

Gamificación: Reflexiones teóricas desde el enfoque empresarial

Gamification: Theoretical Reflections from a Business Approach

 **Dayana Sofia Barros-Pozo**
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
Ambato, Ecuador
lasofbarros@gmail.com

 **Ricardo Patricio Medina-Chicaiza**
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
Ambato, Ecuador
ricardopmedina@uta.edu.ec

RESUMEN

La gamificación, mediante el uso de mecánicas de juego, permite a las personas alcanzar un propósito distinto al del entretenimiento. Así, el presente estudio tiene por objetivo realizar una reflexión teórica desde el enfoque empresarial sobre la gamificación, su importancia y sus aportes en este contexto. Para ello, metodológicamente, al ser de tipo descriptiva utilizó cuatro etapas para el análisis interpretativo de documentos bibliográficos y se apoyó en los métodos teóricos como análisis-síntesis, histórico-lógico y deductivo-inductivo. Dentro de los resultados, se presentan cuatro apartados que involucran los aportes del estudio, sus elementos, contextos y aplicaciones, y sus herramientas. Finalmente, se concluye que la gamificación en el ámbito empresarial se convierte en una ventaja para los directivos, pues permite la motivación entre el personal en procesos de capacitación y la generación de un ambiente óptimo de trabajo; así como, la interacción directa con los clientes para fortalecer su percepción hacia la marca.

Palabras clave: Gamificación empresarial; Juego; Recompensa; Estrategia; Empleado

ABSTRACT

Gamification by using game mechanics allows people to achieve a purpose other than entertainment. Thus, the present study aims to carry out a theoretical reflection from a business perspective on gamification, its importance, and its contributions in this context. To do this, methodologically, as it was descriptive, it used four stages for the interpretive analysis of bibliographic documents and relied on theoretical methods such as analysis-synthesis, historical-logical, and deductive-inductive. Within the results, four sections are presented that involve the contributions of the study, its elements, contexts and applications, and its tools. Finally, it is concluded that gamification in the business environment becomes an advantage for managers since it allows motivation among staff in training processes and the generation of an optimal work environment; as well as direct interaction with customers to strengthen their perception of the brand.

Keywords: Business Gamification; Gaming; Reward; Strategy; Employee

1. INTRODUCCIÓN

La gamificación es una herramienta para motivar a los individuos (Ritcher et al., 2015); (Sailer et al., 2017). Donde aplica técnicas y elementos de los juegos en ambientes no lúdicos, como es la educación; deduciéndose que no es un juego en sí mismo, sino el uso de elementos para motivar a los participantes a realizar o ejecutar una tarea específica (Basante & Moreno, 2020; Mora Aristega, 2017). Por ello, a nivel empresarial la importancia de la gamificación radica en una gran ventaja competitiva para motivar al personal.

A su vez, esta herramienta empresarial genera un compromiso mayor a nivel intraorganizacional (Reeves & Leighton, Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete, 2009) y un medio para construir lealtad en la gestión de sus relaciones externas (Zichermann & Linder, 2010). Además, el uso del juego en ámbitos no tradicionales propicia condiciones de aprendizaje y rendimiento acelerado (Dignan, 2011), se compone en un eficiente vehículo para estimular cambios conductuales (Hunter R. , 2011). También, para los clientes y consumidores representa una herramienta versátil y útil dentro de la empresa, pues apoya en la identificación de tendencias humanas, atraer y retener audiencias y clientes a una marca (Gallego & De Pablos, 2013). En definitiva, la gamificación se convierte en una herramienta útil para generar cierto tipo de comportamiento o actitudes en los empleados, así como, en los clientes conocer qué características de un producto o servicio desean y fidelizarlos a una marca.

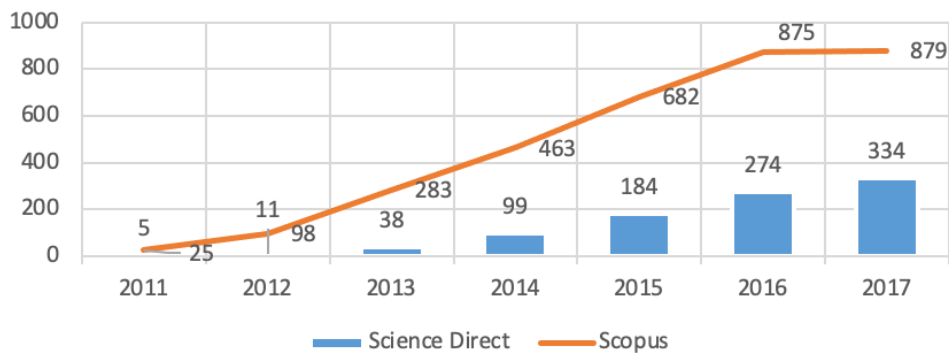
De acuerdo a Morschheuser et al. (2016); Pascuas et al. (2017); Xu et al. (2017) la gamificación en las empresas trae consigo una serie de beneficios, como: aumento de la motivación, mejora de la imagen y el conocimiento de marca, fortalece la lealtad de los consumidores y las experiencias de los usuarios, apoya en las capacitaciones de los trabajadores basados en aprendizajes con juegos, fomentan el trabajo en equipo y desarrollan habilidades específicas en los objetivos empresariales, por ejemplo el liderazgo, manejo de estrés, comunicación y técnicas de negociación. Así, los autores Hamari et al. (2016); Xu et al. (2017) añaden que conlleva internamente a un mayor aprendizaje y gestión de empleados. De esta manera, la importancia de la gamificación dentro de la empresa o usándola con los clientes radica en el acercamiento que se puede lograr entre empresa y empleado, o a su vez, entre empresa y cliente.

Así, los juegos serios conllevan una estrategia importante en la educación global, en el mercado de la formación, en el área militar, gubernamental, cuidado de la salud; pero también en el empresarial por su adaptabilidad en la capacitación de los empleados y trabajadores (Van Eck, 2006; Susi et al., 2007). Así, son aplicaciones informáticas, utilizados para fines distintos de sólo entretenimiento; donde incluyen la combinación de consistencia en aspectos serios como la exhaustiva y no exclusiva, enseñanza, aprendizaje, comunicación, o información, a través de actividades lúdicas del juego (Susi et al., 2007; Allal-Chérif & Bidan, 2016). Por ello, los juegos serios son aplicaciones informáticas que apoyan diferentes áreas, entre ellas el educativo y el empresarial para fortalecer la capacitación de las personas.

