.2 Retos y experiencia óptima, 30

3.9 REFUERZOS Y CASTIGOS, 32

3.9.1 Gratificaciones y castigos, 32

3.10 GAMIFICACIÓN Y EL ENTORNO LABORAL, 34

### **4. CASOS DE GAMIFICACIÓN, 36**

4.1 CASO NO. 1: MCDONALD'S SE GAMIFICA POR SUS EMPLEADOS, 37

4.2 CASO NO. 2: DIRECTTV Y EL MIEDO AL FRACASO, 40

4.3 CASO DE ESTUDIO, 41

4.3.1 Antecedentes, 41

4.3.2 Situación previa, 46

4.3.3 Planteamiento, 47  
4.3.4 Objetivos del caso de estudio, 48  
4.3.5 Desarrollo, 49  
4.3.6 Resultados obtenidos, 53  
4.3.8 Análisis del caso de estudio, 54

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 56

BIBLIOGRAFIA, 58

ANEXOS, 59

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta tesis es una contribución teórica y práctica para esclarecer el potencial de la gamificación como herramienta para la creación de contenido emocional, el cual nos permita una transformación laboral positiva y el crecimiento del engagement. Para ello se realiza una clarificación conceptual de la terminología utilizada en el ámbito de los videojuegos al estar relacionados con la gamificación; se muestra el proceso histórico de interacción entre la sociedad y los videojuegos; se investiga el fenómeno de la gamificación, a la hora de ser aplicada como herramienta de transformación laboral; y, finalmente, se analiza el uso de la gamificación en casos de la vida real y la implementación de gamificación en el proceso de calificación de proveedores de la empresa analizada.

La gamificación, castellanización de gamification, es un movimiento de reciente creación que utiliza las estructuras de jugabilidad de los videojuegos para aplicarlas al mundo real (Cortizo et al., 2011; Lee & Hammer, 2011). Esta idea surge de intentar utilizar el potencial motivador intrínseco observado en los videojuegos (Bunchball, 2010), transfiriéndolo a otras actividades no relacionadas con este ámbito (McGonigal, 2011), como por ejemplo las tareas domésticas, el rendimiento laboral o la fidelización de usuarios. La gamificación trata de conseguir que las tareas que normalmente son realizadas sin mucho entusiasmo, se conviertan en situaciones más agradables y significativas, impulsando que el usuario llegue al “estado de ánimo que corresponde al juego (...) el arrebatado y entusiasmo” (Huizinga, 2008, p. 168).

Es muy importante establecer una diferencia entre videojuegos y gamificación, una de las diferencias más significativas respecto a los videojuegos es que la gamificación trata de huir de la definición de juego de Huizinga (2008): “el juego no es la vida corriente o la vida propiamente dicha. Más bien consiste en escaparse de ella en una esfera temporera que posee su tendencia propia”. La gamificación, por el contrario, propone evitar que el usuario necesite escapar, busca enriquecer la vida real lo suficiente como para que las personas quieran quedarse y disfrutar de ella (Lee & Hammer, 2011). De este modo se puede concebir la gamificación como un cambio en la manera de percibir y actuar en el mundo real desde el mundo real (McGonigal, 2011).

La gamificación es una evolución de los videojuegos y por ello también puede ser considerada una aplicación del ocio. El ocio, a diferencia de la concepción popular que se tiene como actividad puramente lúdica, también puede tener una pretensión más seria. Según Cuenca (2010) existen principalmente dos tendencias dentro del ocio: el ocio autotélico, cuya finalidad es la realización del acto de ocio sin connotaciones ni finalidad utilitarias, y el exotélico, que busca una finalidad concreta.

El ocio exotélico, que es el más vinculado a la gamificación, ha sido utilizado para conseguir el cambio social desde diversos campos. La gamificación es, sin lugar a dudas, una evolución de los modelos actuales de intervención ocio-cultural, utilizando las potencialidades de los videojuegos. “La gamificación se está aplicando en los campos en los que el ocio exotélico ha tenido más éxito, como en el ámbito productivo, educativo, terapéutico y distintivo” (Cuenca, Aguilar & Ortega, 2010).

## INTRODUCCION

Los videojuegos han sido una de las principales piezas dentro de la constante línea de renovación y modernización de las formas de ocio de la última mitad del siglo XX y principios del XXI. Además de su importancia como una actividad de ocio, han desempeñado un ligero papel como herramienta para la transformación social, pero este aspecto ha sido muy poco estudiado, ya que, aparentemente, ha sido un efecto colateral, no intencionado, de la industria de los videojuegos. En los últimos años esta tendencia ha cambiado, se está empezando a comprender el potencial de los videojuegos como herramienta en ámbitos alejados del entretenimiento.

Los videojuegos se han extendido ampliamente en los últimos años debido a la rápida evolución de la tecnología en el tiempo y sobre todo gracias a las nuevas plataformas de juego, tales como teléfonos inteligentes, tabletas, etc, podemos ver que los jugadores no son sólo adolescentes, sino por el contrario gente de toda edad, y condición social. Un ejemplo de esto es el juego de la empresa Zynga llamado “Farmville”, el cual se ha vuelto mundialmente popular y es una muestra de como los juegos simples pueden cambiar el comportamiento de las personas a través del compromiso. Actualmente hay 25 millones de jugadores activos en Farmville, los cuales dedican 50 millones de horas por semana a este juego (AppData, 2014). Otro ejemplo de la evolución de estos juegos es el conocido Angry Birds, un juego de teléfono el cual tiene 40 millones de usuarios activos mensuales que en conjunto gastan 5 millones de horas al día tratando de matar cerdos verdes (Hamburger, 2012).

Los videojuegos tienen un gran impacto en el comportamiento de las personas así como en sus rutinas y estilo de vida. Entender este impacto es lo que ha permitido el desarrollo de juegos de influencia, los cuales afectan el comportamiento de las personas a través del compromiso y la motivación, esto nos ha facultado a enfocar el uso de elementos de juego en otros contextos de la vida, tales como la educación, cultura, e inclusive en el ámbito empresarial. Ya sea como una manera para aumentar la productividad, ventas, etc.

Emplear elementos de juego en contextos de la vida diaria no es algo nuevo, la sociedad ha estado aplicando técnicas lúdicas desde hace bastante tiempo. Uno de los ejemplos más antiguos son los diversos programas de fidelización que otorgan al cliente beneficios por diversas acciones. Este sistema fue inventado en la década de 1890 por S & H con sus famosos "sellos verdes" (Zichermann y Cunningham, 2011), que eran un tipo de moneda virtual que los clientes recibían en la compra de productos de ciertas tiendas.

El acto de coleccionar, sea estampas o puntos, es un instinto humano básico (Zichermann & Cunningham, 2011) y es un acto frecuentemente usado en el concepto de diseño de un videojuego. Estudios psicológicos han demostrado que debe existir al menos tres mecánicas para mantener a las personas interesadas y motivadas en una tarea; primero un mecanismo de recompensas, segundo un mecanismo de retroalimentación y por último un mecanismo de competencia (Csikszentmihalyi, 1996), son estos tres principios los que han sido el pilar del diseño de videojuegos desde el comienzo. Sin embargo los videojuegos siempre han sido considerados como una actividad de distracción y ocio, y no es hasta hace poco que los expertos han reconocido que se pueden diseñar experiencias basadas en esquemas de entornos lúdicos las cuales pueden ser usadas para motivar y fidelizar a la gente, es aquí donde nace la Gamificación.

## 1. LA GAMIFICACIÓN

El término gamificación fue acuñado por Nick Pelling en 2004 para su consultora de gamificación Conundra. La Gamificación es una técnica de engagement (es decir, una forma de conseguir incrementar el grado de involucración y retención de la audiencia), que consiste en aplicar mecánicas de juego a entornos no lúdicos.

Las “Mecánicas de juego” significan proponer un desafío cuya superación va asociada a una experiencia divertida o estimulante y que tiene algún tipo de recompensa, como por ejemplo:

- Mejorar una puntuación
- Descubrir una sorpresa
- Obtener un premio

La gamificación, castellanización de gamification, es un movimiento de reciente creación que utiliza las estructuras de jugabilidad de los videojuegos para aplicarlas al mundo real (Cortizo et al., 2011; Lee & Hammer, 2011). Esta idea surge de intentar utilizar el potencial motivador intrínseco observado en los videojuegos (Bunchball, 2010), transfiriéndolo a otras actividades no relacionadas con este ámbito (McGonigal, 2011), como por ejemplo las tareas domésticas, el rendimiento laboral o la fidelización de usuarios. La gamificación trata de conseguir que las tareas que normalmente son realizadas sin mucho entusiasmo, se conviertan en situaciones más agradables y significativas,

impulsando que el usuario llegue al “estado de ánimo que corresponde al juego (...) el arrebatado y entusiasmo” (Huizinga, 2008, p. 168).

Es muy importante establecer una diferencia entre videojuegos y gamificación, una de las diferencias más significativas respecto a los videojuegos es que la gamificación trata de huir de la definición de juego de Huizinga (2008): “el juego no es la vida corriente o la vida propiamente dicha. Más bien consiste en escaparse de ella en una esfera temporera que posee su tendencia propia”. La gamificación, por el contrario, propone evitar que el usuario necesite escapar, busca enriquecer la vida real lo suficiente como para que las personas quieran quedarse y disfrutar de ella (Lee & Hammer, 2011). De este modo se puede concebir la gamificación como un cambio en la manera de percibir y actuar en el mundo real desde el mundo real (McGonigal, 2011).

Actualmente la gamificación ha estado muy relacionada con el marketing, la motivación de compra y la fidelización de usuarios (Cortizo et al., 2011; Zichermann & Linder, 2010). Pero no se limita a ese ámbito, puesto que potencialmente puede ser muy útil para la educación (Smith-Robbins, 2011) o la transformación social directa (McGonigal, 2011), incluso puede ser incluida por ejemplo en el proceso de calificación de proveedores de una empresa como veremos en el caso práctico de esta tesis.

## 1.1 POTENCIALIDAD Y LÍMITES DE LA GAMIFICACIÓN

La gamificación es una evolución de los videojuegos y por ello también puede ser considerada una aplicación del ocio. El ocio, a diferencia de la concepción popular que se tiene como actividad puramente lúdica, también puede tener una pretensión más

seria. Según Cuenca (2010) existen principalmente dos tendencias dentro del ocio: el ocio autotélico, cuya finalidad es la realización del acto de ocio sin connotaciones ni finalidad utilitarias, y el exotélico, que busca una finalidad concreta.

