

## **Estrategia empresarial 2.0: una aproximación a la gamificación mediante el estudio de casos**

**Cristina Gallego Gómez**

**Universidad Rey Juan Carlos**

### **Resumen**

Las ventajas de las estrategias de innovación abierta con clientes son interesantes para las empresas porque pueden conseguir productos y servicios más ajustados a sus preferencias. La gamificación es una práctica que ayuda a perseguir esta estrategia de colaborar con el cliente para mejorar resultados.

Desde la teoría de las capacidades dinámicas y como complementaria a esta, la teoría de juegos enmarca esta estrategia que a través del marketing y basándose en el gran éxito de la industria del videojuego, permite que las nuevas formas de comunicación ayuden al beneficio empresarial.

En el presente artículo muestra un estudio de casos para el análisis de la estrategia empleada, mediante la descripción y una comparación.

### **Palabras clave**

Gamificación, Estrategia Empresarial, Innovación 2.0, Mecánica de juego.

### **Introducción**

El marketing actual centra sus esfuerzos en innovar; es decir, a cualquier actuación que altere sustancialmente la forma en la que se lleva a cabo la gestión empresarial, incluidas las formas de organización. Cada vez más las empresas se centran en las experiencias de los usuarios para llegar a la satisfacción de los mismos.

Las empresas deben adaptar sus modelos de negocio para practicar innovación abierta, ya que es una forma de generar valor a partir de su propiedad intelectual (Chesbrough, 2003). Por su parte, el profesor Von Hippel de la Sloan School of Management en el MIT defiende la "Democratización de la innovación" (2005), en la que prima el papel de los usuarios a la hora de crear nuevos productos y conceptos. Se trata de un concepto complementario del de Innovación abierta (Open Innovation), que reconoce en los usuarios finales una de sus fuentes de ideas. De esta manera consiguen ventaja competitiva respecto a otras marcas y la aprobación inmediata de los usuarios potenciales.

Von Hippel (1986) impulsa la teoría de los "lead users", personas que identifican antes que nadie una necesidad en el mercado. Según Oliveira y Von Hippel (2011) los usuarios del servicio, esperan beneficiarse del uso de un servicio. Por el contrario, los proveedores de servicios son empresas o personas que esperan beneficiarse de la venta de un

servicio Las respuestas tecnológicas por parte de las organizaciones ante dichas necesidades suponen una ventaja competitiva a los pioneros en adoptar un producto o tecnología frente a sus competidores; hasta que otras organizaciones comiencen a desarrollar un servicio similar, ésta se nutrirá en exclusiva de los beneficios.

Derivado de dichos inputs, aparecen nuevas estrategias adoptadas por las empresas para aumentar su beneficio, enmarcadas en la comunicación social y la sociedad de la información. Aprovechando las nuevas tecnologías y las tendencias de la sociedad actual, incorporan un nuevo concepto a sus procesos de negocio: la gamificación.

La gamificación se encuentra en la intersección entre marketing, juegos y psicología, para crear experiencias de usuario atractivas y emocionantes que involucren al cliente o usuario. (Gamificación, expectativas y grado de adopción en España, 2012)

Según Gartner (2011), la gamificación utiliza mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles para transformar tareas diarias en actividades lúdicas. En objetivo que persiguen las empresas es 1) estudiar e identificar las tendencias humanas naturales y emplear mecanismos similares al juego para dar al cliente la sensación de que se está divirtiendo mientras trabaja hacia una meta basada en recompensas, por tanto, se anima a realizar tareas que se consideran aburridas reforzando un cambio hacia un comportamiento positivo. 2) Atraer y retener audiencias y clientes a una marca. 3) Minimizar los tiempos de adopción de productos o servicios.

La iniciativa se basa en el éxito que están teniendo los juegos en la sociedad actual. M2 Research estima que el total del mercado de los videojuegos, alquiler de videojuegos, suscripciones, descargas digitales, casuales juegos, juegos sociales, juegos móviles y contenidos descargables superarán los \$ 50 mil millones (sin incluir las ventas de hardware) en el año 2012.

