

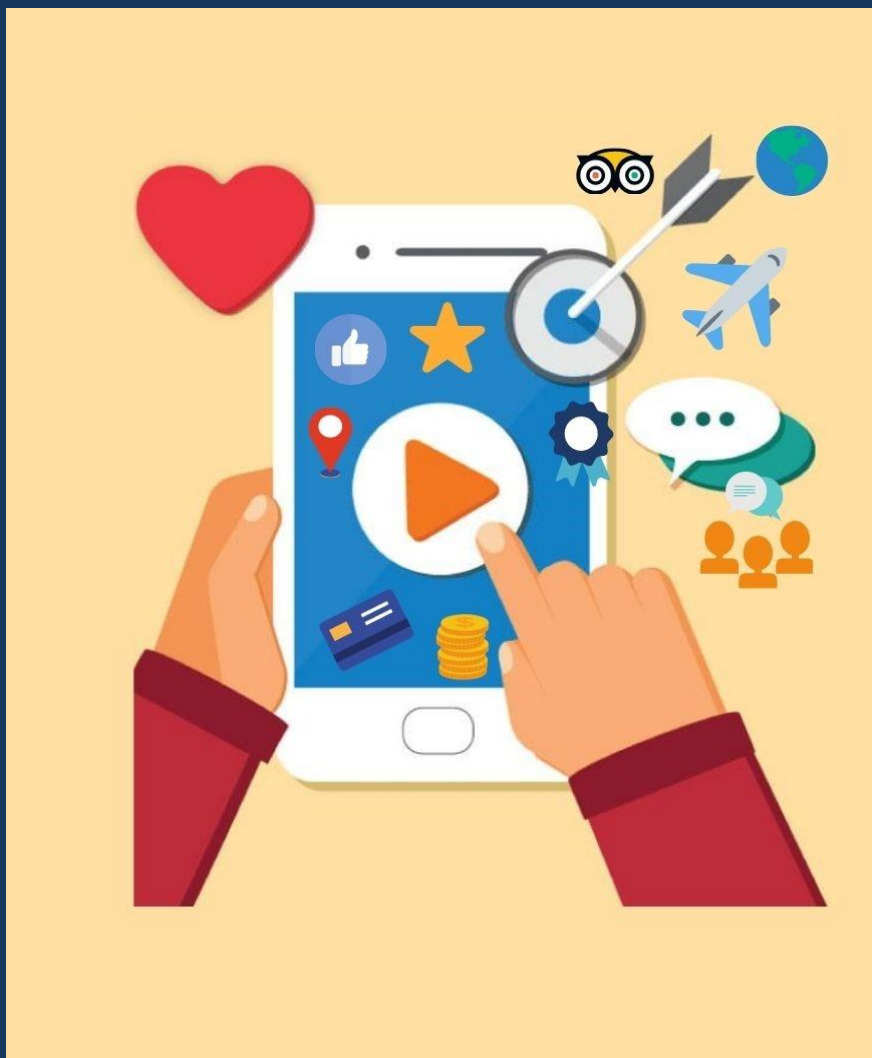


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

Facultad de Economía y Administración

Maestría en Gestión Empresarial

“La gamificación y la lealtad hacia las marcas en el sector turístico”



Directora: Dra. Marina Zanfardini.

Autora: Lic. Cynthia Abraham.

Neuquén, Agosto de 2020.

A quienes creen que un mundo mejor es posible, por la esperanza de Jano y Dino.

Agradecimientos:

A Marina Zanfardini por su profesionalismo, por su ayuda y orientación en el diseño, proceso y ejecución de esta tesis, agradezco su pasión, convicción, apoyo y entusiasmo a lo largo de todo este recorrido.

A Raul Illanes, a Martín Berardo, a Gabriela Gutiérrez, paciencia, generosidad y alegría. A esa gran coincidencia que los convirtió en los mejores compañeros que pude haber tenido y gracias a esa sincronidad que los transforma en mis tres grandes amigos.

A María quien guía mis pasos y me cuida siempre, a mi familia, a los míos, en especial a Marina, Osmar, Alfredo y Matías.

A la Universidad Nacional del Comahue, y especialmente a la Facultad de Economía y Administración por brindarme la oportunidad de seguir formándome consolidando trabajo y estudio.