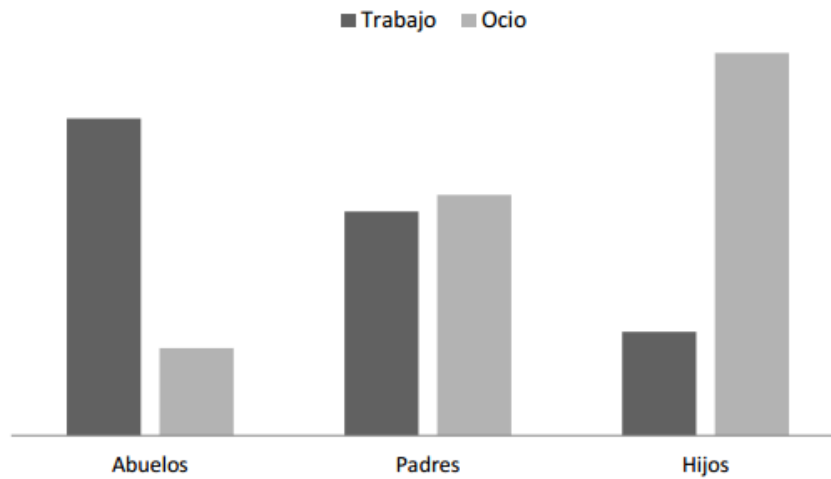
El ocio exotélico, que es el más vinculado a la gamificación, ha sido utilizado para conseguir el cambio social desde diversos campos. La gamificación es, sin lugar a dudas, una evolución de los modelos actuales de intervención ocio-cultural, utilizando las potencialidades de los videojuegos. “La gamificación se está aplicando en los campos en los que el ocio exotélico ha tenido más éxito, como en el ámbito productivo, educativo, terapéutico y distintivo” (Cuenca, Aguilar & Ortega, 2010).

“La gamificación, al ser una extrapolación de las características de una forma de ocio, comparte todos los beneficios constatados de este ámbito. La Organización Mundial de la Salud considera que el ocio es algo esencial para el correcto desarrollo humano, básico para el equilibrio psicosocial, previniendo enfermedades, aumentando la creatividad y mejorando la calidad de vida.” (Cuenca, 2009).

La gamificación surge de un cambio de paradigma que se ha producido en nuestra sociedad, por el incremento exponencial del valor del tiempo de ocio sobre las demás actividades. Un ejemplo de ello aparece en el libro de Cuenca (2009) donde se encuentra un gráfico basado en la investigación de Delle Fave y Massimini (1998) sobre los motivos que le daban mayor satisfacción personal a la población italiana a través de tres generaciones: abuelos, padres e hijos.

Como se puede observar en el Gráfico 1, el cambio ha sido extremadamente significativo. Para la generación mayor el trabajo era una de las principales fuentes de satisfacción personal, para la generación más joven la satisfacción personal se busca a través del ocio.

**Gráfico 1: Cambio en el reparto de las satisfacciones personales a través de las generaciones.**



**Fuente:** Cuenca (2009, p. 54).

“La idea de la gamificación consiste en intentar transformar “aquello que se debe hacer” en “lo que se está haciendo” y posteriormente en “lo que se quiere hacer”, en situaciones en las que entre estas categorías existe un abismo” (Lee & Hammer, 2011) y de esta forma mejorar la implicación del usuario en la tarea; esta mayor implicación y motivación siempre va de la mano de un aumento neto de rendimiento y calidad.

## 1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GAMIFICACIÓN

Existen cinco características principales de las técnicas de gamificación:

- Convierte tareas tediosas y/o aburridas en atractivas (Cortizo et al., 2011).
- Tienen unos fuertes vínculos con la estructura social y los social media, al tener sus orígenes basados en una fuerte relación con la web social (McGonigal, 2011).
- El objetivo principal de la gamificación es conseguir la implicación voluntaria de las personas en las actividades propuestas, creando estructuras de refuerzos y la visualización de los procesos sumergidos, fomentando la actitud lúdica que favorezca conductas colaborativas y competitivas entre usuarios (Bunchball, 2010; Smith-Robbins, 2011).
- Fideliza a los usuarios a partir de refuerzos y castigos (Zichermann & Linder, 2010).
- Fomenta la participación del usuario (Bunchball, 2010; Lee & Hammer, 2011).

## 1.3 TIPOS DE GAMIFICACIÓN

La gamificación puede ser clasificada en tres grandes grupos según el objetivo que persiga:

- El primer grupo es la gamificación externa: Es una práctica de gamificación enfocada al marketing, ventas, engagement, etc. El público objetivo de estas estrategias son los clientes o los prospectos. Por ejemplo: NIKE+, Se trata de

una aplicación móvil que te permite grabar las distancias, velocidades y calorías quemadas cuando sales a correr. Estos datos los puedes compartir online con la comunidad Nike+. Donde puedes interactuar con otros usuarios, establecer objetivos, participar en retos. Gracias a esta aplicación, Nike logra una mayor fidelización de los usuarios hacia su marca. No solo genera engagement si no 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 frecuentes aumente. Además, con la creación de una comunidad online está fomentando la construcción de una identidad de grupo.

- El segundo grupo es la aplicación interna: La cual consiste en utilizar la gamificación como herramienta dentro de una organización. Esta aplicación de la gamificación suele estar enfocada en campañas dirigidas hacia los Recursos Humanos, mejora de la productividad, etc. Por ejemplo: 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 gamificación interna en la que hacían un test de la localización de Windows 7. 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 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.

- El tercer grupo es la aplicación de la gamificación para reorientar las costumbres de grupos sociales a favor de una causa social o un objetivo empresarial. Se utiliza en ámbitos como salud, sostenibilidad, medioambiente, finanzas personales, educación, etc. Por ejemplo: BBVA Games, es un juego incorporado al servicio de banca en línea de esta entidad. El objetivo del banco es que sus usuarios comiencen a realizar sus acciones 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 gamificación logran que el usuario se familiarice con el uso de la banca online y las sucursales estén menos saturadas.

#### 1.4 IMPORTANCIA Y UTILIDAD

En 2007 Bunchball, fue la primera empresa que empezó a ofrecer dinámicas de juego para empresas como servicio. La Gamificación combina el diseño de entornos lúdicos, psicología y negocios, muchas de las empresas situadas en el Fortune 500 han implementado sistemas gamificados en su día a día. Un ejemplo es IBM, la cual introdujo un sistema gamificado para motivar a sus empleados a compartir sus conocimientos y ser más participativos en la red social interna de la empresa, durante los primeros meses de implementación lograron un 40% más de interacciones por parte de sus empleados.

Los juegos tienen un gran poder sobre las personas: Todos conocemos los efectos adictivos y de evasión que los videojuegos generan en las personas. Son un medio con un tremendo poder sobre nosotros, nos cautivan por completo logrando que el tiempo se nos pase volando. Además, hacen que nuestro cerebro libere dopamina, una hormona que produce motivación y placer al conseguir algo después de un esfuerzo.

Vinculamos los videojuegos directamente con la diversión pero al aplicarla en contextos no lúdicos. Es decir, combinando los objetivos de nuestra marca con la capacidad de implicación de los juegos, lograremos un engagement difícil de conseguir mediante otras técnicas más tradicionales.

Un cliente fiel a nuestra marca vale mil veces más que un cliente casual o esporádico. Siendo conscientes de ello necesitamos ofrecer experiencias únicas y memorables a nuestros clientes. Con la gamificación mejoramos un producto o servicio ya existente con el objetivo de que aporte una experiencia más enriquecedora al cliente. Ese es el logro principal de la gamificación en una empresa, enamorar al consumidor y aumentar el engagement que siente hacia nuestra marca.

## **2. GAMIFICACIÓN Y EXPERIENCIA DE USUARIO**

### **2.1 INTRODUCCIÓN A LA CREACIÓN DE ESTÍMULOS**

En el diseño y desarrollo de toda estrategia de Gamificación, el componente psicológico debe tener un papel central. Cuando “gamificamos”, buscamos motivar al usuario para que emprenda determinadas tareas. ¿Cómo podemos conseguir esto? Es muy importante poder desarrollar vínculos afectivos que despierten en él usuario relaciones emocionales que le guíen en la acción.

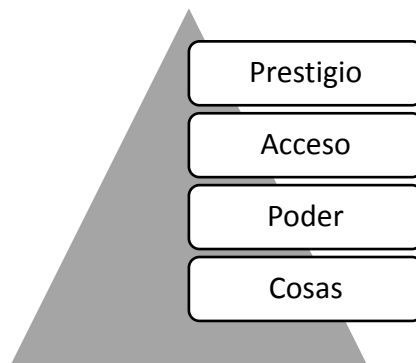
Las emociones son definidas como “el conjunto de efectos producidos por un proceso multidimensional, encargado del análisis de situaciones especialmente significativas; la interpretación subjetiva de las misma, en función de la historia personal; la expresión emocional o comunicación de todo el proceso; la preparación para la acción o movilización de comportamiento y los cambios en la actividad fisiológica” (Fernández-Abascal, 2010). En Gamificación, las emociones son uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta ya que, al fin y al cabo, tratamos de conectar con el usuario a través de la curiosidad, la confianza, la alegría, la sorpresa, es decir estímulos relacionados al éxito. Las emociones positivas serán las que pongan en marcha el motor motivacional.

La gamificación tiene mucho que ver con los aspectos más básicos del funcionamiento de nuestra mente, es necesario tener ciertas nociones de psicología para emplearla de

manera correcta, ¿Qué es lo que nos motiva? ¿Cómo podemos ayudar a alguien a conseguir lo que busca?, necesitamos saber sobre estrategia empresarial para establecer un buen plan de gamificación. Hay que tener claros los objetivos y los medios. Esto es esencial a la hora de implantar una buena campaña de marketing por ejemplo.

Gabe Zichermann, ha desarrollado el modelo SAPS para describir lo que nos motiva cuando jugamos. Los cuatro tipos de recompensa están ordenadas según las priorizan los jugadores observados en los estudios.

### Gráfico 2: Modelo SAPS



**Fuente:** Gabe Zichermann. (<http://www.gamification.co/>)

- **Prestigio:** Un ejemplo de prestigio es tener la tarjeta dorada, cuando otros tienen que conformarse con la azul. Y que algunos de los privilegios son visibles por otros, por ejemplo en una aerolínea dejar pasar primero a los pasajeros con tarjeta dorada, o dejar la sala VIP a la vista de los demás pasajeros para que los pasajeros con acceso puedan sentirse superiores.
- **Acceso:** La tarjeta dorada además te puede dar acceso a la sala VIP, parking especial y otros privilegios.

- Poder: Los puntos y color de tarjeta además te pueden dar posibilidad de cambiar tu asiento a una categoría superior, si está disponible.
- Cosas: Por último está la posibilidad de canjear puntos por ejemplo por vuelos, noches en un hotel, etc.

## 2.2 EXPERIENCIA DE USUARIO

“We are not thinking machines. We are feeling machines that think.” (Antonio Dimasio vía TechPrNibbles)

Una buena aplicación de gamificación no se limita a reunir diferentes elementos de juego. Es cierto que estos elementos son imprescindibles para que la experiencia suceda, pero se necesitan técnicas de Game Design que den sentido a todo esto. Estas técnicas establecerán las maneras en las que los usuarios podrán enfrentarse a sus retos y relacionarse con el resto de usuarios. Para ello debemos ser conscientes del tipo de usuarios con los que estamos tratando y cuáles son sus motivaciones y funciones favoritas.