La gamificación en los últimos años es considerada una tendencia en auge en diferentes ámbitos, especialmente por su interés de investigación en áreas empresariales y educación. Así, se refiere a una práctica empresarial que se encuentra en un proceso de adaptación e incorporación en áreas del marketing, juegos y psicología; con el objetivo de generar experiencias en el usuario que involucren al cliente (Oliveira & Von Hippel, 2011). Además, usa mecánicas de juego, como los desafíos, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos en donde se convierte funciones diarias laborales en actividades lúdicas (Gatner, 2011). De esta forma, gracias al sistema de recompensas se apoya con una sensación de diversión mientras trabaja en el caso de un empleado.

Es por ello que, este fenómeno se refleja tanto en el mundo empresarial como en la academia; puesto que el interés de los profesionales y empresas que la implementan está en incremento. Como consecuencia, se espera que el mercado a nivel mundial de gamificación crezca de \$ 93,04 millones en 2015 a más de \$ 1, 249,59 millones en 2020 (Statista, 2020). A su vez, la gamificación en el ámbito académico es un tema en tendencia (Huotari & Hamari, 2017), puesto que a partir de este existen varias líneas por estudiar; así, el interés se refleja en el creciente número de investigaciones sobre esta temática en bases como: *ScienceDirect* y *Scopus* (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución de investigaciones sobre gamificación



Fuente: Catalán (2018)

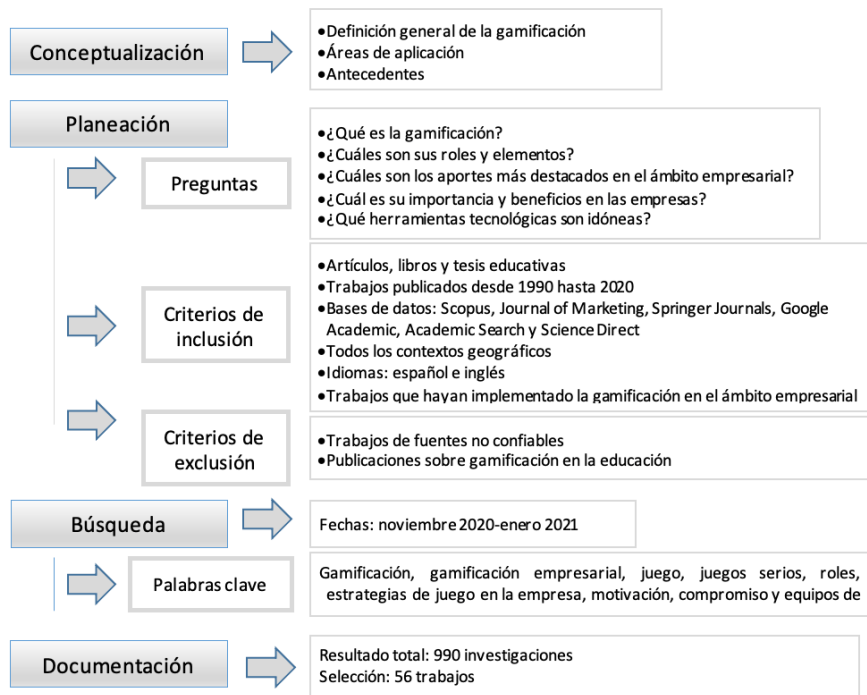
Después de las consideraciones anteriores, se evidencia la relevancia de este estudio puesto que en el ámbito educativo existen aportaciones referentes al tema, pero a nivel empresarial existe insuficiente información sobre su aplicabilidad. Es así que, la gamificación se ha visto solo como una estrategia de motivación de los estudiantes, pero también se convierte en una ventaja competitiva al permitir la motivación de los colaboradores en un entorno de trabajo, y con los clientes el fortalecimiento de los lazos de fidelización a una marca. Además, existe un desconocimiento específicamente para los directivos o empresarios, sobre los elementos que intervienen en su ejecución, los beneficios que trae consigo y las herramientas tecnológicas que apoyan este proceso.

Por consiguiente, el problema responde a las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los aportes sobre la gamificación en el contexto empresarial?, ¿qué elementos involucran el planteamiento de una estrategia de gamificación?, ¿cuál es su importancia y beneficios para los directivos? y ¿qué herramientas tecnológicas se pueden utilizar para este proceso? Razón por la cual, esta investigación tiene por objetivo realizar una reflexión teórica desde el enfoque empresarial sobre la gamificación, su importancia y sus aportes en este contexto; para brindar soporte a departamentos como: ventas, marketing y recursos humanos.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptiva con un análisis interpretativo de documentos bibliográficos, donde se tomó como referencia el método propuesto por (Lozada & Betancourt, 2015) que parte de una conceptualización previa sobre la gamificación, sus áreas de aplicación y antecedentes del objeto de estudio. Posteriormente se ejecutó la etapa de planeación, donde se definió las preguntas de investigación, incluyéndose trabajos relacionados al ámbito empresarial de los últimos 30 años en bases de datos de alto impacto; excluyéndose fuentes no confiables y documentos relacionados a la gamificación en educación. La etapa de búsqueda se realizó durante los meses de noviembre 2020 y enero 2021, donde las palabras clave fueron: gamificación, gamificación empresarial, juego, juegos serios, roles, estrategias de juego en la empresa, motivación, compromiso y equipos de trabajo. Finalmente, en la etapa de documentación se obtuvo un total de 990 investigaciones que cumplen con los criterios establecidos, seleccionándose 56 para el presente análisis (ver figura 1).

Figura 1. Modelo para revisión teórica



Fuente: elaboración propia de los autores para la presente investigación

Cabe destacar, que se utilizó métodos teóricos como: análisis-síntesis para llegar a las conclusiones a partir del objetivo de estudio. El método histórico-lógico para conocer la evolución del término de gamificación, así como sus principales aportes. También el método deductivo-inductivo para analizar el tema desde lo general a lo particular y viceversa. Específicamente, se utilizó el programa Publish or Perish versión 7 propuesto por (Harzing, 2020), la cual permitió la búsqueda de los documentos de acuerdo a los lineamientos propuestos en el modelo para revisión teórica.