Índice de contenidos

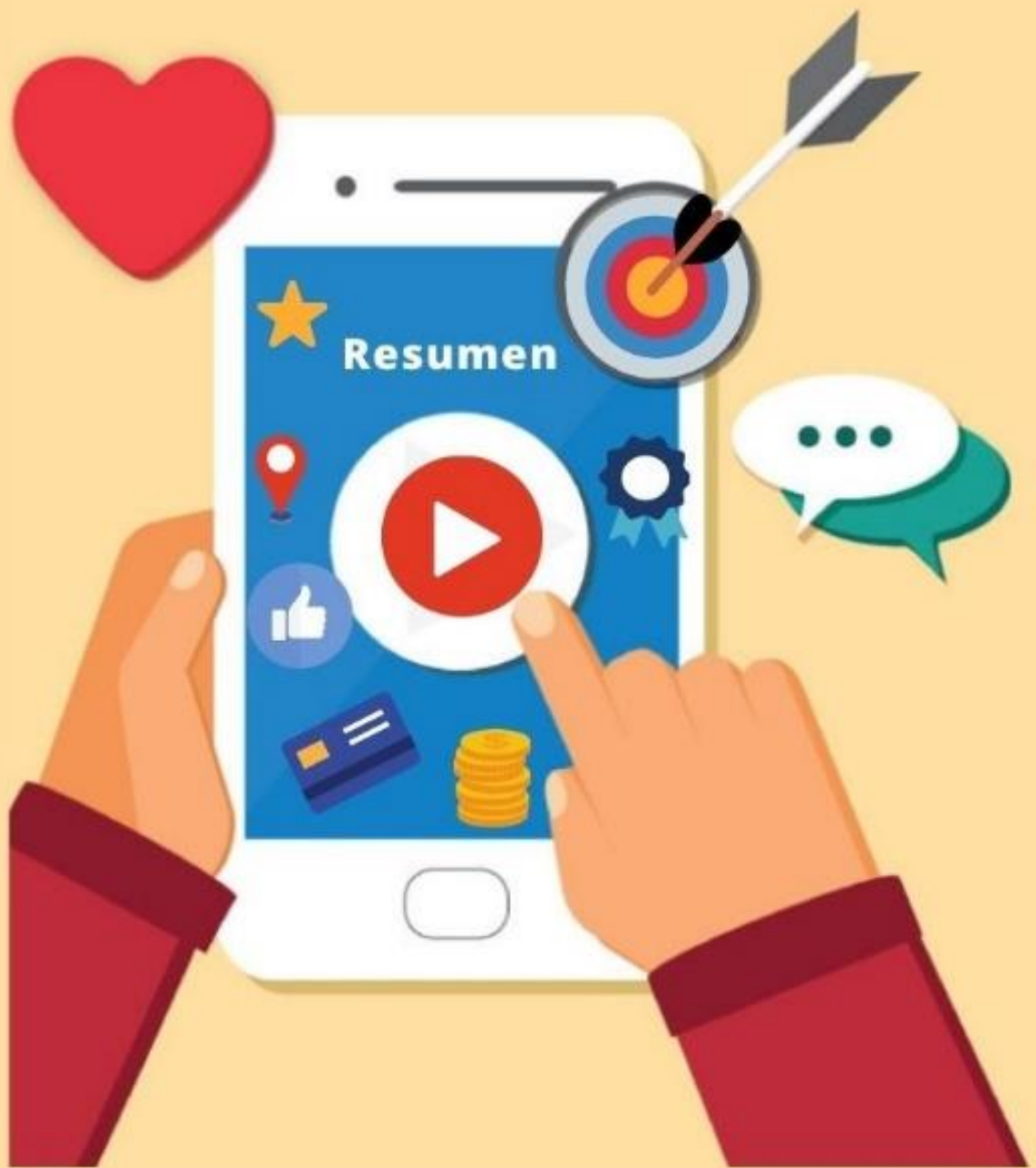
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN	10
PLANEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	17
MARCO TEÓRICO	19
Turismo y Organizaciones Turísticas	19
Consumidores:.....	21
Lealtad:.....	23
El consumidor y la lealtad de marca:	27
Lealtad en servicios turísticos versus lealtad en destinos turísticos	28
Programas de fidelización.....	30
Gamificación	32
La gamificación y su implementación.....	42
Gamificación en Turismo	45
ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
Momento I Exploratorio.....	50
Momento II Descriptivo	60
RESULTADOS.....	64
Conclusión preliminar del momento exploratorio	84
Conclusión preliminar del momento descriptivo.....	102
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	111
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	114
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA	116
REFERENCIAS.....	118
Anexo I: Modelo de encuesta	126
Anexo II: Fichas de registro, características esenciales del juego	132