El principal modelo de segmentación de jugadores fue desarrollado por Richard Bartle. Basándose en los comportamientos de los usuarios de juegos MUD (multi-user dungeons) estableció cuatro tipos de usuarios en gamificación:

- Triunfadores: Son aquellos usuarios que entran de cabeza en el principio de recompensas. Su objetivo principal es resolver retos y recibir premios. Si aumentamos los retos y los premios, los estaremos reteniendo.

- Exploradores: Quieren explorar la plataforma y descubrir todas las opciones que el sistema les ofrece. Cuanto más complejo sea el esquema y entorno del juego más tiempo se quedarán con nosotros.
- Sociables: Son aquellos usuarios para los que las funciones sociales del juego son más importantes que el juego en sí. Facilitándoles perfiles de usuarios completos y sistemas de comunicación entre ellos haremos que se queden más tiempo.
- Competidores: Para estos usuarios el objetivo principal es la competición. Ganar al resto de usuarios se convierte en su principal motivación. Con elementos como rankings, barras de progreso, etc. conseguiremos aumentar su motivación.

Hay que ser capaces de aplicar principios de Game Design y usabilidad Web para que el usuario tenga una experiencia gratificante. Necesitamos un cierto dominio tecnológico ya que hoy en día la gamificación se está aplicando en un entorno online, por eso es importante conocer bien las posibilidades que brinda este contexto. Por ejemplo el caso explicado anteriormente de Nike+, que aprovecha la inmediatez de internet para seguir interacciones a tiempo real, llevando el juego a una dimensión más real.

### 3. ENGAGEMENT

#### 3.1 ¿QUÉ ES EL ENGAGEMENT?

El engagement es un concepto relativamente nuevo en la literatura del marketing, en la actualidad es considerado como una fuerza motriz fundamental detrás de la conducta del consumidor y su toma de decisiones. Psicólogos organizacionales han definido tentativamente al Engagement como una especie de estado cognitivo continuo emocional de compromiso (Kahn 1990; Schaufeli et al 2002, Wefald y Downey 2009), mientras que académicos y profesionales de la publicidad lo ven como el “encender de una idea de marca a una marca realmente reforzada por el contexto que la rodea”(ARF 2006).

El Engagement también ha sido vinculado con términos similares tales como activación de marca (Sawhney et al., 2005), empoderamiento (Shaw et al. 2006), compromiso (Alloza 2008), retención (Carter 2008) y lealtad (Kerr 2009).

La traducción literal de la palabra engagement en castellano sería “compromiso”. Por tanto para fines académicos de esta tesis al hablar de engagement estaremos hablando del compromiso que los stakeholders adquieren con la marca, es decir el grado en el que el stakeholder interactúa con la marca de manera completamente voluntaria.

### 3.2 IMPORTANCIA DEL ENGAGEMENT

Aunque el engagement en sí mismo no consigue generar ventas y no aporta beneficios económicos directos a la marca, es una herramienta muy valiosa que atiende a planes estratégicos de largo plazo. La importancia del Engagement radica como una necesidad imperativa estratégica para la generación de un mejor rendimiento corporativo, incluyendo el crecimiento de las ventas en el largo plazo, la creación de una ventaja competitiva superior y el aumento de la rentabilidad. El fundamento de estas afirmaciones es que los clientes “comprometidos con la marca” juegan un papel clave en la actividad de marketing viral, proporcionando referencias positivas y/o recomendaciones de productos específicos, servicios y/o marcas a los demás.

### 3.3 GAMIFICACIÓN Y ENGAGEMENT

La gamificación representa la motivación, los logros, el deseo, y también el engagement usuario. La fidelidad tradicional se basa en la confianza de marca pero actualmente eso no basta. Se ha hecho imprescindible la reciprocidad con el cliente. Las personas controlamos cada vez más a las marcas y más que nunca les exigimos excelencia, transparencia y fiabilidad. Nos encontramos ante un cambio de comportamiento consecuencia de un cambio de actitudes.

Según un estudio del Centro de Innovación de BBVA, la gamificación aumenta la fidelización a la marca un 22%. Es un dato a tener en cuenta por los empresarios debido a la desafección percibida en términos generales entre los clientes. Por ello, es muy importante la elaboración de estrategias de fidelización efectivas. La gamificación

mejora la experiencia del usuario a muchos niveles por lo que la percepción que tendrán de la marca será, por tanto, más positiva. Al mejorar la imagen que tienen los usuarios de nuestra marca, se intensifica el vínculo con ellos y se consigue incrementar nuestro Engagement.

Los seres humanos sentimos la necesidad de compartir nuestras opiniones, gustos, preocupaciones. Es decir sentimos una profunda necesidad de compartir lo que somos. Y lo que es más importante, escuchamos más a las personas que a las empresas o marcas y les otorgamos más importancia, por ejemplo: a los comentarios en foros que a un anuncio de televisión, a un comentario en un perfil de Facebook que a un anuncio por radio.

La gamificación potencia la interacción en redes sociales y la posiciona como una potencial fuerza para las estrategias empresariales.

### 3.4 ¿CÓMO MEDIR EL ENGAGEMENT?

No existe una métrica exacta con la cual se pueda medir el engagement de un usuario o un consumidor ya que este depende de un gran número de factores. Según Zichermann y Cunningham se define en su libro “Gamification by Design” cinco elementos esenciales con los que poder evaluar el nivel de compromiso o engagement de un producto, un servicio, una marca o una organización:

- Recencia: La recencia es el tiempo transcurrido desde el último acercamiento del usuario a la marca u organización o al producto o servicio. Cuanto menor

sea el tiempo de recencia de los usuarios mayor será el nivel de engagement de los mismos.

- **Frecuencia:** La frecuencia se refiere a la periodicidad con la que un usuario se acerca a los productos o servicios ofrecidos por la marca. Un usuario puede acceder varias veces al día, algunos días a la semana o quizá algunas veces al mes; cuanta mayor sea la frecuencia con la que el usuario accede a la actividad propuesta mayor será su engagement.
- **Duración:** La duración es el tiempo que el usuario permanece conectado con la marca en un mismo acceso. Se refiere a los segundos, minutos u horas que el usuario permanece conectado a la actividad que le proponemos.
- **Viralidad:** La viralidad hace referencia al alcance o la popularidad que adquiere una organización, marca o un producto o servicio y que se adquiere gracias a la difusión generada por los propios usuarios.
- **Índice de audiencia:** El índice de audiencia es la cuota de usuarios que deciden crear un vínculo con la marca. Al hablar de índice de audiencia estamos refiriéndonos al público total que se acerca a la marca independientemente de la forma de acceso o de la fuente de la que proceda el público.

### 3.5 PSICOLOGÍA EN LA GAMIFICACIÓN

#### 3.5.1 Teoría de la felicidad

“Hace 2300 años Aristóteles concluyó que, más que cualquier otra cosa, la gente busca la felicidad personal y el placer” (Chen, 2007).

¿Por qué la gente es feliz? ¿Qué hace la gente se sienta bien? Una persona puede trabajar por un motivo, pero además de eso hay algo que provoca que en las mismas circunstancias uno se sienta mejor que otro. Y eso hace que esta persona busque y se mantenga más en esa situación.

Así es como aparecen los estudios de Seligman sobre el optimismo, y sobre todo las investigaciones y conclusiones de Mihaly Csikszentmihalyi, las cuales llevaron a su teoría del flujo lo cuál será explicado posteriormente, una verdadera teoría de la felicidad que curiosamente, encaja a la perfección con las experiencias de juego en cualquier versión y cultura. El flujo que también se llamó, La Experiencia Óptima y corresponde asombrosamente con las experiencias que viven los jugadores de videojuegos y lo mejor es que podemos diseñar casi cualquier actividad humana de modo que podamos lograrla como lo hacemos en el juego.

### **3.5.2 La psicología detrás de la gamificación**

Según (Gabe Zicherman), uno de los expertos más influyentes en la actualidad en gamificación y coautor del libro: “Gamification by Design”, la gamificación es un 75 % psicología y un 25 % tecnología.

La motivación es la base del comportamiento humano. Cuando actuamos, lo hacemos persiguiendo un objetivo claro: satisfacer una determinada necesidad o inquietud. Es aquí donde la gamificación despliega todo su potencial. Los seres humanos hemos jugado desde el inicio de los tiempos. Es algo intrínseco a

nuestras estructuras mentales, ya que jugar es divertido y la diversión es un ingrediente poderoso de la motivación.

Está claro que el objetivo es la motivación, ¿Pero qué motiva a la gente? ¿En qué momento puedo motivar a alguien? Somos motivados por cosas diferentes y de distintas maneras. Así que para “gamificar” es necesario saber la manera correcta de motivar a la persona adecuada en el momento adecuado.

El juego produce muchas sensaciones positivas y nos hace desconectar de lo cotidiano. Entre las distintas emociones positivas que producen el juego y la gamificación, podemos encontrar muchas sensaciones que se pueden trasladar al entorno laboral, por ejemplo:

- Satisfacción: Jugar produce un alto grado de satisfacción, intensificando la motivación y el deseo de colaboración.
- Alegría: Cuando alcanzamos la meta propuesta y cumplimos los objetivos marcados nos sentimos alegres y más si también obtenemos algún tipo de recompensa por ello. La gratificación que produce jugar es enorme.
- Alivio: El juego supone una desconexión de lo cotidiano y provoca una sensación placentera de alivio.
- Amor: El amor es fruto del sentimiento de pertenencia a una comunidad.
- Creatividad: Jugar impulsa la creatividad y favorece el desarrollo de nuevas ideas.
- Curiosidad: Los seres humanos somos curiosos por naturaleza y los juegos hacen que aumente este grado de curiosidad y de querer saber más.

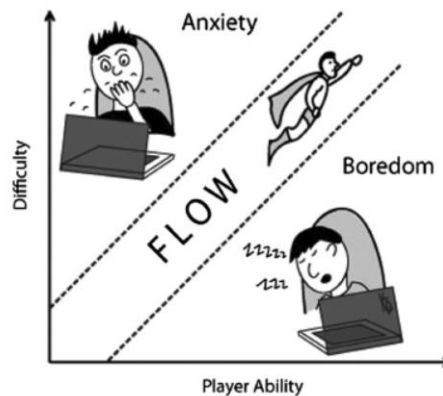
- Emoción: El factor emoción se intensifica más en el mundo virtual y de redes que en la vida real. Incluso las recompensas virtuales llegan a ser mejor recibidas que las materiales.
- Inspiración: La actividad del cerebro de una persona que juega es mayor que la de un no jugador. Tener una mente activa fomenta la creatividad y el sentido de inspiración.
- Orgullo: La capacidad de avanzar en el juego, desbloquear niveles y alcanzar metas fomenta el orgullo y la seguridad en sí mismo.
- Sorpresa: Al jugar también está presente el factor sorpresa seguido de grandes dosis de emoción.