Los juegos como Bejeweled, Farmville, PopCap, Zynga, y Rovio han ayudado a abrir las compuertas a la cantidad de la gente que juega a juegos. En particular, los juegos sociales apelan a una demografía mucho más amplia que los juegos tradicionales. Los juegos sociales hoy en día dependen en gran medida de las grandes redes sociales; Facebook en EE.UU; así como Gree y DENA en Japón.

La gamificación, por lo tanto, debe trabajar para mejorar la experiencia del usuario con el fin de lograr una mayor participación y conservar, motivar y promover la participación en general.

La gamificación se aprovecha de la mecánica de juego para entregar aplicaciones atractivas para clientes y empleados.

### **La gamificación desde la teoría de las capacidades dinámicas**

La teoría principal en la que se sustenta la gamificación, es la teoría de las capaci-

dades dinámicas en cuanto al objetivo que persigue. “La obtención de una teoría explicativa que permita identificar las dimensiones de las capacidades específicas de la empresa que puedan ser fuentes de ventaja competitiva, y explicar cómo las combinaciones de capacidades y recursos pueden ser desarrolladas, desplegadas y protegidas” (Teece et al., 1997, p.510)

Teece et al. (1997) postulan la existencia de una competencia (o capacidad) propia de la dirección de la organización, consistente en crear nuevas competencias distintivas (en el sentido que dan al término Hamel y Prahalad), o explotar competencias distintivas ya existentes. Es decir, una idea ya inventada como el juego, que se remonta hasta el principio de los tiempos (juegos de aprendizaje para niños, casinos, etc) son adoptados por la empresa para conseguir sus objetivos; ya que las capacidades (combinaciones de recursos) se adaptan, integran y reconfiguran las habilidades organizativas, y las competencias funcionales para enfrentarse a los requerimientos de un entorno competitivo dinámico por parte de la dirección estratégica Teece et al. (1997)

Barney (1991) afirma que los recursos de la organización son ventajas, capacidades, procesos organizativos, atributos, información, conocimiento, etc. controlados por la organización para concebir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y su efectividad.

Según Barney, (1991) los recursos están distribuidos heterogéneamente entre las organizaciones y son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (RBV); sin ignorar el dinamismo del mercado y los recursos complementarios surge la teoría de las capacidades dinámicas, la cual toma como complementaria la RBV, ya que cuando las empresas tienen recursos con estas características (recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles) pueden lograr una ventaja competitiva sostenible mediante estrategias que no puede ser fácilmente duplicadas por las empresas que compiten.

Para Kogut y Zander (1992) las capacidades combinatorias se aplican a la organización de procesos mediante las cuales las empresas adquieren conocimiento, y por tanto nuevas aplicaciones, herramientas más innovadoras. En los entornos dinámicos, las ventajas competitivas descansan en la innovación, en el conocimiento y en la realización de un uso más productivo y eficiente de los inputs. La teoría de las capacidades dinámicas defiende la recombinación de nuevos recursos, para generar nuevas estrategias de creación de valor (Grant, 1996; Pisano, 1994). Como tales, son los impulsores de la creación, evolución, y recombinación de los recursos de otras nuevas fuentes de ventaja competitiva (Henderson y Cockburn, 1994; Teece et al, 1997).

Los principios básicos en los que se sostiene la teoría de las capacidades dinámicas y aportan valor añadido son los siguientes:

- La toma de decisiones estratégicas que crean valor para las empresas dentro de los mercados dinámicos mediante la manipulación de los recursos en las nuevas estrategias. Las capacidades dinámicas no son abstracciones.

- La investigación empírica, presenta puntos en común entre las empresas eficaces o lo que puede denominarse "buenas prácticas". Por lo tanto, capacidades dinámicas tienen mayor homogeneidad, y la posibilidad de sustitución entre las empresas.

- Los patrones eficaces de las capacidades dinámicas varían con el dinamismo del mercado. Los procesos de análisis detallados, que dependen en gran medida en los conocimientos existentes y la ejecución lineal para producir resultados predecibles.

Teece, (1997) defiende el aumento de los recursos, y la recombinación como modelo de cambio. Por lo tanto, las empresas alcanzan nuevas configuraciones de recursos en la que estos, surgen, chocan, se dividen, evolucionan y mueren.