Índice de Ilustraciones

Figura 1 Proceso de conformación de lealtad.....	25
Figura 2 Clasificación de los clientes, grado de satisfacción y lealtad.....	27
Figura 3 Niveles de elementos de diseño de juego.....	36
Figura 4 Dinámicas de juego en función de las mecánicas de juego y motivación de los usuarios	39
Figura 5 Componentes de juego.....	44
Figura 6 Conjunto de herramientas que intervienen en el diseño del juego	44
Figura 7 Organización del proceso metodológico.....	49
Figura 8 Distribución de los elementos muestrales según sector.....	55
Figura 9 Aspectos metodológicos considerados en virtud del primer objetivo específico planteado.....	56
Figura 10 Aspectos metodológicos considerados en virtud del segundo objetivo específico planteado.....	57
Figura 11 Modelo de ficha de registro empleada a fin de detectar herramientas de diseño de juego aplicados en los programas de lealtad de las empresas turísticas analizadas	59
Figura 12 Aspectos metodológicos considerados en virtud del tercer objetivo específico planteado.....	62
Figura 13 Características esenciales del juego del programa Aerolíneas PLUS.....	65
Figura 14 Características esenciales del juego del programa MSC Voyagers Club	66
Figura 15 Características esenciales del juego del programa Marriott Bonvoy	67
Figura 16 Características esenciales del juego del programa My Starbucks Reward	68
Figura 17 Características esenciales del juego del programa Tibiclub.....	69
Figura 18 Características esenciales del juego del programa Colectividad Trip	70
Figura 19 Clasificación de las empresas de servicios turísticos en base a las estrategias de gamificación aplicadas en los programas de lealtad:	85
Figura 20 Análisis sociodemográfico de la muestra.....	87
Figura 21 Conciencia de las acciones de gamificación de la empresa	95
Figura 22 Valoraciones de los usuarios de la marca Trip Advisor	98
Figura 23 Valoraciones de los usuarios de la marca Booking.....	99
Figura 24 Valoraciones de los usuarios de la marca LATAM	100
Figura 25 Valoraciones positivas de los usuarios de la marca Aerolíneas Argentinas	101
Figura 26 Valoraciones positivas y negativas en términos de mecánicas y dinámicas de juego	103

Índice de tablas

Tabla 1 Mecánicas de juego y elementos de juego.....	38
Tabla 2 Estéticas de juego	40
Tabla 3 Relación entre Mecánicas de Juegos y Deseos de los jugadores	43
Tabla 4 Operacionalización de variables.....	61
Tabla 5 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por líneas aéreas para generar lealtad a través de la gamificación.....	72
Tabla 6 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por líneas de cruceros para generar lealtad a través de la gamificación	75
Tabla 7 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por empresas hoteleras para generar lealtad a través de la gamificación	76
Tabla 8 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por empresas de restauración para generar lealtad a través de la gamificación	78
Tabla 9 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por parques y atracciones para generar lealtad a través de la gamificación	80
Tabla 10 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por intermediarios comerciales para generar lealtad a través de la gamificación.....	82
Tabla 11 Composición de la muestra en estudio.....	86
Tabla 12 Distribución de la muestra en función de las variables sociodemográficas	88
Tabla 13 Lealtad de los usuarios hacia las marcas	90
Tabla 14 Relación entre el proceso de conformación de lealtad y las estrategias de gamificación: colaborativa y competitiva	92
Tabla 15 Comparación de frecuencia de consumo anual según estrategia de gamificación	94
Tabla 16 Conciencia de las acciones de gamificación de la empresa a partir de las estrategias de gamificación empleadas.	95
Tabla 17 Modificación del comportamiento y consumo en función del tipo de estrategia de gamificación.....	96
Tabla 18 Clasificación autopercebida del consumidor en cuanto a su grado de lealtad a la marca según estrategia de gamificación	97