El conductismo estudia la conducta humana, y su base es que hay un estímulo que genera una respuesta. La consecuencia de los actos genera un feedback del cual hay un aprendizaje. El feedback es muy importante ya que hace que vayas aprendiendo y progresando, y uno de los feedbacks más importantes son los feedbacks “positivos” es decir las recompensas. Distintas cosas pueden ser premiadas de maneras diferentes, depende de lo que se quiera incentivar, hay recompensas tangibles, intangibles, inesperadas, continuas, competitivas, variables. En el ámbito de la Gamificación siempre se debe asegurar que exista una experiencia realmente gratificante para el jugador.

¿Cómo logramos que una experiencia sea gratificante? Como se mencionó anteriormente al hablar de gamificación es imprescindible hablar de “flow” o flujo, cualquier experto en la creación de videojuegos considerará este estado como referente a la hora de diseñar una experiencia de juego. El jugador entra en

la experiencia de juego de tal forma que se mantiene en él por el puro placer de hacerlo y esta sensación le atrapa de tal forma que ninguna otra cosa parece importarle. Este concepto fue desarrollado por el psicólogo croata M. Csíkszentmihályi que es profesor de la Universidad de Chicago, este término que empezó a desarrollar en su tesis doctoral con el libro “Fluir: una psicología de la felicidad” (1990) nos demuestra que la felicidad es más alcanzable cuando entramos en un estado de flujo, de pérdida espacio-temporal, de concentración y otros síntomas que describe en este libro y que es muy perceptible en la mecánica de los juegos y que empodera y motiva de forma adecuada. Es lo que este autor llama “experiencias óptimas” del vivir.

**Gráfico 3: Teoría del Flow**



**Fuente:** “Fluir: una psicología de la felicidad” (1990) - M. Csíkszentmihályi

### 3.6 ESTÍMULOS ASOCIADOS AL ÉXITO Y FRACASO

El comportamiento adaptativo depende de la toma de decisiones que conducen a resultados positivos y evita decisiones que conducen a resultados negativos (Thorndike, 1911). Por lo tanto, la comprensión de las bases neuronales de refuerzo y

de cómo el cerebro procesa el castigo es de suma importancia para la neurociencia cognitiva, un estudio realizado por científicos de la universidad de Yale demostró que las experiencias de éxito y de fracaso activan prácticamente todo el cerebro. En el estudio, los participantes compiten en juegos simples que implican un desafío y tienen como consecuencia resultados de éxito y fracaso que no tienen mayor trascendencia, como el juego “piedra-papel-tijera”. Suficiente, a juzgar por los resultados, para crear experiencias intensas con conexiones neuronales que se extienden por todo el cerebro. Otro estudio similar realizado por la Universidad de Harvard, demuestra algo aún más importante: aprendemos más del éxito que del fracaso.

“If you get a reward, the brain remembers what it did right. Failure has no impact.”  
(Earl Miller 2010).

La mayoría de nuestras interacciones cotidianas están asociadas al uso de herramientas y al intercambio o adquisición de información. Cuando esta información tiene un contenido emocional, o involucra estímulos relacionados con el “éxito” y el “fracaso” la experiencia adquiere una intensidad mucho mayor, que fija los recuerdos y genera vínculos. Por eso en la actualidad son tendencia el Storytelling y la Gamification. Buscamos “intensidad” porque una experiencia intensa es memorable, y al ser memorable se abren muchas puertas:

- Asociar valores a marcas
- Involucrar y retener a la audiencia (conseguir engagement)
- Mantener la concentración y optimizar curvas de aprendizaje
- Conseguir que los mensajes se asimilen y recuerden

Tomando como base el estado de flujo propuesto por M. Csíkszentmihályi, para generar estímulos que lleven al usuario a alcanzar este estado se deben emplear dinámicas que cumplan con los siguientes puntos:

- La actividad debe de suponer un desafío: si la actividad es demasiado sencilla, el usuario se aburrirá y pondrá punto y final al juego antes de lograr el objetivo deseado.
- La actividad no debe ser demasiado complicada. Tiene que ser una habilidad accesible. Poner el listón demasiado alto acaba produciendo frustración o estrés en el usuario.
- Las metas deben estar diseñadas de la manera más clara posible. Así, el usuario las percibirá con facilidad e identificará que los objetivos son alcanzables.
- Es necesario que el usuario reciba un “feedback” que le ayude a identificar sus logros y sus derrotas, a la vez, la información aportada por el usuario servirá para identificar posibles mejoras en la estrategia del juego.
- Paradoja del control: el usuario entiende que el resultado de la actividad es incierta, pero debe tener la sensación de que el final está condicionado por sus acciones. Aunque conoce de antemano que no tiene el control directo por la actividad, el usuario debe interpretar que, con sus acciones, obtendrá un control indirecto sobre el resultado.

## 3.7 LAS REGLAS EN LA GAMIFICACIÓN

### 3.7.1 Importancia de las reglas de juego

“A la gente le disgusta el caos. Nos gusta el orden” (Koster, 2005, p. 24) y tal y como afirma Huizinga (2008): “He aquí otro rasgo positivo del juego: crea orden, es orden. Lleva al mundo imperfecto y a la vida confusa una perfección provisional y limitada. El juego exige un orden absoluto.”

Estas dos afirmaciones son el motivo por el que una estructura teóricamente libre, como es el juego, necesita tener su base fundamental en reglas y límites, tal y como afirmaba Von Neumann y Morgensten (2004): “El ser humano disfruta en situaciones estructuradas, o en proceso de estructuración, y la normativa permite que eso ocurra.”

Las reglas son el conjunto de normas, límites y opciones que son presentados al usuario como marco para que desarrolle su actividad dentro del juego. Suelen centrarse en el control de la información, el flujo del juego y en la creación de un conjunto mínimo de relaciones causales que sean aplicables a la mayor parte de las posibles situaciones que se puedan dar dentro de la situación de juego.

La elección de las reglas de juego es primordial a la hora de crear la situación gamificada: sus límites serán explotados por el jugador hasta las máximas consecuencias. Unas normas erróneas pueden llevar a obtener unos resultados

inesperados, e incluso adversos, respecto a lo que se busca y pretende conseguir con su aplicación.

Las reglas deben aclarar la situación al usuario y ser guía rectora de la actividad, nunca deben contradecir ni llevar a duda, aunque esto sea difícil, ya que la imaginación del usuario en una situación de juego tiende a la experimentación (Root-Benrstein & Root-Benrstein, 2002).

### **3.7.2 Las mecánicas de Juego**

Las mecánicas de juego, son técnicas que se utilizan al implementar una estrategia de gamificación con el fin de fomentar la motivación y generar engagement. Se aplica estas mecánicas de juego con el fin de motivar y comprometer a los usuarios, ya que supone la consecución de una serie de objetivos cuya realización puede traducirse en una recompensa. Es por esto que se debe establecer previamente el tipo de estrategia gamificada que se quiere a llevar a cabo.

Para adaptar las necesidades empresariales a las diferentes mecánicas de juego, se debe realizar los siguientes pasos:

- Identificar la meta de la estrategia o proyecto.
- Definir el público objetivo.
- Definir las motivaciones intrínsecas y extrínsecas necesarias.
- Plantear retos al usuario.

- Crear tareas o actividades que desarrollen nuevas habilidades en el usuario.

### 3.8 LA CREACIÓN DE RETOS EN UNA SITUACIÓN GAMIFICADA

Los retos son el conjunto de actividades, en forma de desafíos, que son propuestas desde la estructura gamificada, o a través de ella. Deben ser creados en consonancia con los objetivos para los que se haya gamificado la situación (Kim, 2010; McGonigal, 2011; Smith-Robbins, 2011), ya que durante la resolución de los retos es cuando el usuario aprenderá o adquirirá el mensaje.

La estructura de retos está muy relacionada con la tendencia ergódica del videojuego (Aarseth, 1997; Weinstein, 2011) y crea lo que Huizinga (2008) denomina “tensión de juego”. Es decir: Incertidumbre, azar. Con un determinado esfuerzo algo tiene que salir bien. En esta tensión se ponen a prueba las facultades del jugador: la fuerza de voluntad, su resistencia, su inventiva, su arrojo, su aguante y también sus fuerzas espirituales, porque, en medio de su ardor para ganar el juego, tiene que mantenerse dentro de las reglas, de los límites de lo permitido en él.

Esta es una de las principales diferencias con otras situaciones y el motivo por el que los videojuegos están ganando la batalla a la televisión, ya que en esta existe una tendencia natural hacia la pasividad, que ya fue percibida en los años cincuenta.

Todo espectador de una historia de detectives televisada sabe con absoluta certeza cómo va a terminar. La tensión sólo se mantiene superficialmente y es poco probable

que tenga todavía un efecto importante. Este anhelo de “sentirse sobre terreno seguro”, que refleja una necesidad infantil de protección más que el deseo de estremecerse, es satisfecho comercialmente. (...) De algún modo, todo se presenta predestinado (Adorno 1957).

Los retos son un estímulo a largo plazo que motiva al usuario a ser competitivo y hacer que se esfuerce en conseguir el éxito. Hay que ser cuidadosos con el reto que se lanza a los usuarios y se necesita estructurarlo previamente a la perfección, facilitando al usuario su explicación pero siempre manteniendo un mínimo de intriga. Al fin y al cabo, las personas somos curiosas por naturaleza y esto supondrá un estímulo de reacción.

La dificultad en la creación de retos proviene de la fuerte carga subjetiva que portan, ya que una misma actividad puede ser considerada como un reto, tarea, deber o problema. Cada uno de estos términos es diferente en diversas dimensiones y en la forma en la que es percibida por parte del usuario.

### **3.8.1 Tipos de Retos**

Se pueden diferenciar principalmente dos dimensiones dentro de los retos: la fuente y el tipo de estructura. La fuente está compuesta por dos polos que son: los retos exógenos y los endógenos. Se define como reto exógeno aquél que el programador propone al usuario; por el contrario, el reto endógeno es el que el propio jugador se marca, sin que se lo haya indicado el programa.

La importancia de los retos exógenos en las estructuras de gamificación se debe focalizar, primero, en familiarizar al usuario con la estructura y, en segundo término, en asegurarse de conseguir el objetivo para el que fue creada la situación gamificada. En el primer contacto del usuario con una estructura gamificada, esta puede resultarle confusa y abrumadora. Para evitar esto es necesaria la creación de un sistema inicial de retos exógenos claros que evite que pueda sentirse perdido, es aquí donde toma importancia el diseño de una correcta experiencia de usuario.

La estructura de retos exógenos debe tener una interfaz de bienvenida la cual debe centrarse en disminuir la sensación de desconocimiento. Es indispensable indicar al usuario qué está obligado a hacer y cómo, brindándole habilidades y conocimientos necesarios para desenvolverse dentro del sistema gamificado.