Por tanto, las capacidades resultantes de la combinación de los recursos actuales ofrecen un producto innovador al usuario basado en una estrategia eficiente para la empresa, en este caso el "principio de juego", donde según John von Neumann (1928) la toma de decisiones, está condicionada a las decisiones de otros agentes que intervengan en el proceso para lograr bienestar. Según este principio el "juego" propuesto alcanzara el éxito cuando se piense en que pasos va a seguir el consumidor y a partir de ahí, proponer nuestra estrategia basada en las decisiones tomadas por los demás. De tal manera que se alcance el equilibrio de Nash que consiste en que los jugadores llegaran a un punto donde no habrá marcha atrás ya que empeora su bienestar y por ello continuarán con el juego.

### **Las dinámicas de juego aplicadas a la empresa**

El servicio de localización como Foursquare (Cramer, Henriette and Ahmet, Z and Rost, Mattias and Holmquist, Lars Erik , 2011) es un ejemplo destacado de las aplicaciones comerciales que utilizan gamificación para aumentar la participación de los usuarios. Estos elementos, tienen que coexistir con motivaciones de uso. A los usuarios les divierte competir y que su victoria, en el mejor de los casos, aparezca en las redes sociales. Dicho reconocimiento a su esfuerzo mejora su imagen social en la red frente a sus contactos. Extrapolado a la empresa, es la reputación online la que mejora la imagen de marca.

Por tanto, utilizar dinámicas de juego extrapolado al negocio de servicios mediante recompensas persigue los objetivos de la gamificación: lograr un mayor nivel de compromiso, cambiar comportamientos y estimular la innovación. Las oportunidades para las empresas son grandes: clientes más comprometidos, crowdsourcing ("El crowdsourcing es un tipo de actividad online participativa en la que una persona, institución, organización sin ánimo de lucro o empresa, propone a un grupo de individuos mediante una convocatoria abierta flexible la realización libre y voluntaria de una tarea. La realización de la tarea, de complejidad y modularidad variable, y en la que la multitud debe participar aportando su trabajo, dinero, conocimiento y/o experiencia, siempre implica un beneficio mutuo. El usuario recibirá la satisfacción de una necesidad concreta, ya sea esta económica, de reconocimiento social, de auto-estima, o de desarrollo de aptitudes personales, mientras que el crowdsourcer obtendrá y utilizará en su beneficio la aportación del usuario, cuya forma dependerá del tipo

de actividad realizada”. (Estellés y González (2012)) y/o, la mejora de rendimiento de los empleados.

Gartner, (2011) identificó cuatro hitos principales que mejoran a través de la gamificación:

1. Mayor rapidez en la respuesta al aumenta la velocidad de los circuitos de re-troalimentación empresarial por tener los juegos, un carácter dinámico.

2. Objetivos y las reglas de juego bien definidas, para asegurar que los jugadores se sienten capaces de alcanzar metas. Dichos objetivos son reales que la compañía quiere hacer llegar a los empleados.

3. Sintaxis que anime e involucre a los jugadores a participar y lograr los objetivos de la actividad.

4. Tareas que son desafiantes, pero alcanzables. Se proporcionan tareas de corto plazo, metas alcanzables para mantener el compromiso.

### **Casos de éxito en las organizaciones**

Los juegos han existido, manifestándose de distintas formas dependiendo de los recursos, desde el inicio de los tiempos. Si miramos atrás, casos similares no apoyados en sistemas de información pueden ser tan tradicionales como el negocio que genera un casino. Un casino, es uno de los mayores negocios dado al volumen que produce y nunca se ha tenido noticia de la quiebra de ninguno, y su actividad está basada únicamente en el juego y en la búsqueda de la recompensa.

La novedad es aplicarlo al ámbito empresarial, no sólo en sector del “ocio y tiempo libre”. M2 Research pronostica que será la nueva revolución en los años venideros. Los motivos son diversos pero entre ellos puede verse la influencia de las redes sociales y de la multicanalidad, es decir aplicaciones creadas para smartphones, desde las que acceden los usuarios y posteriormente las publican en redes sociales, sin olvidar la revolución que supone el poder jugar en línea. Por esta tendencia, cada vez más creciente, las empresas quieren aprovechar para incorporar esta metodología a sus procesos de trabajo.