3. RESULTADOS

3.1 Principales aportes teóricos de la gamificación.

El término gamificación se ha convertido en una tendencia que surgió con mayor fuerza desde el año 2010, puesto que Deterding et al. (2011); Werbach & Hunter (2012) mencionaron que se refiere a la utilización de ciertos elementos ajenos a los juegos, pero parte de ellos; donde se destacan de los creados para una finalidad específica y no de entretenimiento. Similarmente, los autores Seaborn & Fels (2015) añaden que la gamificación está relacionada con la utilización intencional de esos elementos de juego para generar una experiencia lúdica óptima que incluya tareas y contextos no relacionados con el juego. Mientras que, Sailer et al. (2017); Mzohd Daud et al. (2019) señalan que la gamificación es una secuencia de pasos para ejecutar actividades en contextos ajenos al juego, donde son más parecidas al uso de elementos en su diseño. Entonces, este término utiliza mecánicas de juegos para obtener una respuesta específica de los participantes.

Cabe destacar, que de acuerdo a Ivanovna (2013); Marache & Brangier (2013) las características de un juego al apoyarse en el desarrollo de las nuevas tecnologías, se convierten en el soporte fundamental para formar los principios básicos de la gamificación: participación voluntaria, libertad de elección, vivencia de experiencias personalizadas que producen emociones sobre diferentes perfiles de usuarios, escape de la realidad a través de un mundo artificial, se basan en procesos de autosuficiencia con la búsqueda de motivación intrínseca, sobre la motivación extrínseca, beneficios mutuos (creador-jugador), interacción a largo plazo, considerar efectos secundarios (estés, sensación de falta de credibilidad y privacidad) y aspectos ético-legales. De esta forma, estos principios conllevan el cuidado y preocupación de ambas partes, los creadores del juego o empresas y los jugadores, clientes o empleados; puesto que los intereses mutuos deben regirse para salvaguardar los intereses de las personas.

Junto con la gamificación suele hablarse de los juegos serios (*serious games*), pero conlleva a diferentes significados; donde aplica técnicas y elementos de los juegos en ambientes no lúdicos, como la educación, donde no es un juego en sí mismo, sino la utilización de elementos de éstos con la finalidad de motivar a los participantes a realizar una actividad o llevar a cabo una determinada conducta (Basante & Moreno, 2020; Rahimi et al. 2019). Mientras que, los juegos serios en sí son juegos que no tienen como objetivo directo hacer más atractiva una actividad (Rodríguez & Santiago, 2015). Con ambas técnicas didácticas se puede enseñar diferentes áreas, pero la diferencia radica en que al gamificarlo se adoptan elementos de juego para hacer más atractivas las actividades o tareas, mientras que con un juego serio la finalidad es mejorar el aprendizaje de aspectos específicos en juegos funcionales (Gutiérrez & Olvera, 2017). Por ello, la gamificación utiliza aspectos relacionados a los juegos, pero se aplican en áreas no solo educativas y se convierte en una herramienta en varias áreas como educación, empresarial, turismo, entre otras.

En este contexto, de acuerdo a Payne et al. (2008); Gallego & De Pablos (2013) existen diferentes ventajas de la gamificación a nivel empresarial: reconocimiento social gracias a la publicación en medios sociales de las puntuaciones que suponen una motivación para los participantes. Similarmente, la publicidad gratuita y orgánica a través de esas publicaciones, así como la atracción y retención de clientes. El apoyo que brinda en la mejora de la experiencia del usuario, donde su objetivo primordial es motivar, promover y generar una mayor participación de las características de los productos y servicios que las empresas ofrecen. De esta forma, se promueve la colaboración entre usuario y empresa, para lograr mediante el juego estrategias de co-creación de valor.

Además de estos aportes, la gamificación se ha analizado en diferentes áreas, como: el trabajo (Cardador et al., 2017; Oprescu et al., 2014), deportes (Lister et al., 2014), turismo (Sigala, 2015; Xu et al., 2017), asistencia sanitaria (Hamari et al., 2016; Jones et al., 2014), comunidades en línea (Bista et al., 2014) y *crowdsourcing* (Eickoff et al., 2012), entre otros. Específicamente, se ha enfocado en dos áreas y en las cuales existe mayor información, siendo la educación (Domínguez et al., 2013; De Marcos et al., 2014; Md Yunus et al. 2019) y el marketing (Bittner & Schipper, 2014; Hamari et al., 2016; Terlutter & Capella, 2013).

Así, a nivel empresarial los juegos de simulación son otro ejemplo de gamificación en el aprendizaje. Donde la capacitación administrativa se beneficia de esta herramienta para motivar e involucrar a los jugadores activamente en la experiencia de (Vos & Brennan, 2010). También, se consideran representaciones virtuales de situaciones comerciales reales, donde los empleados pueden abordar temas complejos de manera más interactiva y agradable (Pando et al., 2016). Entonces, estos juegos proporcionan una visión general de las funciones estratégicas corporativas, donde se requieren que los jugadores tomen decisiones y anticipen las estrategias de los competidores mientras desarrollan e implementan sus propias estrategias (Doyle & Brown, 2000). Entonces, en las empresas se convierten en herramientas vitales para capacitar o formar a los empleados en áreas específicas que requieran conocimientos o habilidades determinadas para un puesto laboral.

Por otro lado, los autores Hamari et al. (2016) definieron a la gamificación desde la perspectiva del marketing de servicio, refiriéndose como un proceso para mejorar un servicio con posibilidades de experiencias lúdicas con el objetivo de generar valor general del usuario. Además, para Lucassen & Jansen (2014) existen sinergias entre los objetivos de marketing y gamificación, puesto que descubrieron que el compromiso, la lealtad a la marca y el conocimiento de la marca, son tres conceptos importantes de marketing y en la gamificación. Considerándose el compromiso como el objetivo final de la gamificación (Huotari & Hamari, 2017). Así, en el marketing se convierte en una fortaleza para utilizar acciones de motivación y enfocarlas a los clientes, para atraerlos y retenerlos; generándose fidelización y posicionamiento de marca.

Similarmente, la publicidad es un área prometedora para aplicar la gamificación (Yang et al., 2017); puesto que los incentivos de motivación incrementan el disfrute de los consumidores y aporta interés a la publicidad (Bittner & Schipper, 2014). Así, una forma de publicidad gamificada es *advergaming* que es la combinación de publicidad y videojuego (Grossman, 2005), refiriéndose a la entrega de mensajes publicitarios a través de juegos electrónicos (Hernández et al., 2004; Medina & Martínez, 2020). En resumen, los *advergaming* son juegos en línea diseñados específicamente para promocionar una marca o un producto (Winkler & Buckner, 2006). De esta forma, la versatilidad de la gamificación en diferentes ámbitos empresariales conlleva a una ventaja competitiva en el mercado.