El segundo papel importante de los retos exógenos tiene que ver con la consecución del objetivo que pretende alcanzar la situación gamificada, la adquisición del mensaje o el motivo por el que se integra al usuario en la estructura. La estructura exógena de retos debe ser la que lleve el peso del mensaje. Sin programar una estructura exógena es muy difícil predecir el comportamiento y los efectos de la aplicación sobre el usuario y ello puede llevar al fracaso de la situación gamificada.

Los retos endógenos, son una estructura que está muy relacionada con la automotivación, la potenciación de las diferencias individuales y la oportunidad de que los jugadores no sólo sean usuarios sino también co-creadores

(Casacuberta, 2003) de la estructura gamificada. En el momento en el que el usuario utiliza la estructura de gamificación para crear sus propios retos se implica más (McGonigal, 2011), porque controla más la situación e interactúa con ella. Además, el desarrollo de objetivos endógenos favorece la posibilidad de volver a jugar con la estructura, es decir, motiva al usuario a volver a acceder en el sistema aunque haya completado los retos principales exógenos (Lee & Hammer, 2011), ya que puede concentrarse en crear sus propios retos o realizar los retos que otros usuarios han creado. Esto no sólo empodera al usuario sino que enriquece la estructura gamificada, dotándola de vida orgánica a través de la participación de la comunidad de usuarios (Pearce, 2009).

### **3.8.2 Retos y experiencia óptima**

Como se explicó previamente, la gamificación está directamente relacionada con diversas experiencias psicológicas y otros estados subjetivos de las personas que desembocan en un concepto fundamental para el correcto entendimiento de esta tesis: el estado de conciencia en flujo o “flow” de Csikszentmihalyi (2009).

“Los mejores momentos de nuestra vida no son momentos pasivos, receptivos o relajados (...). Los mejores momentos suelen suceder cuando el cuerpo o la mente de una persona han llegado hasta su límite en un esfuerzo voluntario para conseguir algo difícil y que valiera la pena. Una experiencia óptima es algo que hacemos que suceda.” (Csikszentmihalyi, 2005, p. 15).

Csikszentmihalyi presentó una investigación en la que se describía cómo ciertas personas llegaban a la experiencia óptima a través de su trabajo y sus actividades diarias, descubriendo que básicamente conseguían mantenerse motivados y felices al conseguir tener una vida plena de situaciones en la que ellos mismo se estaban continuamente retando en todo lo que hacían: ser más rápidos llegando al trabajo, optimizando su forma de realizar las actividades manuales, etc., es decir, autoimponiéndose una estructura de retos endógenos a diario.

Como afirma McGonigal (2011): “reinventando la realidad para que funcione más como un juego” (p.37), es decir, gamificándose antes de que existiera dicho término. Estas experiencias óptimas no sólo son importantes por el bienestar subjetivo que producen, sino que también son vitales para una gamificación cuyo objetivo sea la transformación social, al producir aprendizajes significativos cuando suceden, puesto que son “ Un tiempo para el recuerdo, el sentimiento que permite revivir mentalmente una experiencia pasada satisfactoria y, lo que puede ser aún más importante, cuando el final feliz de la experiencia se convierte en motivación inicial de un nuevo proceso” (Cuenca, 2010, p. 68).

La consecución de la experiencia óptima hace que el usuario quiera repetir la experiencia y que el impacto del mensaje sea mayor, algo que aumenta drásticamente las posibilidades de éxito de la estructura gamificada.

### 3.9 REFUERZOS Y CASTIGOS

La gente disfruta jugando al ser una acción que siempre ha ido unida a actividades placenteras (Huizinga, 2008), por lo que jugar, es una situación agradable. Aun así, “se juega por algo” ( Huizinga, 2008, p. 73) y se debe tener en cuenta que el puro placer de jugar no siempre es suficiente cuando se crea una situación gamificada. Es necesario animar al usuario a realizar las acciones con recompensas, ya sean puramente simbólicas o tangibles (Huizinga, 2008). Tal y como afirma Bogost (2007) “una parte importante de la persuasión es conseguida por medio del más básico llamamiento a la adicción y el refuerzo” (p. 47).

#### **3.9.1 Gratificaciones y castigos**

La estructura de refuerzos y castigos es el conjunto de estímulos que el sistema gamificado provee al jugador cuando realiza una acción deseable, o no, dentro de los objetivos y reglas del juego. Esta relación causal se establece con el fin de moldear el comportamiento del usuario. En las situaciones gamificadas los refuerzos suelen consistir en una serie de premios, para indicarle al usuario que lo ha realizado correctamente y fomentar que siga jugando, a la vez que mejora su autoestima y la implicación con la actividad; respecto de los castigos, constituyen una serie de sanciones que marcan al jugador los límites y las reglas, permitiéndole conocer el espacio de juego y lo que se espera de él.

El concepto de refuerzo y castigo no es sobre las personas, sino sobre las conductas, que es su foco de atención, al ser estudios desarrollados en el seno del

conductismo (Boring, 1979; Mann, 1978). Es importante explicar que existe otra dimensión dentro del condicionamiento, la valencia, que puede tomar el valor positivo y el negativo (Skinner, 1970, 1986):

- Se considera un refuerzo o castigo positivo cuando es una situación proactiva, es decir se proporciona una gratificación o se suministra un estímulo aversivo (algo desagradable para la persona).
- Sin embargo se considera un refuerzo o castigo negativo cuando se retira el estímulo aversivo o se elimina la gratificación.

La importancia de las estructuras de refuerzo y castigo no se queda sólo en lo inmediato de recibir o retirar gratificaciones o aversiones, sino que es una pieza fundamental a la hora de que el usuario puede valorar su habilidad y maestría en la actividad propuesta, lo que ayuda a convertir la situación en significativa.

A la hora de aportar refuerzos y castigos los videojuegos son estructuras muy eficientes y también generosas (McGonigal, 2011; Zichermann & Linder, 2010) y en la gamificación no deben serlo menos. El objetivo fundamental de cualquier estructura gamificada debe ser que el jugador disfrute, se sienta reforzado y mejore su autoestima, además de fomentar una sensación de poder controlar la situación (McGonigal, 2011).

Una de las estructuras comunes en la gamificación, pero que es ajena a los videojuegos, es dotar a la situación de premios o sanciones externas a la situación de juego, como puede ser dinero real o ciertos premios físicos (Bunchball, 2010;

Zichermann & Linder, 2010). Esto puede ser considerado Kim como una herramienta efectiva para conseguir viralidad y la fidelización de los usuarios (Bunchball, 2010); es decir, el usuario realiza acciones en el sistema gamificado con el que consigue premios reales, éstos a su vez se convierten en reclamos para que otras personas quieran participar en el sistema (Bunchball, 2010; Zichermann & Linder, 2010), produciendo un sistema de retroalimentación positiva que da sentido a la inversión necesaria para poder ofrecer esos premios.

Uno de los mayores riesgos al ofrecer recompensas “reales” es que se puede llegar a pervertir el concepto de juego y que la motivación se aleje de forma definitiva de la actividad, para concentrarse en la consecución de dinero o cosas externas al juego (Lee & Hammer, 2011), pervirtiendo el mensaje o propósito de la estructura gamificada.

### 3.10 GAMIFICACIÓN Y EL ENTORNO LABORAL

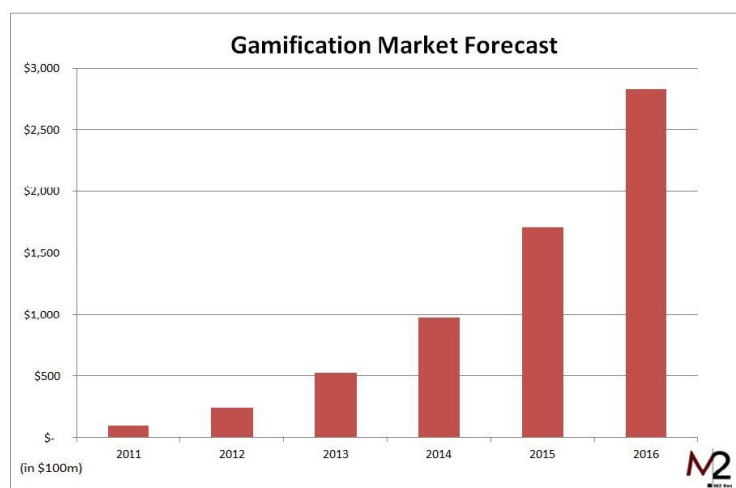
El uso de la gamificación en el mundo empresarial es una tendencia en constante crecimiento y un negocio que no para de reportar beneficios. Según un informe de M2 Research, el mercado de la gamificación ascenderá hasta los 2.8 billones de dólares en el año 2016. Grupo Gartner elaboró un estudio del que se desprende que el 50% de la innovación corporativa en este 2015 se basará en la gamificación.

En la practica, la “gamificación” está literalmente por todas partes, en los procesos, las aplicaciones y las webs. La vemos, por ejemplo, en Foursquare cuando nos

enfrentamos al desafío de conseguir pequeños logros para llevarnos el correspondiente badge (insignia, medalla).

Las grandes compañías se están tomando muy en serio el fenómeno de la gamificación de los procesos, las aplicaciones e incluso las webs. O al menos sienten curiosidad. Periódicamente se viene celebrando en San Francisco la “cumbre” Gammification Summit, con la asistencia de una larga lista de primeras marcas de todos los sectores, especialmente nuevas tecnologías, gran consumo y publicidad.

#### Gráfico 4: Proyección de la Gamificación



Fuente: M2 Research

#### 4. CASOS DE GAMIFICACIÓN

Los ámbitos de aplicación de la gamificación son variados y transversales para prácticamente cualquier industria. A continuación se resumen algunos casos y el impacto obtenido mediante la utilización de esta técnica en procesos internos de las organizaciones.

- Cisco, introdujo elementos de juego en sus encuentros en reuniones internacionales de ventas, reduciendo un 15% el tiempo de llamadas y aumentando entre un 8% y un 12% sus resultados de ventas (Palmer, Lunceford & Patton, 2012).
- Lawley Insurance, organizó un concurso de 2 semanas de duración para limpiar y depurar su pipeline de ventas en su CRM y consiguieron crear en el sistema el mismo número de actividades que los 7,5 meses anteriores (Engelhardt, 2012).
- Next Jump, gracias a la utilización de la gamificación consiguió que el 67% de sus empleados fueran al gimnasio de manera regular (Nextjump, web corporativa).
- Extraco Banking, aumentó su adquisición de clientes en un 700% (Zichermann, 2013).
- Deloitte, es una de las mayores consultoras internacionales que asesoran a sus clientes sobre cómo llevar a cabo una práctica de negocio responsable y rentable, manteniendo un equilibrio social, medioambiental y financiero.