¿Quién no ha visto en su tablón de facebook las puntuaciones de sus contactos en los juegos que ofrece la red social?

A continuación, los casos analizados, describen funcionalidades básicas hasta llegar a la estrategia de juego con mayor complejidad.

### **Foursquare**

La popular aplicación que permite hacer “check-in” en un lugar donde si eres la

persona que aparece más veces registrada te conviertes en el “Mayor” del lugar. Pues bien, aprovechando la adopción de los medios sociales, las empresas han adoptado métodos similares de reconocimiento.

### **Accenture**

En la consultora Accenture donde la información de sus empleados estaba procesada por Sharepoint (Plataforma web de trabajo colaborativo y gestión documental comercializada por Microsoft) pensaron que para actualizar la información personal de cada uno de ellos, sería óptimo que los mismos empleados rellenaran sus fichas personales. La idea no tuvo mucho éxito ya que para los empleados supone una pérdida de tiempo respecto a sus tareas diarias. Por ello pensaron que sería bueno que en su perfil público aparecieran medallas como recompensa hacia aquellos empleados que tengan completada su ficha. La idea tuvo tal éxito que Accenture tiene previsto implantar Newsgator, un SocialCRM (Social CRM es una estrategia de negocios que permite a las empresas participar y generar valor en las Redes Sociales y otros canales de Social Media donde se encuentran sus clientes actuales y potenciales con el objetivo de fidelizar y atraer nuevos clientes.) que permite disponer de una plataforma social que se apoya en la colaboración, facilita la comunicación y mejora el conocimiento de los trabajadores.

### **Hard Rock Café**

La misma estrategia de reconocimiento es seguida por Hard Rock Café, incentiva a los empleados convirtiéndoles en “empleado de mes”. El reconocimiento se basa en el número de pin que llevan en su uniforme. Cuantos más pin consiga un empleado, mayor reconocimiento obtiene frente a sus compañeros y a los clientes

### **Nescafe Dolce Gusto**

Nescafé incluye en su web una sección de juegos para usuarios registrados. El juego es el mismo que para usuarios no registrados, con la única diferencia que los usuarios con una cuenta pueden ver los resultados de otros usuarios, le da según el tiempo empleado una posición en el ranking y permite publicar el resultado en facebook.

La estrategia seguida es ofrecer un servicio de entretenimiento personalizado para los clientes y que entre clientes puedan compartir resultados. Cuando un cliente comparte en facebook, Nescafé está obteniendo publicidad de forma gratuita, en este caso de un producto concreto, Nescafe Dolce gusto. Todos los contactos de cada jugador lo identifican en su tablón, quizás tomándolo como referencia para una futura compra.

### **BBVA**

También, el sector bancario y asegurador apuesta por esta nueva estrategia, no hay que olvidar que de todos los sectores es el más conservador y prudente en los procesos de cambio debido a la naturaleza de su negocio.

BBVA apuesta por BBVA game. J. Borderías desde el Observatorio de tecnología de BBVA dice: “El objetivo que tenemos es aplicar distintas mecánicas y dinámicas de juego, en un ámbito totalmente ajeno al propio juego como es nuestro canal de banca online, con el objetivo de atraer y retener usuarios, minimizar los tiempos de aprendizaje y animar a la gente a realizar tareas que hasta ahora pudieran considerar aburridas o complejas”.

Con esta visión ofrecen un sencillo juego en el que se consiguen puntos por utilizar el canal online que son canjeables por regalos directos y participaciones en sorteos. Además para aquellos que decidan contratar cualquier producto o servicio, se ofrece una recompensa de muchos más puntos

## **AXA**

Tras experimentarse una época baja en la venta de seguros, AXA tras realizar un estudio de mercado detectó que las nuevas generaciones no contrataban seguros de vida. Ante eso, construyeron un juego para demostrar tras la simulación ante situaciones reales la importancia y la necesidad que se puede tener para contratar un seguro. También se desarrolló la aplicación móvil. Esta iniciativa de marketing se puso en marcha en 2011 y marca un referente en la aplicación de juegos en el sector asegurador. La iniciativa ha sido presentada en congresos más importantes de gamificación.