3.2 Elementos de juego y roles

Los elementos de juego se definen como las piezas que un diseñador de juegos reúne para generar una experiencia única y que sea atractiva para el público (Werbach & Hunter, 2012). Donde, los elementos que se detallan en el cuadro 1 en su mayoría son los mismos, pero el aporte de los autores Deterding et al. (2011) se clasifica de acuerdo a cuatro parámetros que engloban: los elementos diseño de la interfaz del juego, patrones y mecánica, principios de diseño de juegos y heurística, métodos de diseño, considerándose el más completo y al cual se le puede agregar los ítems necesarios dentro de estos parámetros.

Cuadro 1. Elementos del juego

Autor	Año	Descripción
Reeves & Read	2009	1. Auto representaciones con avatares; 2. Entornos tridimensionales; 3. Contexto narrativo; 4. Comentarios; 5. Reputaciones; 6. Rangos y niveles; 7. Mercados y economías; 8. Competencia bajo reglas que son explícitos y obligatorios; 9. Equipos; 10. Sistema de comunicación paralela.
Deterding et al.	2011	1. Patrones de diseño de la interfaz del juego: insignias, tablas de clasificación y niveles. 2. Patrones y mecánica de diseño del juego: limitaciones de tiempo, recursos limitados y turnos. 3. Principios de diseño de juegos y heurística: objetivos claros; modelos de juegos, como desafío, curiosidad, fantasía. 4. Métodos de diseño de juegos: las pruebas de juego y el diseño playcéntrico.
Xu et al.	2014	1. Logros; 2. Avatares; 3. Insignias; 4. Tablas de clasificación; 5. Niveles; 6. Puntos; 7. Trabajo en equipo; 8. Bienes virtuales.
Hernández et al.	2017	1. Tabla de posiciones; 2. Sistemas de puntos; 3. Insignias; 4. Niveles; 5. Barras de progreso; 6. Recompensas; 7. Puntaje; 8. Retos; 9. Logros; 10. Retroalimentación; 11. Desbloqueo de contenido.
Sailer et al.	2017	1. Puntos; 2. Insignias; 3. Tablas de clasificación; 4. Gráficos de rendimiento; 5. Historias significativas; 6. Avatares; 7. Compañeros de equipo

Fuente: elaboración propia

En una explicación más detallada, a nivel educativo se manejan varios elementos en la gamificación, como lo especifican Hunter & Werbach (2014); Borrás (2015); Basante & Moreno (2020):

- **Puntos:** valores numéricos que se logran al realizar una acción de forma correcta. Se convierten en un eje fundamental pues ofrecen información sobre el progreso del participante y sus acciones correctas e incorrectas.
- **Niveles:** pasos o etapas que un jugador debe ejecutar y muestran los avances del participante; asociándose a la superación de estas etapas.
- **Tablas de clasificación:** permite al participante conocer su posición y compararla con otros jugadores. Se considera un elemento esencial, puesto que los participantes se sentirán motivados por alcanzar las puntuaciones más altas. Además, existe la opción de presentar estas tablas siendo más dinámicas, presentándose características o cualidades específicas a fin de generar un ambiente óptimo de juego.
- **Medallas o insignias:** son representaciones visuales de las metas que obtiene el participante.
- **Retos o desafíos:** pruebas de mayor dificultad dentro del juego.
- **Avatares:** son representaciones visuales o personajes virtuales del jugador.
- **Premios o recompensas:** beneficios que obtiene el participante al superar un logro específico o realizar una tarea delimitada.
- **Otros:** combates, logros, misiones, uso de turnos, formación de equipos, entre otros.

Además, para analizar los elementos de juego existe el marco MDA (*Mechanics-Dynamics-Aesthetics*), donde los autores Hunicke et al. (2004) lo propusieron para minimizar la brecha entre el diseño y la investigación del juego, donde señalan:

- **Mecánica:** detallan los componentes funcionales de un juego, como: logros, colecciones, insignias.

- **Dinámicas:** es la interacción del jugador con esas mecánicas, como la progresión al siguiente nivel, el trabajo en equipo o las competiciones con otros jugadores, la libertad de tomar decisiones.
- **Estética:** son las respuestas emocionales que posee el jugador cuando interactúa con el juego, como: sentimientos (fantasía, sensación), emociones y diversión.

Es pertinente a partir de los aportes anteriores, definir los elementos básicos y fundamentales de la gamificación: tablas de posiciones y puntajes, sistemas de puntos, niveles, insignias o medallas, progreso de cada participante o grupo, retos o desafíos frecuentes, avatares, trabajo en equipo o compañerismo. Los cuales permiten que el juego se realice óptimamente, pero debe alinearse a los objetivos empresariales. Además, es importante que antes de implementar esta estrategia se planifique y defina cada uno de estos elementos, el tiempo que se llevará a cabo este juego, en dónde, quienes serán los posibles jugadores y qué respuestas se espera.

3.3 Contextos, aplicaciones e importancia empresarial

De acuerdo a Werbach & Hunter (2012) existen tres aplicaciones en diferentes contextos: la gamificación interna, externa y de cambio de comportamiento, las cuales poseen un eje fundamental: la motivación, para se adopten o realicen acciones específicas en sus trabajos o en sus vidas cotidianas, desglosándose a continuación.

- **Gamificación interna:**

Para Werbach & Hunter (2012) son acciones gamificadas que se generan dentro de una empresa, con el fin de obtener resultados positivos dentro del ambiente laboral como: niveles óptimos de productividad, clima laboral óptimo y el aseguramiento de la innovación. Donde, se interactúa a través de estructuras de recompensa.

En referencia a Catalán (2018) un ejemplo de gamificación interna es el *Language Quality Game* diseñado por *Microsoft*, puesto que tuvo que probar su *software* para detectar posibles errores antes de lanzar *Windows 7* y al ser una tarea monumental por los diferentes idiomas; la solución fue crear una dinámica competitiva para alentar a los empleados de todo el mundo a revisarlo en su tiempo libre asignándoles puntos acumulados. De esta forma, 4.500 empleados revisaron más de medio millón de cuadros de diálogo e informaron 6.700 errores; siendo un proceso agradable e incluso adictivo.