- Deloitte Leadership Academy (DLA) es el programa de formación de esta multinacional para más de 20.000 ejecutivos desde su implantación en 2008, ha comprendido el significado de la gamificación y lo está aplicando de manera exitosa para la formación y preparación de sus empleados. Algunos componentes que implementa DLA son misiones, badges y leaderboards para aumentar el compromiso de sus empleados retándolos para la consecución de objetivos dentro de los programas de formación desplegados por la organización (Meister, 2013).

Como resultado de la implementación de gamificación, Deloitte ha mejorado las tasas de aprendizaje de sus empleados, logro aumentar en un 50% la rapidez con la que se terminan los cursos, logro incrementar en un 47% el retorno de visitas en su portal, y logro aumentar en un 36% la retención semanal de sus empleados.

### Gráfico 5: Deloitte Leadership Academy



**Fuente:** Badgeville (<https://badgeville.com/customer/case-study/deloitte>)

#### 4.1 CASO NO. 1: MCDONALD'S SE GAMIFICA POR SUS EMPLEADOS.

Hace algunos años, esta famosa marca de hamburguesas se vio afectada por falsos y negativos rumores que corrían entre la gente acerca de la calidad de sus productos. Más específicamente, aquellos rumores que relacionaban la supuesta mala calidad, con el precio tan reducido al que se vendían las hamburguesas.

Uno de los gerentes del departamento de comunicación, Jori Lawson Hume, llegó a la conclusión de que estos malos comentarios hacia McDonald's venían de la poca información que poseían sus propios empleados. Ahí estaba la clave. Los empleados no estaban completamente bien informados sobre lo que vendían y, entonces, no podían parar los falsos rumores sobre la empresa. Este punto fue lo que permitió a los dirigentes darse cuenta de lo esencial que es el engagement con sus empleados.

Esto creo en McDonald's un objetivo muy claro, el cual fue involucrar a sus empleados y mejorar la percepción de la marca de adentro hacia afuera mediante el aumento de la comprensión de los empleados hacia la marca, la estrategia corporativa, y así transformar a sus empleados en "embajadores" de la marca los cuales confían y con orgullo apoyan el negocio, y al participar en conversaciones con sus amigos y familia siempre hablarían positivamente de la empresa.

Ante este objetivo entró en juego lo que podemos llamar el mundo de la gamificación para McDonald's, la solución gamificada desarrollada fue "World of Good" y consistía en reformar su plataforma interna de comunicación adoptando un tono mucho más agradable al usuario y en el que se permita la conversación en todas las

vías. Su reto estaba en enseñar de manera divertida a sus empleados, consiguiendo que ellos por si solos quisieran aprender.

### Gráfico 6: McDonald's World of Good



**Fuente:** Inward Consulting (<http://www.inwardconsulting.com/what-we-do/our-work/mcdonalds-world-of-good-gamification/>)

Esta plataforma se diseñó para enseñar información sobre la empresa a los empleados mediante la consecución de una serie de pruebas. Los empleados reciben puntos y compiten además para ganar diferentes premios. El objetivo de la herramienta no era ser una larga lectura sobre la empresa, sino al contrario ir ofreciendo pequeños datos a medida que los empleados iban avanzando.

Al inicio del proyecto la plataforma era utilizada frecuentemente por un 40% de la plantilla, y actualmente llega al 80%. Los empleados de McDonald's han sucumbido al poder de la gamificación, y ésta ha conseguido que se sientan bien informados y orgullosos de la empresa para la que trabajan. Los ejecutivos de McDonald's han considerado a la herramienta un éxito.

#### 4.2 CASO NO. 2: DIRECTTV Y EL MIEDO AL FRACASO.

Los máximos responsables de DirectTV estaban preocupados porque un proyecto del equipo de IT había fallado por segunda vez en menos de un año. Tras ese fracaso, Sven Gerjets, vicepresidente de la compañía, y Mike Benson, Jefe de Información, decidieron crear una herramienta para asegurarse de que estos errores no volvieran a repetirse. Buscaban levantar la moral del personal técnico y educarlos sobre las nuevas políticas y procedimientos.

Todo se centra en algo muy relevante para la gamificación: la motivación del ser humano, un tema que se explicó anteriormente en esta tesis. Los trabajadores deben de sentirse motivados para ser capaces de superar el miedo al fracaso. Salir de un bache tras un error en el trabajo es más fácil si tu empresa te da la oportunidad de expresar tus preocupaciones acerca de ese fracaso; más aún si puedes compartirlo con tus compañeros. Esto ayudará a prevenir futuros errores, mejorar el cultivo de la innovación y, sobre todo, a aumentar la confianza de los empleados.

“Queremos abordar el concepto de fracaso y des-demonizarlo como palabra” Rusell Bacon 2013.

En marzo de 2013, DirecTV desarrolla su nuevo programa de gamificación, ‘F12’ (debe su nombre al programa de ‘12 pasos’ para superar el miedo al fracaso). La idea con la que nace este proyecto es clara e innovadora: gamificar el miedo de los equipos de trabajo al fracaso. Los empleados ganan puntos y bonificaciones en base a los éxitos en sus tareas: ver un vídeo asignado, realizar pruebas, compartir

experiencias con otros empleados, etc. Los trabajadores con mayores puntuaciones reciben premios como iPads, iPods, etc.

DirectTV experimentó una disminución del 30 por ciento en problemas con las implementaciones de IT y fue capaz de poner en marcha su primer proyecto empresarial tecnológico sin defectos críticos. Los máximos directivos de la empresa se mostraron satisfechos con las tasas de uso de la herramienta y con los resultados conseguidos.

### 4.3 CASO DE ESTUDIO

Se estudiará el efecto de la aplicación de gamificación en el proceso de calificación de proveedores de Corporación GPF.

#### **4.3.1 Antecedentes**

Corporación Grupo Fybeca S.A. (Corporación GPF) es un grupo empresarial 100% Ecuatoriano. Sus principales marcas comerciales, Fybeca y SanaSana, son un referente nacional de soluciones de calidad, servicio de excelencia y permanente innovación. El holding empresarial constituido en el 2010 integra además a las compañías Provefarma (centro de distribución y servicios corporativos), Abefarm-ABF (administradora de beneficios farmacéuticos) y los micromercados OkiDoki.

La historia de esta empresa se inicia en 1930 con la fundación de Botica Quito, ubicada en pleno centro histórico de la capital. Su propietario fue Enrique Villamar Camón junto con su esposa María Luisa Villafuerte, quien con visión emprendedora, expandió el negocio que hoy se ha convertido en un referente de trabajo e innovación constantes, hasta ocupar un sitio elevado e indiscutible como pionero en el retail farmacéutico del Ecuador.

Corporación GPF ha recibido una gran cantidad de premios en todo el país, los cuales van desde ser considerado dentro de la lista “Great Place to Work”, hasta ser considerada una de las empresas más responsables del país y que tiene uno de los mejores gobiernos corporativos, Corporación GPF constantemente ajusta su estrategia de negocios de acuerdo a la tendencia y entorno mundial, a las condiciones económicas del país y con las preferencias de los clientes, desarrollando actividades que encaminan a cumplir con su visión, maximizando los beneficios para todos sus "stakeholders".

En 2014 el mercado farmacéutico ecuatoriano alcanzó los 1.313 millones de dólares, con un crecimiento del 8,31% frente a 2013. Por su parte, el precio promedio de los medicamentos tuvo un incremento del 4.06% en 2014 inferior al 2013 (4.8%). pasando de \$5.67 en 2013 a \$5,90 en 2014: sin embargo, el precio promedio de los medicamentos en Ecuador sigue estando un 37% por debajo del precio promedio de la región (\$9.43), ubicándose como el tercer país con el precio más bajo.

**Gráfico 7:** Holding Corporación GPF

**Fuente:** Corporación GPF.

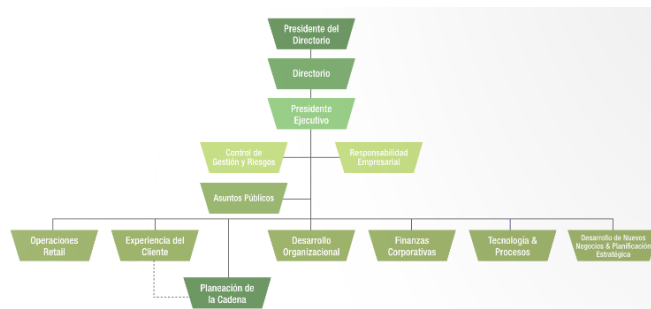
Aunque en los últimos cuatro años, se venía presentando una acelerada contracción del crecimiento del mercado en unidades; en 2010 el crecimiento fue del 9%, en 2011 fue de 6,72%, en 2012 fue del 3% y en 2013 solo llegó al 2%; en 2014 se evidencia una desaceleración de dicha contracción y el mercado tuvo un crecimiento del 4% en unidades.

A nivel de tipo de producto, los productos de marca crecieron un 8,18% en valores, 0,9% más que el año pasado y un 3% en unidades, 0,3% más que el año pasado; mientras que los genéricos crecieron un 10,23% en valores, incrementando 6% vs. el año anterior y crecieron en unidades 9,37% comparando el 2013 decrecieron un 0,53% en unidades, incrementando 8,84%.

El mercado latinoamericano fue de 62.7 mil millones de dólares en 2014, con un crecimiento frente a 2013 del 5,78%. Se espera que en 2017 el mercado llegue a los 100 mil millones de dólares, lo que equivaldría a un crecimiento del 69,4% para los próximos 3 años, este crecimiento estaría potenciado principalmente por Brasil y Argentina. En la región, Ecuador ocupa el octavo lugar en el ranking de países, con un total de 1.313 millones de dólares.

A nivel regional se evidencia un alto crecimiento de medicinas para enfermedades crónicas como: Antihipertensivos (14%), salud mental(14%), antibacteriales (9,2%) y antidiabéticos (17,3%).

**Gráfico 8:** Organigrama Corporación GPF



**Fuente:** Corporación GPF.

Corporación GPF ha tomado la decisión de invertir en el país más de USD 40 millones para implementar en el negocio tecnología de punta de clase mundial con el propósito de potenciar su productividad y eficiencia y exceder las expectativas de sus clientes. Un Mundo Vanguardista es el nombre de este proyecto estratégico, que cuenta con aliados como las firmas ORACLE de Estados Unidos y Schäfer de Alemania, referentes de las mejores prácticas mundiales en la industria del retail farmacéutico.

Fybeka ha sido líder en la implementación de estrategias de fidelización en el mercado ecuatoriano durante más de 10 años; el cliente siempre ha sido su razón de ser y es por este motivo que todas las acciones que realizan están orientadas a brindar soluciones en su día a día. Dentro de los beneficios que se ofrece a los clientes se encuentran los clubes, los cuales tienen como objetivo primordial brindar beneficios emocionales y económicos basados en las necesidades del cliente. Actualmente Fybeka cuenta con cinco clubes: Plan de Medicación Continua (PMC), Bbitos, Monstruitos, BeautyLab y Años Dorados, dentro de cada uno de los cuales otorgan beneficios diferenciados a sus clientes.