Ambas técnicas son un claro ejemplo de captación y retención de usuarios. Mediante la gamificación BBVA intenta mantener a sus clientes y hacer que otros clientes quieran conseguir regalos mediante la apertura de cuentas en esta entidad. AXA, se acerca a su público objetivo, los más jóvenes mediante el juego, ya asimilado por este segmento para crear una necesidad y así, aumentar el número de seguro de vida contratados.

## **Nike+**

Nike+ tanto en funcionalidad que aporta para el usuario, como en la forma de comunicar su estrategia y los dispositivos mediante los cuales se puede llevar a cabo la conexión, marca un referente de buena práctica en gamificación. Su eslogan es “calcula, compara, compite”; esta referencia son los pasos a seguir para completar el juego del entrenamiento personal del usuario.

Mediante productos desarrollados a medida para dispositivos (ipod, kinect) que permiten obtener datos de los usuarios en relación con ejercicio físico y así hacer un programa “personal training”. Los logros alcanzados pueden publicarse en redes sociales obteniendo así, publicidad para Nike. Además de venta de productos compatibles con este programa, que se basa en recogida de datos de los clientes.

## **Telepizza**

Los usuarios registrados pueden a través de la página web de Telepizza consultar

el estado de su pedido. Así, están informados en todo momento del proceso y Telepizza ofrece un mejor servicio al proporcionar estos datos. Cuando la pizza, está terminada, se informa en la web que el pedido está en camino. De esta manera, involucra al usuario en proceso de elaboración y mantiene un feedback con el cliente en relación a su pedido.

### Estrategias identificadas

Analizando los casos, concluimos en estrategias diferenciadas con las que se diseñan las distintas estrategias de gamificación

- Reconocimiento social. A través de la publicación en medios sociales de las puntuaciones, se obtienen una motivación para seguir jugando ya que permite un reconocimiento social frente a los contactos.

- Publicidad. Los juegos propios de las empresas que permiten postearlos resultados están diseñados con el fin de anunciar un producto concreto de la marca para difundirlo entre los contactos de la red de los usuarios.

- Captación y retención de usuarios. A través de materializar los puntos en regalos y sorteos, el cliente siente una motivación por seguir jugando, a la vez que se fideliza a la marca. Junto al boca-boca se obtiene publicidad y nuevos clientes. Dichos juegos crean una necesidad de producto por ser fácilmente alcanzables.

- Involucrar al cliente. El cliente es lo más importante en la empresa. El acercamiento se produce mediante la transparencia en el servicio.

Sector	Empresa	País	Estrategia principal	Estrategia secundaria
Alimentación	Nescafé	Suiza	Publicidad	Entretenimiento
Asegurador	AXA	Francia	Captación, retención usuarios	Crear necesidad
Bancario	BBVA	España	Captación, retención usuarios	Merchandising
Consultoría	Accenture	Irlanda	Reconocimiento social	Eficacia en los procesos
Internet	Foursquare	USA	Reconocimiento social	Publicidad para los lugares
Restauración	Telepizza	España	Involucrar al cliente	
Restauración	Hard Rock Café	Reino Unido	Reconocimiento social	
Retail	Nike	USA	Publicidad	Compra de productos de la marca

Fuente: elaboración propia



## Conclusiones

La gamificación, como estrategia de negocio en España y Estados Unidos está afianzándose, de tal manera que muchas son las compañías que la incorporan sus procesos. Gran parte de la literatura escrita sobre este tema procede de estos países.

Las prácticas de innovación abierta cada vez se fomentan más en las empresas para generar ventaja competitiva. Las empresas necesitan de la recombinação de los recursos existentes, para ser más eficientes.

Las nuevas tecnologías y en concreto las redes sociales están cambiando el modelo de negocio tradicional y por tanto, todos los procesos actuales están convirtiéndose en negocio a través de internet.