- **Gamificación externa:**

Es aquella que se enfoca en los clientes como una herramienta para fortalecer dicha relación y lograr niveles adecuados de compromiso y fidelidad; generándose mayores ingresos para la empresa (Werbach & Hunter, 2012). Similarmente, existen varias empresas que ya utilizan la gamificación externa en sus estrategias empresariales como lo señalan (Gallego & De Pablos, 2013):

Nescafé Dolce Gusto: posee en su *web* una sección exclusiva de juegos para usuarios registrados (visualización de resultados de otros usuarios y publicación en *Facebook*) y no registrados (solo visualización de sus resultados). De esta forma al compartir los resultados en *Facebook*, la empresa obtiene publicidad gratuita y de su producto específico. Además, conjugan esta estrategia con el uso de acertijos para acumular puntos al adquirir maquinas o cajas de cafés y que son canjeables con accesorios. También utilizan el sorteo como juego, donde mediante los códigos de barras de sus productos, ofrecen un monto económico mensual para el ganador.

Banco BBVA: en el año 2012 utilizó esta estrategia para atraer y retener usuarios, minimizar los tiempos de aprendizaje y animar a la gente a realizar tareas que pueden considerar aburridas, tediosas o complejas. Así, los clientes que deseen contratar cualquier producto o servicio tendrán recompensas de puntos y potenciarán los canales online.

Nike: a través de su aplicación Nike+ aporta una estrategia de gamificación con un juego de entrenamiento personal, que monitoriza la distancia, el ritmo y calcula las calorías quemadas de sus corredores, mostrándose la información en todos los dispositivos del usuario. De esta forma, le permite un programa personalizado que pueden compartirlo a través de *Facebook*, generándose una competencia con la comunidad.

Otro ejemplo que mencionan Vargas et al. (2020) es para el área de turismo, para lo cual se ha aplicado de una estrategia de gamificación ejecutada en Hong Kong, donde se implementó un sitio *web* parecido a *Airbnb* obteniéndose una tarjeta *SuperHost* para usuarios donde registran los comentarios y evaluaciones más importantes.

Además, Xu et al. (2017); Liang et al. (2017) agregan que en Colombia existen empresas que adaptan la gamificación como una alternativa para atraer a los clientes y capacitar a sus empleados, como por ejemplo: *Playvoz* y *Alianza*, a través de una aplicación para ser más eficiente en los procesos de selección, inducción y capacitación del personal para el área de Talento Humano en esta empresa; similarmente la Compañía *Arcaris* lo utiliza para registrar logros de cada empleado a nivel grupal e individual, asignándoles recompensas.

● **Gamificaciones de cambio de comportamiento:**

Son aquellas que crean hábitos positivos en la población con resultados sociales deseables, como: ofrecer *tips* de ahorro, comer saludablemente, hacer ejercicio o reducir el consumo de luz eléctrica o agua, entre otras (Werbach & Hunter, 2012). Así, de acuerdo a Catalán (2018) un ejemplo claro es el caso de *The Fun Theory* (www.thefuntheory.com), una iniciativa promovida por el gobierno sueco para mejorar el comportamiento de las personas; y se apoyó a problemas sociales y ambientales:

- “La papelera más profunda del mundo”, donde las personas que tiraban basura en un contenedor ubicado en un parque pudieran escuchar el sonido de un objeto cayendo por una muy, muy larga distancia.
- “Escalera de piano”, donde se convirtió la escalera del metro de Estocolmo en un enorme piano electrónico, con cada escalón de la escalera correspondiente a una tecla del piano que emitía sonidos audibles.
- “Lotería de radares”, Volkswagen, en colaboración con la Sociedad Nacional de Seguridad Vial de Suecia, instaló una cámara de velocidad y diseñó un premio de lotería para los conductores que no aceleraron.
- “Máquina Arcade del Banco de Botellas”, para alentar a las personas a reciclar el vidrio transformando el banco de botellas en una máquina Arcade que les dio puntos a las personas en función de la cantidad de vidrio arrojado.

Se destaca que, en el caso de *The Fun Theory* los pasos utilizados para este tipo de gamificación comienzan por la definición del objetivo a alcanzar, se establece a qué personas se desea concientizar, posteriormente elaboran el juego o dinámica que las personas deben seguir y el lugar donde se realizará. También, se planifica también qué días y los horarios en los que se llevará a cabo, se ejecuta el juego y se filma para después editarlo y subirlo a través de redes sociales como *Facebook* y *YouTube* (Catalán, 2018). Por ello, a nivel empresarial la gamificación de cambio de comportamiento conlleva a una ventaja competitiva, ya que la percepción del cliente será positiva al observar que una marca se preocupa por su bienestar y desarrollo personal.

De allí, que la importancia de la gamificación es amplia, no solo en áreas educativas, donde se motiva al estudiante a estudiar y aprender temáticas que pueden resultar complejas. Sino también en la vida diaria de las personas, pues genera cambios de conductas y de comportamientos, aportándose a la solución de problemas sociales, culturales y ambientales. Así como en el ámbito empresarial, donde ofrecen una mayor interacción con los clientes, gracias a las acciones de motivación.

3.4 Herramientas tecnológicas más destacadas

De acuerdo a Gallego y De Pablos (2013) las herramientas idóneas para la gamificación en el ámbito empresarial deben alinearse a los objetivos propios de cada establecimiento, con un seguimiento adecuado de la interacción de los involucrados. Así, las herramientas para apoyar el ambiente laboral, la motivación y trabajo en equipo son: *Accenture*, *Eco Challenge*, *Steptacular* y *Value Pursuit*; mientras que para captar clientes y fidelizarlos la herramienta predominante es: *Foursquare* (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Herramientas para gamificación

Autor	Año	Descripción
Gallego & De Pablos	(2013)	<p>Foursquare: aplicación de geolocalización y gamificación, que guarda la ubicación de los establecimientos y lugares para obtener descuentos de los comercios. Así, las empresas premian la fidelidad del cliente por informar digitalmente sobre dicho lugar, mostrándose sus opiniones. Además, a mayores registros que se realice más compensaciones posee, así como condecoraciones. A nivel administrativo, las empresas la utilizan como estrategia de marketing para atraer a nuevos clientes usando la aplicación.</p> <p>Accenture: tiene una plataforma <i>web</i> de trabajo colaborativo y gestión documental que promueve el uso de técnicas de gamificación para cambiar conductas que se adapten a los puestos de trabajo. Los empleados ganan recompensas al llenar sus fichas de información personal, la completan y actualizan.</p> <p>Eco Challenge: que abarca el uso de buenas prácticas con el medio ambiente para que se adopten en el puesto de trabajo enfocado en la ecología.</p> <p>Steptacular: promueve que los empleados posean una vida más saludable y realicen ejercicio, caminando más día a día.</p> <p>Value Pursuit: ofrece a los empleados del área de <i>Consulting</i> poner a prueba sus conocimientos antes de enfrentarse a los clientes, como soporte de entrenamiento y capacitación o para practicar diariamente.</p>