Los proveedores son un pilar fundamental para Corporación GPF, a los que considera como sus socios y aliados estratégicos. Trabaja con una red de diversos proveedores para mercadería en percha, bienes y servicios. Permanentemente busca nuevos proveedores, que satisfagan las necesidades de la organización y de sus clientes. Fomenta el desarrollo de la producción nacional, apoyando a proveedores y empresarios locales.

El número total de proveedores de Corporación GPF es de 3708 los cuales se someten a un proceso de registro y calificación a través del portal web de corporación GPF. A partir del año 2013 este proceso fue cedido a la empresa 360 Grados Cia. Ltda quienes a través del software OSIRIS se han hecho cargo de este proceso. Buscando seguir los lineamientos de Corporación GPF se busca el desarrollo y crecimiento conjunto de los proveedores, buscando siempre compartir éxitos, en el marco de una relación “ganar – ganar”.

Durante el año 2015 se implementó el sistema gamificado de calificación de proveedores a través de la herramienta creada por el autor de esta tesis llamada “OSIRIS”.

#### 4.3.2 Situación previa

Hasta el año 2012 para poder registrarse como proveedor de Corporación GPF se debía acceder al portal web <https://www.corporaciongpf.com/>. Una vez registrados en el portal se procedía con un tiempo de espera de alrededor de 15 días en el cual se solicitaba al proveedor toda la información y documentación vía correo electrónico.

**Gráfico 9:** Portal de registro de proveedores Corporación GPF

Solicitud de Registro de Proveedores Corporación GPF

El ingreso de la información solicitada en el presente formulario no se constituye en una obligación para Corporación GPF de aceptar los productos que oferta el proveedor ni es un compromiso de compra o garantía relación comercial alguna entre las partes. Se garantiza absoluta confidencialidad sobre los datos consignados y servirá como referencia para los estudios de compra.

Tipo de  Persona Natural  Persona Jurídica  
persona:

**Datos Proveedor**

Ruc \*: Ruc es valor requerido

Ruc Escaneado \*:

Primer Nombre \*: Ingrese su primer nombre

Segundo Nombre: Ingrese su segundo nombre

Primer Apellido \*: Ingrese su primer apellido

Segundo Apellido: Ingrese su segundo apellido

Teléfono \*: Ingrese su # telefonico, máximo 20 dí

Email \*: Ingrese una dirección de correo válida

Factura Escaneada \*:

**Información General**

Lista de Precios:

Plazo de Pago \*:  días

**Fuente:** Corporación GPF

Realizar el proceso de calificación de esta manera se volvió un problema para Corporación GPF, dado que los proveedores tardaban un promedio de 2

meses en brindar la información completa necesaria al departamento de adquisiciones.

**Gráfico 10:** Portal de registro de proveedores Corporación GPF - Osiris



**Fuente:** [www.osiris.com.ec](http://www.osiris.com.ec)

Entre el 1 de Enero de 2013 y el 31 de Diciembre de 2014, se registraron 486 proveedores, de los cuales completaron exitosamente el proceso 306 proveedores, es decir un 62.96% del total, el promedio de tiempo en completar el proceso fue de 2 meses desde la fecha de registro, el menor tiempo registrado fue de un mes y medio, y el mayor tiempo registrado fue de 3 meses. El Feedback proporcionado durante estos dos años fue de 86 comentarios.

### 4.3.3 Planteamiento

Todos los proveedores, aunque no necesiten ser calificados, deben ser evaluados para conocer sus capacidades como empresa. Por ello, si una empresa está interesada en ser proveedora de Corporación GPF, debe registrarse antes como proveedor a través del sitio web [www.osiris.com.ec](http://www.osiris.com.ec)

Para poder ser evaluados los proveedores deben contestar 160 preguntas, esto vuelve al proceso de registro y llenado de formularios una tarea tediosa y agotadora. Aquí es donde se vuelve clave la gamificación y el adecuado diseño de la experiencia de usuario dentro del portal.

Para hacer más atractivo el proceso de calificación de proveedores Corporación GPF definió los siguientes objetivos:

- Acortar por lo menos en un 30% el tiempo en el cuál un proveedor se registra y envía toda la documentación necesaria a Corporación GPF.
- Incrementar en un 10% el engagement con los proveedores medido en base a la frecuencia de contacto cliente-proveedor.
- Tener una base de datos con perfiles de cada proveedor.
- Corporación GPF seleccionó a 500 proveedores para ser calificados a través de este nuevo proceso en el año 2015.

#### **4.3.4 Objetivos del caso de estudio**

Analizar y comparar los efectos sobre el engagement de los proveedores de Corporación GPF después de la implementación de técnicas de gamificación en el proceso de calificación de proveedores durante los años 2013, 2014 y 2015.

### 4.3.5 Desarrollo

Para conseguir los objetivos planteados por Corporación GPF, se diseñó una herramienta gamificada con una adecuada interfaz de usuario, la cual facilita y promueve el proceso de calificación de proveedores, así como proporciona una vía de feedback eficaz.

- Primer Paso: se creó un nuevo portal de registro de proveedores, volviéndolo un entorno más agradable y comprensible para el usuario, el cuál únicamente consta de 3 botones: “Registro de Proveedores”, “Acceder a mi cuenta” y “Ayuda”.

**Gráfico 11:** Rediseño portal de registro de proveedores Corporación GPF



**Fuente:** [www.osiris.com.ec](http://www.osiris.com.ec)

- Segundo paso: se diseñó un nuevo formulario de registro, en el cual cada proveedor debe contestar 35 preguntas las cuales fueron gamificadas en 7 partes, para hacer más agradable el llenado del formulario de registro se incorporó una barra de avance a cada paso

del formulario, de esta manera conseguimos que el usuario pueda avanzar y tenga conocimiento de cuanto le queda por delante, también se agregó un mensaje positivo de “ya casi acabamos” en la página No.4 para motivar al usuario a completar el proceso. Otro punto muy importante es que si el usuario cierra por error el navegador o la ventana, es capaz de volver a formulario de registro y continuar donde se quedó, con esto evitamos provocar una sensación de frustración.

**Gráfico 12:** Formulario de registro de proveedores Corporación GPF

**Fuente:** [www.osiris.com.ec](http://www.osiris.com.ec)

- Tercer paso: para resolver cualquier duda y evitar confusión en el proceso de calificación, se creó una sección de ayuda con 16 preguntas y respuestas que el usuario podía consultar en cualquier momento a través del menú de ayuda ubicado en cada una de las páginas a las que el usuario accede. Con esto logramos un estado en el flujo en el cuál el usuario puede auto contestar la mayoría de sus inquietudes y continuar el proceso sin intervención externa.

- Quinto paso: se creó una sección de perfil para cada proveedor, en esta sección se gamificó el avance del proveedor con una barra de progreso y frases de motivación dependiendo del porcentaje de formularios enviados que tenga el proveedor.

**Gráfico 13:** Página de perfil de proveedores Corporación GPF



**Fuente:** [www.osiris.com.ec](http://www.osiris.com.ec)

- Cuarto paso: se gamificaron 160 preguntas dividiéndolas en más de 30 secciones dentro de 7 categorías las cuales son:
  - Desempeño Económico
  - Infraestructura
  - Legalidad
  - Referencias Comerciales
  - Responsabilidad Social

- Retroalimentación
- Documentación.

Cada categoría tiene sus preguntas correspondientes las cuales se encuentran divididas en secciones que permiten al usuario avanzar por bloques, es decir, completar un cierto segmento, guardar y continuar el resto en otro momento. Con esto se logra aportar al estado de flujo del proveedor aumentando su libertad de decidir en qué momento avanzar y cuanto avanza.

Se gamificó cada sección de preguntas motivando al proveedor a avanzar al menos dos secciones de preguntas por día, para así en tan solo 15 días terminar el proceso de calificación.

#### Gráfico 14: Página de perfil de proveedores Corporación GPF

**AUTOEVALUACIÓN LEGALIDAD**

Si completas dos secciones de preguntas por día, en 15 días habrás completado todo el proceso.

Hoy has completado 2 secciones. Felicidades!

**Existencia**

Tiene Escritura de Constitución de la Compañía inscrita en la Superintendencia de Compañías (SIC)? \*

Tiene la Última reforma de Estatutos inscrita en la Superintendencia de Compañías? \*

Tiene Nominación de Representante Legal vigente inscrito en el Registro Mercantil? \*

Su RUC está actualizado a las actividades vigentes que realiza? \*

Tiene Número Patronal IESS? \*

Tiene detalle de socios o accionistas emitido por la Superintendencia de Compañías? \*

**Fuente:** www.osiris.com.ec

- Quinto paso: Se diseñó una sección de retroalimentación para incentivar a los proveedores a expresar su feedback a Corporación GPF. En esta sección se evaluó la satisfacción con los procedimientos de compra, la satisfacción con los procedimientos de pago y satisfacción con los procedimientos administrativos. Cada proveedor fue capaz de expresar su feedback anónimamente si así lo deseaba.

#### **4.3.6 Resultados obtenidos**

Mediante la creación de una experiencia de usuario óptima y gamificada se logró crear contenido emocional relacionado con el éxito y el fracaso en el caso de estudio. Esto nos permitió alcanzar en cuatro meses el 59% de lo que se había conseguido durante los dos años anteriores.

Entre el 1 de Enero de 2015 y el 30 de Abril de 2015, se registraron 287 proveedores a través de la herramienta gamificada, 206 proveedores han concluido exitosamente el proceso, es decir el 71.77% del total de proveedores registrados. El tiempo promedio entre la fecha de registro de registro del proveedor y la fecha en la que finalizó su proceso fue de 24 días. El menor tiempo registrado fue 5 días y el mayor tiempo registrado fueron 35 días.

**Gráfico 15:** Reporte de proveedores Corporación GPF

**Fuente:** [www.osiris.com.ec](http://www.osiris.com.ec)

De los 287 proveedores registrados se obtuvieron 618 comentarios de feedback es decir alrededor de 2 comentarios por proveedor en un lapso de cuatro meses.

Se logró crear una vía eficaz para recibir el feedback, aumentando el engagement en 718% comparado a los dos años anteriores sumados, tomando como medida la cantidad de comentarios realizados a través del proceso de calificación por parte de los proveedores hacia la empresa.

Se recibieron alrededor de 25 correos electrónicos personales felicitándonos por las mejoras realizadas en el proceso de calificación de proveedores.

#### 4.3.8 Análisis del caso de estudio

El objetivo inicial planteado por Corporación GPF se estableció en reducir a 42 días en promedio el tiempo en el cual un proveedor completaba el proceso. Gracias a la gamificación se superó este objetivo, logrando reducir este tiempo a tan solo 24 días. Es decir se logró superar la meta de reducir en un 30% el tiempo original, alcanzando una reducción del 60%.