En el análisis de casos se han encontrado ejemplos en todos los sectores y son las empresas con gran volumen de negocio las que hacen una firme apuesta por esta estrategia, basados en el éxito del mercado de los videojuegos, alquiler de videojuegos, suscripciones, descargas digitales, casuales juegos, juegos sociales, juegos móviles y contenidos descargables superarán los \$ 50 mil millones (sin incluir las ventas de hardware) en el año 2012. (M2 Research, 2012).

Destacar que al analizar los casos se han encontrado distintas finalidades en la aplicación de la gamificación. Cada empresa, diseña su “juego” en base a sus objetivos, por lo que se trata de una estrategia flexible. Detrás de un juego, a priori sencillo, se encuentran metas complejas: la búsqueda de reconocimiento social, publicidad para las marcas, captación y retención de usuarios e involucrar al cliente en los procesos relacionados con la empresa para ser más transparentes.

## Bibliografía

BRAVO, E., MUNDET, J., y SUÑE, A. (2008). “Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas”. En la red: [http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/2985/1/comunicacioncio\\_parapublicacion2R.pdf](http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/2985/1/comunicacioncio_parapublicacion2R.pdf) (datos obtenidos, 5 de julio 2012).

CRAMER, HENRIETTE and AHMET, Z and ROST, MATTIAS and HOLMQUIST, LARS E. (2011), “Gamification and location-sharing: some emerging social conflicts”. En la red: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/08-Cramer.pdf> (datos obtenidos, 5 de julio 2012)

De JONG, J.P.J.; VANHAVERBEKE, T.; KALVET, T.; CHESBROUGH (2008). “Policies for Open innovation: theory, framework and cases” Research project funded by VISION Era-Net, Helsinki: Finland.

DETERDING, S., SICARTI, M., NACKE, L., O'HARA, K., y DIXON, D (2011). “CHI

2011 Workshop Gamification: Using Game Design Elements in Non-Game Contexts". En la red: [http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/CHI\\_2011\\_Gamification\\_Workshop.pdf](http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/CHI_2011_Gamification_Workshop.pdf) (datos obtenidos, 5 de julio 2012)

DETERDING, S., DIXON, D., KHALED, R., y NACKE, L. (2011). "From game design elements to gamefulness: Defining "Gamification"". En la red: [http://85.214.46.140/niklas/bach/MindTrek\\_Gamification\\_PrinterReady\\_110806\\_SDE\\_accepted\\_LEN\\_changes\\_1.pdf](http://85.214.46.140/niklas/bach/MindTrek_Gamification_PrinterReady_110806_SDE_accepted_LEN_changes_1.pdf) (datos obtenidos, 5-6 de julio 2012)

EISENHARDT, K. M. y MARTIN, J. 2000. "Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal", 21(10-11): 1105-1121.

ESTELLÉS AROLAS, E.; GONZÁLEZ LADRÓN-DE-GUERVARA, F. (2012) "Towards an integrated crowdsourcing definition". Journal of Information Science (aceptado y pendiente de publicación).

GOASDUFF, L., PETTEY, C., (2011) "Gartner Says By 2015, More Than 50 Percent of Organizations That Manage Innovation Processes Will Gamify Those Processes". En la red: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1629214> (datos obtenidos, 20 de julio 2012).

JIMENEZ ARENAS, S., (2012) "Gamificación, expectativas y grado de adopción en España". En la red: <http://www.gamkt.com/estudio-2012-gamificacion-en-espana/> (datos obtenidos, 28 de agosto 2012).

MANGALINDA, J.P., (2010) "Play to win: The game-based economy". En la red: <http://tech.fortune.cnn.com/2010/09/03/the-game-based-economy/> (datos obtenidos, 30 de julio 2012).

M2 Research ., (2012) "Gamification in 2012: Market Update, Consumer and Enterprise Market Trends". En la red: <http://gamingbusinessreview.com/wp-content/uploads/2012/05/Gamification-in-2012-M2R3.pdf> (datos obtenidos, 20 de julio 2012).

OLIVEIRA P.; VON HIPPEL, E. (2011), "Users as Service Innovators: The Case of Banking Services", Research Policy 40(6) : 806–18