Fuente: elaboración propia

Similarmente, para Vargas et al. (2020); Loayza y Vite (2017) señalan que se deben tener definidos los objetivos, la plataforma y las actividades para integrar la gamificación con el área que se desee, como educación, marketing e investigación. Así plantea las siguientes plataformas más utilizadas en el mercado:

Cuadro 3. Plataformas para gamificación

Autor	Año	Descripción
Vargas et al.	(2020)	<p>Badgeville: crea juegos que tienen objetivos claros y se enfocan en recompensas personalizadas. Posee un generador de herramientas, aplicaciones móviles y conectores con <i>Omniture</i>, <i>Yammer</i>, entre muchas más soluciones.</p> <p>Bunchball: posee varios recursos de gamificación que pueden utilizarse en diferentes contextos empresariales y corporativos.</p> <p>BigDoor: tiene dos versiones: gratuita y de pago donde se puede exportar servicios a su sitio <i>web</i>. Además, integra a redes sociales como <i>Facebook</i> o <i>Twitter</i>.</p> <p>Gigya: genera recursos que utilizan aplicaciones corporativas mediante redes sociales. La plataforma tiene una gran cantidad de funciones integradas, así como el uso de servidores.</p> <p>Stopped.at: se vincula a sitios <i>web</i> corporativos y ofrece servicios de gamificación para atraer a los usuarios y tiene la opción de compartir en las redes sociales.</p> <p>Kiip: crea en videojuegos, un sistema de recompensas y lo adapta al mundo real.</p> <p>Gamify: crea juegos con recompensas personalizadas, también tiene un generador de <i>widgets</i>.</p>
Loayza y Vite	(2017)	

Fuente: elaboración propia

Después de las consideraciones anteriores, los pasos para aplicar una gamificación a nivel empresarial son los siguientes:

- Definir el objetivo de la gamificación.
- Establecer el tipo de gamificación (interna, externa o de cambio de comportamiento).
- Especificar si se utilizarán herramientas tecnológicas, previo análisis de cada una de ellas.
- Crear el juego, sus pasos y los roles que tendrán las personas.
- Planificar los días, lugar y horarios, o bien durante cuánto tiempo se llevará a cabo el juego.

- Realizar una prueba piloto, con algunas personas para evidenciar su óptimo desarrollo.
- Se puede grabar el juego, editarlo y subirlo a redes sociales para generar interacción masiva no solo dentro de la empresa, sino también fuera de ella; así su alcance será mayor.
- Monitorear frecuentemente la dinámica
- Elaborar informes detallados de los resultados obtenidos con este juego.

4. DISCUSIÓN

En el apartado de resultados se destacan los beneficios que trae consigo el uso de la gamificación en la empresa, por el reconocimiento social entre empleados que se genera al momento de compartir las puntuaciones del juego como lo señala Payne et al. (2008); Gallego y De Pablos (2013) y por convertir las capacitaciones internas en situaciones agradables e interactivas de aprendizaje. Pero, los autores dejan de lado la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo en el ambiente laboral, siendo necesario para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Además, para Werbach y Hunter (2012) la productividad, el clima laboral óptimo y el aseguramiento de la innovación se logra al utilizar la gamificación internamente en la empresa; criterio que comparten los autores, aunque va más allá de esta idea, pues la satisfacción y motivación del empleado es fundamental para su desempeño. Así, por ejemplo en una empresa con agentes vendedores, la capacitación puede impartirse a través de simuladores con recompensas al pasar los niveles; promoviéndose una cultura interactiva de aprendizaje.

Por otro lado, se coincide con las ideas de los autores Hamari et al. (2016) quienes manifiestan que la gamificación genera valor en el usuario por sus experiencias lúdicas en el momento de adquisición del servicio. A su vez, se concuerda con Lucassen y Jansen (2014); Huotari y Hamari (2017) pues apoyan al compromiso, la lealtad y el conocimiento de la marca que se genera en el cliente. De esta forma, la gamificación es una estrategia empresarial versátil que permite motivar y atraer a los clientes con acciones interactivas y divertidas.

En ese sentido, a nivel externo la gamificación es una herramienta para fortalecer la relación entre la empresa y los clientes, obteniéndose niveles adecuados de compromiso y fidelidad, lo cual genera mayores ingresos para la empresa (Werbach y Hunter, 2012). Así, se concuerda con esta idea siendo viable por ejemplo, en centros deportivos o gimnasios una aplicación que monitoree el rendimiento mensual de una persona y al cumplir varias etapas pueden optar por beneficios dentro de la empresa, como membresías gratis, invitados, descuentos y promociones. Incluso se puede optar por retos entre los mismos clientes, como: bajar de peso 3 kilogramos en 3 semanas; de esta forma se motiva a las personas y se fortalece los lazos con la marca.

Se destaca un aspecto vital de la gamificación, que es el cambio de comportamiento en las personas (Werbach y Hunter, 2012), lo cual a criterio propio se convierte en una oportunidad que muy pocas empresas o instituciones la utilizan. Por ello, un ejemplo factible es la utilización de una máquina de reciclaje de botellas de plástico o de cartón la cual emita una cantidad de puntos en función del volumen entregado, mismos puntajes que pueden ser añadidos a través de un código QR que se añada directamente a una cuenta, acumulándose hasta reclamar productos específicos como frutas.

Las herramientas tecnológicas por su parte deben ser seleccionadas de acuerdo al objetivo que las empresas deseen lograr y de acuerdo al tipo de gamificación que puede ser externa, interna o de comportamiento. También, es necesario una evaluación previa de cada herramienta, sus beneficios para la empresa, así como sus limitantes o desventajas.

5. CONCLUSIONES

La gamificación se refiere a un conjunto de mecánicas de juego que son creados para un fin determinado, pero que llevan de forma implícita cierto grado de entretenimiento. A su vez, al utilizar intencionalmente estos elementos de juego se generan experiencias positivas dentro del ámbito en el que se desenvuelvan; convirtiéndose en una ventaja para los directivos de una empresa pues se logra cumplir los objetivos gracias a una interacción directa con los colaboradores y con los clientes. Donde, los elementos de juego que las

empresas deben considerar para la creación de estrategias de gamificación son: tablas de posiciones y puntajes, sistemas de puntos, niveles, insignias o medallas, progreso de cada participante o grupo, retos o desafíos frecuentes, avatares, trabajo en equipo o compañerismo. Los cuales brindan un soporte dentro del juego y deben ser definidos durante una etapa de planificación, monitoreada y evaluada en un tiempo establecido para determinar si los objetivos empresariales se cumplieron o no.