El segundo objetivo fue incrementar en un 10% el engagement con los proveedores, basándonos en la cantidad de comentarios que existía del proveedor hacia la empresa a través del proceso de calificación. Entre el 2013 y 2014 existieron 86 comentarios de feedback. Entre el 1 de Enero de 2015 y el 30 de Abril de 2015 se obtuvieron 618 comentarios de feedback, es decir se incrementó un 700% la cantidad de feedback recibido.

Como resultado de la investigación presentada, es posible concluir que después de aplicar técnicas de gamificación dentro del proceso de calificación de proveedores de Corporación GPF existe un resultado positivo. Se logró un incremento en el engagement de la marca con sus proveedores y logró cumplir exitosamente los objetivos establecidos.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El objetivo general de esta tesis fue contribuir teórica y prácticamente al esclarecimiento del potencial de la gamificación como herramienta para la creación de contenido emocional, el cual nos permita una transformación laboral positiva y el crecimiento del engagement de la marca. Para el desarrollo del tema, se explicó el marco de teórico y psicológico que rodea a los contenidos emocionales, así como se analizó mediante casos de la vida real el éxito de esta técnica.

Las emociones positivas son las que ponen en marcha el motor motivacional del ser humano, y la motivación es el impulso que nos empuja a emprender una acción concreta por el deseo de satisfacer ciertas necesidades. El ser humano es un ser altamente complejo, y es parte fundamental en el desarrollo de cualquier proyecto, esto crea una necesidad de mantenerlo permanentemente motivado y así poder obtener su mayor desempeño.

La creación de contenido emocional relacionado con sensaciones de éxito, es una estrategia que ha sido ampliamente explicada en los casos de ejemplo durante el desarrollo de esta tesis. El campo de aplicación de esta estrategia es prácticamente cualquiera, actualmente se crea contenido emocional positivo para motivar a los alumnos de universidades, para motivar equipos de ventas, para fidelizar a los empleados como el caso de McDonald's, etc.

La gamificación se encuentra en la intersección de la tecnología, psicología y cualquier otra área no lúdica como pueden ser el marketing, la salud o la educación. Este es el motivo por el cual la gamificación está siendo ampliamente investigada. Al final la gamificación es una herramienta que permite “diseñar” comportamientos, es decir, como las personas interactuamos con el medio, comprar, comentar, compartir o cantar, son comportamientos que podemos incrementar si conseguimos introducir mecánicas de manera adecuada.

Las dinámicas de juegos pueden ser motivadoras en la medida en que impacten sobre áreas cognitivas, emocionales y sociales de los jugadores, por tanto las estrategias de gamificación a la hora de buscar cambios en los comportamientos deben enfocarse en esas tres áreas para ser más efectivas. Basándonos en esto se puede establecer que usando la gamificación como herramienta para la creación de contenido emocional se puede lograr convertir una motivación extrínseca en intrínseca, lo cual a su vez resulta en un incremento del engagement de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

**Libros**

1. Chen, J. (2007). Flow in games (and everything else). A well-designed game transports its players to the personal flow zones, delivering genuine feelings of pleasure and happiness. *Communication of The ACM*, 50 (4).
2. Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. España, Barcelona: Kairos.
3. Cuenca, M (2009). *Ocio humanista. Dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*. España, Bilbao: Universidad de Deusto.
4. Cuenca, M (2010). La fuerza transformadora del ocio. En Cuenca, M.; Aguila, E. & Ortega, C. (2010). *Ocio para innovar* (pp. 17-82). España, Bilbao: Universidad de Deusto.
5. Hampson, N. (1969). *The first european revolution 1776-1815*. Norwick: Harcourt, Brace & World, Inc.
6. Hetzer, H. (1978). *El juego y los juguetes*. Buenos Aires: Kapelusz.
7. Huizinga, J. (2008). *Homo Ludens*. Madrid: Alianza Editorial.
8. Lee, J. J. & Hammer, J. (2011). Gamification in education: What, How, Why bother? *Academic exchange quarterly*, 15 (2).
9. Legrenzi, P. (2000). *Cómo funciona la mente*. Madrid: Alianza Editorial.
10. Levi-Strauss, C. (1969). *Las estructuras elementales del parentesco*. Buenos Aires: Paidós.
11. Zichermann, G. & Linder, J. (2010). *Game-based marketing. Inspire customer loyalty through rewards, challenges and contests*. New Jersey: John Wiley & Sons.

**Documento en línea**

12. Antin, J. (2011). *Badges in Social Media: A Social Psychological Perspective*. Hans Bredow Institute for Media Research. Recuperado el 1 de Febrero de 2014, de <http://gamificación-research.org/wpcontent/uploads/2011/04/03-Antin-Churchill.pdf>
13. Bunchball (2010). *Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior*. Recuperado el 8 de Agosto de 2013 de <http://www.bunchball.com/sites/default/files/downloads/gamification101.pdf>
14. Chen, J. (2006). *Flow in games*. Recuperado el 29 de Febrero de 2012, de [http://interactive.usc.edu/projects/cloud/flowing/flOw\\_04142006.zip](http://interactive.usc.edu/projects/cloud/flowing/flOw_04142006.zip)
15. González Tardón, C. (2006). (s.f.) *Emociones y videojuegos*, Actas del III congreso del observatorio de la cibernsiedad. Recuperado el 1 de Marzo de 2012, de <http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?&id=794>

ANEXOS

## Anexo 1

Ejemplo de Formulario de preguntas del proceso de calificación de proveedores de Corporación GPF

### AUTOEVALUACIÓN LEGALIDAD

#### Existencia

Tiene Escritura de Constitución de la Compañía inscrita en la Superintendencia de Compañías (SIC)? \*

Tiene la Última reforma de Estatutos inscrita en la Superintendencia de Compañías? \*

Tiene Nombramiento de Representante Legal vigente inscrito en el Registro Mercantil? \*

Su RUC está actualizado a las actividades vigentes que realiza? \*

Tiene Número Patronal IESS? \*

Tiene detalle de socios o accionistas emitido por la Superintendencia de Compañías? \*

## Anexo 2

Ejemplo de contenido emocional positivo dentro del proceso de calificación de proveedores de Corporación GPF

Felicidades, Has Completado El 85% Del Proceso, Te Falta Poco.



Si completas dos secciones de preguntas por día, en 15 días habrás completado todo el proceso.

Hoy has completado 2 secciones. Felicidades!

## Anexo 3

### Sección de ayuda dentro del portal Osiris

- ¿Qué es Osiris?
- Registro de proveedores
- Pago del servicio
- Llenado de formularios
- Envío de información
- Preguntas Frecuentes

## Información sobre Osiris

### ¿Qué es Osiris?

Osiris es un software en línea para la calificación de proveedores que ha sido desarrollado con los más altos estándares de programación disponibles, y creado para satisfacer las necesidades empresariales por un equipo de profesionales de primera línea, tanto en el campo de sistemas, como administrativo, tributario, financiero, legal y de responsabilidad social.

### ¿Cómo funciona Osiris?

Osiris funciona bajo parámetros definidos por cada uno de los clientes que contratan nuestro servicio de calificación de proveedores. Todas las respuestas que los proveedores ingresan en el sistema son calificadas automáticamente en base a criterios previamente definidos por nuestros clientes. Esto genera un certificado automático en línea, el cual es enviado a los proveedores que han completado todo el proceso, después de que la documentación y respuestas enviadas sean verificadas por nuestro equipo de profesionales.

## ¿Cómo funciona el registro de proveedores?

### Carta de invitación al proceso

Todos los proveedores reciben una carta de invitación al proceso de calificación. Si su empresa no ha recibido esta invitación por favor solicite una al siguiente correo: [jenny.iza@360.com.ec](mailto:jenny.iza@360.com.ec)

### ¿Cómo registrarse?

Para registrarse como proveedor debe acceder al siguiente link: [Formulario de registro](#), posteriormente debe proceder con el llenado del formulario en línea.

Una vez haya terminado de llenar el formulario de registro y lo haya enviado, llegará a su correo electrónico las instrucciones a seguir, las cuales varían según las opciones que usted eligió en el formulario de registro

- ¿Qué es Osiris?
- Registro de proveedores
- Pago del servicio
- Llenado de formularios
- Envío de información
- Preguntas Frecuentes

¿Qué es Osiris?
Registro de proveedores
Pago del servicio
Llenado de formularios
Envío de información
Preguntas Frecuentes

## ¿Cómo enviar la información de pago del servicio?

### ¿Cómo ingresar al sistema?



Una vez haya realizado el pago, es necesario enviar la información del mismo a través del sistema, para eso debe acceder al siguiente link: [Ingreso al sistema](#), y completar el formulario para que su pago sea verificado y su usuario sea activado.

### ¿Cuál es mi usuario y contraseña?



Su usuario es el número de R.U.C. con el cual se registro, y su contraseña fue enviada al correo electrónico de la persona responsable del proceso. Si usted desea resetear su contraseña por favor haga clic en el siguiente link: [Reseteo de contraseña](#).

¿Qué es Osiris?
Registro de proveedores
Pago del servicio
Llenado de formularios
Envío de información
Preguntas Frecuentes

## ¿Cómo acceder a los formularios?

### ¿Cómo llenar los formularios?



Para poder llenar los formularios, su usuario debe estar activo, para esto su pago debe haber sido confirmado. Si usted no puede acceder al llenado de formularios esto quiere decir que su pago aun no ha sido recibido.

Para llenar los formularios solo debe completar los campos de cada pregunta. Recuerde que toda la información que usted proporcione debe ser veraz y actual, ya que toda la información puede ser verificada.

### ¿Cómo guardar mis respuestas?



Cada formulario tiene la opción de "Guardar Borrador", esta opción le permite avanzar en un formulario hasta cierto punto (Guardarlo) y poder continuar después sin perder la información previamente llenada.

## Anexo 4

### Ejemplo de Feedsbacks recibidos a través de la herramienta OSIRIS en el proceso de calificación de proveedores de Corporación GPF

Sugerencias y comentarios respecto al procedimiento de compra

Para el procedimiento de compra se debe especificar el area geofisica donde estan requiriendo el bien para asi realizar todas las recomendaciones al momento de generar la cotizacion.

Sugerencias y comentarios respecto al procedimiento administrativo

LA ATENCION ES OPORTUNA Y NO TENEMOS PROBLEMA EN LA RECEPCION DE MERCADERIA

Sugerencias y comentarios respecto al procedimiento de pago

ESTAMOS CONFORMES CON EL PROCEDIMIENTO DE PAGO

Sugerencias y comentarios respecto al procedimiento de compra

todo esta bien informado y esta claro

Sugerencias y comentarios respecto al procedimiento de pago

Debería notificar por correo cuando este realizado el pago

Sugerencias y comentarios respecto al procedimiento administrativo

Todo estuvo de acuerdo a lo planificado.

Sugerencias y comentarios respecto al procedimiento de compra

SE DIO MAYOR APERTURA A LA PRODUCCION NACIONAL