En la actualidad, la gamificación posee diferentes enfoques y aportes en áreas empresariales y educativas, donde se pretende la motivación de las personas a través de juegos o dinámicas para lograr un objetivo específico. El cual va desde la capacitación de las personas, la mejora del ambiente laboral, el incremento de la productividad, hasta la mejora de la percepción del cliente y el cambio de hábitos de las personas.

Es así que se conjuga con diferentes medios digitales, como las redes sociales y se combina con otros tipos de marketing como el social para cambiar el comportamiento de las personas y el digital para aprovechar la conectividad a través de dispositivos móviles. Por ello, la gamificación como estrategia empresarial conlleva al aprovechamiento de elementos tecnológicos para motivar a los clientes o empleados. Donde, las herramientas tecnológicas conllevan a un apoyo y automatización de los juegos que se desea aplicar en una empresa; razón por la cual es necesario la definición previa del juego a realizarse y evaluar que herramienta es la más adecuada, considerándose el público al que va dirigido y el entorno en el que se va a desarrollar.

Dentro de las limitaciones de este estudio, está el resumen de las herramientas tecnológicas que solo se detalla brevemente; considerándose un posible objeto de investigación futura la implementación de estas en las empresas. Además, la ejecución de la gamificación como estrategia en un contexto ecuatoriano presenta la posibilidad de profundizar en los beneficios de su aplicación.

REFERENCIAS

- Allal-Chérif, O., & Bidan, M. (2016). Collaborative open training with serious games: Relations, culture, knowledge, innovation, and desire. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 31-38. <http://doi.org/10.1016/j.jik.2016.06.003>
- Basante, V., & Moreno, L. (2020). Plataforma digital Ludoteca Jurídica: Una apuesta por la gamificación en Derecho. *REJIE Nueva Época, Revista Jurídica de Investigación e Innovación Educativa*, 21, 25-44. <https://doi.org/10.24310/REJIE.2020.voi21.7531>
- Bista, S., Nepal, S., & Paris, C. (2014). Gamification for online communities: A case study for delivering government services. *International Journal of Cooperative Information Systems*, 23(2), 1-25. <http://doi.org/10.1142/S0218843014410020>
- Bittner, J., & Schipper, J. (2014). Motivational effects and age differences of gamification in product advertising. *Journal of Consumer Marketing*, 31(5), 391-400. <https://doi.org/10.1108/JCM-04-2014-0945>
- Borrás, O. (2015). *Fundamentos de la gamificación*. Gabinete de Tele-Educación de la Universidad Politécnica de Madrid.
- Cardador, M., Northcraft, G., & Whicker, J. (2017). A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? *Human Resource Management Review*, 27, 353-365. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.014>
- Catalán, S. (2018). *Engaging users through gamification. The role of emotions, motivation, and flow*. (Tesis de Doctorado) Universidad de Zaragoza. España
- De Marcos, L., Domínguez, A., Saenz de Navarrete, J., & Pagés, C. (2014). An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning. *Computers & Education*, 75, 82-91. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.01.012>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification". *MindTrek'11*, 28-30. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Dignan, A. (2011). *Game Frame: Using Games as a Strategy for Success*. Free.
- Domínguez, A., Saenz de Navarrete, J., de Marcos, L., Fernández, L., Pagés, C., & Martínez, J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers and Education*, 63(1), 380-392. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020>
- Doyle, D., & Brown, F. W. (2000). Using a business simulation to teach applied skills –the benefits and the challenges of using student teams from multiple countries. *Journal of European Industrial Training*, 24, 330-336. <https://doi.org/10.1108/03090590010373316>

- Eickoff, C., Harris, C., Vries, A., & Srinivasan, P. (2012). Quality through flow and immersion: Gamifying crowdsourced relevance assessments. *Proceedings of the 35th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*, 871-880. <https://doi.org/10.1145/2348283.2348400>
- Gallego, C., & De Pablos, C. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible Capital*, 9(3), 800-822. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.377>
- Gatner. (2011). *Maverick Research: Motivation, momentum and meaning: How Gamification can inspire engagement*. Gartner Research.
- Gutiérrez, J., & Olvera, M. (2017). *Gamificación para la adquisición de competencias en la educación superior: el caso de la traducción e interpretación*. McGraw Hill.
- Hamari, J., Shernoff, D., Rowe, E., Coller, B., Asbell-Clarke, J., & Edwards, T. (2016). Challenging games help students learn: An empirical study on engagement, flow and immersion in game-based learning. *Computers in Human Behavior*, 54, 170-179. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.045>
- Hernandez, L., Muñoz, M., Mejía, J., Peña, A., Rangel, N., & Torres, C. (2017). Application of gamification elements in software engineering teamwork. *12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-7. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2017.7975916>
- Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004). MDA: A formal approach to game design and game research. *Game Design and Tuning Workshop at the Game Developers Conference*. Obtenido de <https://cutt.ly/qjH958l>
- Hunter, D., & Werbach, K. (2014). *Gamificación. Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*. Pearson.
- Hunter, R. (2011). *The Gamification Handbook: Everything You Need to Know About Gamification*. Emereo Pty Limited.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27, 21-31. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0212-z>
- Ivanovna, I. (2013). Four Pillars of Gamification. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13, 149-152. <https://doi.org/10.1002/9780470752210.ch12>
- Jones, B., Madden, G., & Wengreen, H. (2014). The FIT game: Preliminary evaluation of a gamification approach to increasing fruit and vegetable consumption in school. *Preventive Medicine*, 68, 76-79. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2014.04.015>
- Liang, S., Schuckert, M., Lawb, R., & Chen, C. (2017). Be a "Superhost": The importance of badge systems for peer-to-peer rental accommodations. *Tourism Management*, 60, 454-465. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.007>
- Lister, C., West, J., Cannon, B., Sax, T., & Brodegard, D. (2014). Just a Fad? Gamification in health and fitness apps. *JMIR Serious Games*, 2(2), 1-12.
- Loayza, A., & Vite, A. (2017). Los dispositivos móviles y su influencia en la Educación Superior. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 1(1), 3-5. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol1iss1.2017pp14-25>
- Lozada, C., & Betancourt, S. (2015). La gamificación en la educación superior: una revisión sistemática. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 98-124. <https://doi.org/10.2196/games.3413>
- Lucassen, G., & Jansen, S. (2014). Gamification in consumer marketing –future or fallacy? *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 148, 194-202. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.034>
- Marache, C., & Brangier, E. (2013). Perception of Gamification: Between Graphical Design and Persuasive Design. Design, User Experience, and Usability Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience. *Springer Berlin Heidelberg*, 558-567. https://doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_61
- Md Yunus, M., Hashim, H., Likan Edwin, J., Yen Yee, H., Hashan Arif, N. I., & Nur Hamimi, A. K. (2019). The 'Branches Map' method and ESL students' Motivation in essay writing. *Religación. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(17), 46-51. <http://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/357>
- Medina, P., & Martínez, A. (2020). Tecnologías en la inteligencia artificial para el Marketing: una revisión de la literatura. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 4(30), 36-47. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss30.2020pp36-47>
- Mora Aristega, J. E. (2017). Evaluación de desempeño y el desarrollo de actitudes y competencias del personal. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 1(1), 10-14. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol1iss1.2017pp26-41>
- Morschheuser, B., Hamari, J., & Koivisto, J. (2016). Gamification in crowdsourcing: A review. *In Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.543>
- Mzohd Daud, N. A., Ahmad, N., Yusuf, H. M., & Ibharim, L. F. (2019). Needs analysis study on the development of multicultural counseling gamification modules for counselors in training. *Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(15), 115-12. <http://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/283>

- Oliveira, P., & Von Hippel, E. (2011). Users as Service Innovators: The Case of Banking Services. *Research Policy*, 40(6), 806-18. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.03.009>
- Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I PLAY AT WORK – ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 5 (14), 1-5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00014>
- Pando, J., Periañez, I., & Charterina, J. (2016). Business simulation games with and without supervision: An analysis based on the TAM model. *Journal of Business Research*, 69, 1731-1736.
- Pascuas, Y., Vargas, E., & Muñoz, J. (2017). Experiencias motivacionales gamificadas: una revisión sistemática de literatura. *Innovación Educativa*, 17(75), 63-80. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.046>
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Rahimi, N. M., Faisal, N. A., Kamarudin, M. Y., & Tukimin, R. (2019). The Effectiveness of Differentiated Learning Method on Motivation and Achievement of Foreign Language Learning. *Religación. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(19), 161-164. <http://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/449>
- Reeves, B., & Leighton, J. (2009). *Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete*. Harvard Business Press.
- Reeves, B., & Read, J. L. (2009). *Total engagement: using games and virtual worlds to change the way people work and businesses compete*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ritcher, G., Raban, D., & Rafaeli, S. (2015). *Studying gamification: The effect of rewards and incentives on motivation*. Springer.
- Rodríguez, F., & Santiago, R. (2015). *Gamificación: cómo motivar a tu alumnado y mejorar el clima en el aula*. Digital Text. Grupo Océano.
- Sailer, M., Hense, J., Mandl, H., & Klevers, M. (2017). Psychological perspectives on motivation through gamification. *Interaction Design and Architecture (s) Journal*, 19, 28-37. <https://core.ac.uk/download/pdf/26951671.pdf>
- Sailer, M., Hense, J., Mayr, S., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69(371). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
- Sailer, M., Hense, J., Mayr, S., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
- Seaborn, K., & Fels, D. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>
- Sigala, M. (2015). The application and impact of gamification funware on trip planning and experiences: the case of TripAdvisor's funware. *Electronic Markets*, 25(3), 189-209. <https://doi.org/10.1007/s12525-014-0179-1>
- Statista. (2020). *Value of the education gamification market worldwide in 2015 and 2020*. <https://www.statista.com/statistics/680255/education-gamification-market-value-worldwide/>
- Susi, T., Johansson, M., & Backlund, P. (2007). Serious Games – An overview. *Elearning*, 73(10). https://www.researchgate.net/publication/220017759_Serious_Games_-_An_Overview
- Terlutter, R., & Capella, M. (2013). The gamification of advertising: Analysis and research directions of in-game advertising, advergames, and advertising in social network games. *Journal of Advertising*, 42(2-3), 95-112. <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.774610>
- Van Eck, R. (2006). Digital game-based learning: It's not just the digital natives who are restless. *Educ. Rev.*, 41(2), 16-30. <https://cutt.ly/4ljjZLQ>
- Vargas, Z., Rodríguez, A., & Sánchez, C. (2020). Digital games (Gamification) in Learning and Training: An Approach to Adaptation and Integration in the Classroom. *Gist Education and Learning Research Journal*, 171-188. <https://doi.org/10.26817/16925777-765>
- Vos, L., & Brennan, R. (2010). Marketing simulation games: Student and lecturer perspectives. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(7), 882-897. <https://doi.org/10.1108/02634501011086472>
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How game thinking can revolutionize your business*. Digital Press.
- Winkler, T., & Buckner, K. (2006). Receptiveness of gamers to embedded brand messages in advergames: Attitudes towards product placement. *Journal of Interactive Advertising*, 7(1), 24-32. <https://cutt.ly/ljklXW>
- Xu, F., Buhalis, D., & Weber, J. (2017). Serious games and the gamification of tourism. *Tourism Management*, 60, 244-256. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.11.020>

- Xu, F., Webber, J., & Buhalis, D. (2014). Information and communication technologies in tourism. *Springer, Proceedings of the ENTER 2021 eTourism Conference, January 19–22, 2021*, 525–537. <https://www.springer.com/gp/book/9783030657840>
- Yang, Y., Asaad, Y., & Dwivedi, Y. (2017). Examining the impact of gamification on intention of engagement and brand attitude in the marketing context. *Computers in Human Behavior*, 73, 459-469. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.066>
- Zichermann, G., & Linder, J. (2010). *Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests*. Wiley.

AUTORES

Dayana Sofia Barros-Pozo. Egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ricardo Patricio Medina-Chicaiza. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Grupo de Investigación de Desarrollo Territorial, Empresa e Innovación (DeTEI) Docente de la Escuela de Ingeniería de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Magister en Tecnologías de la Información. Máster en Dirección de Ingeniería de Software y Máster en Marketing Digital y Comercio Electrónico. ricardopmedina@uta.edu.ec/pmedina@pucesa.edu.ec

Conflicto de intereses

Los autores Dayana Sofía Barros-Pozo y Patricio Medina-Chicaiza informan que no existe ningún conflicto de interés posible.

Financiamiento

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimientos

N/A