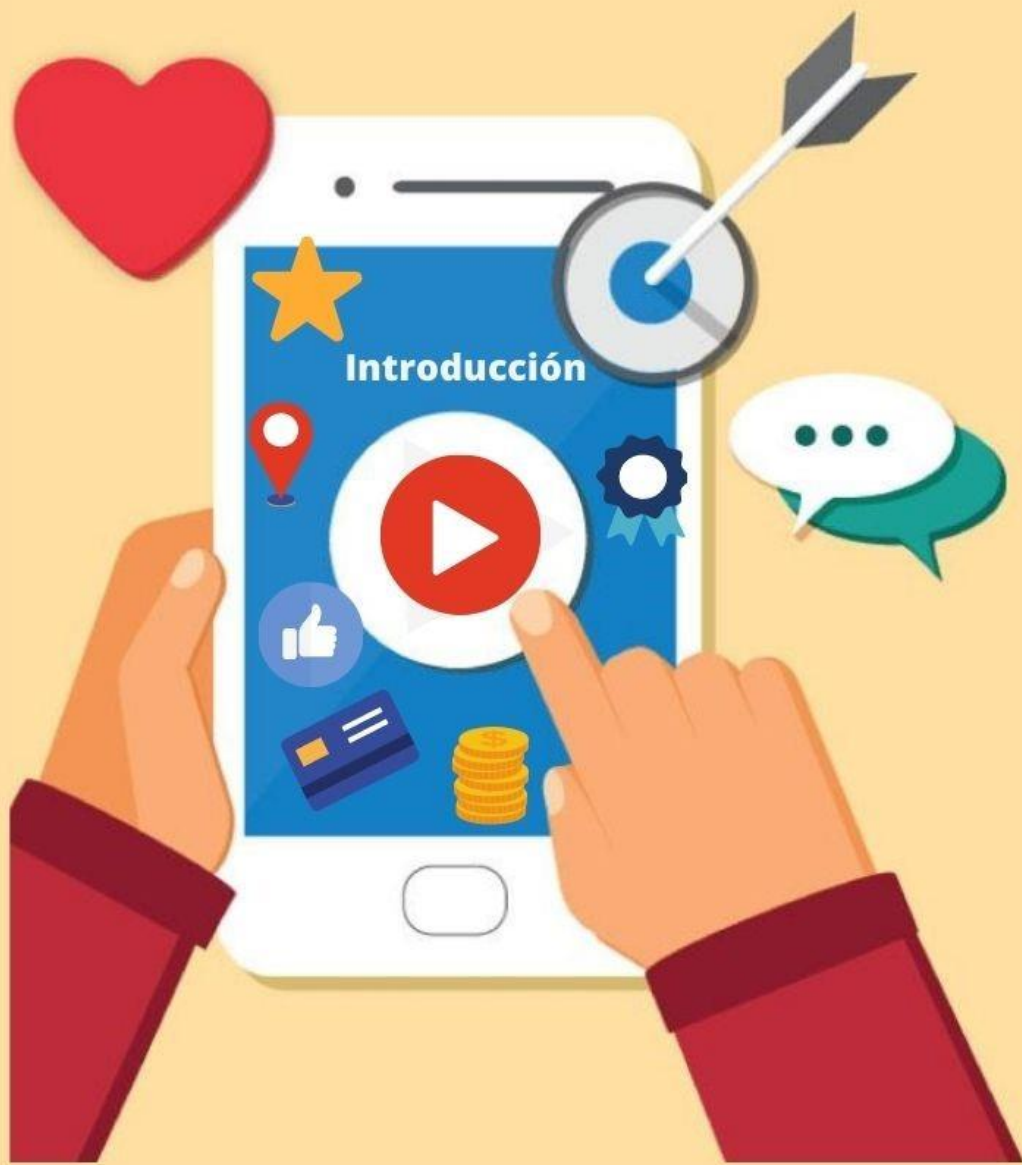


RESUMEN

La gamificación es un concepto novedoso que aplica elementos de diseño y el pensamiento del juego en contextos no relacionados con el juego (Deterding et al., 2011). Esta temática posee múltiples peculiaridades y, como tal, es posible de utilizarse y ser aplicada en varias disciplinas. La presente investigación abordó la gamificación en un contexto específico, los servicios turísticos, e indagó sobre su relación con la variable lealtad a la marca de los clientes. En este marco se pretendió investigar, analizar y conocer casos paradigmáticos vinculados a los servicios turísticos que se hayan valido de esta herramienta y comparar cómo afecta la misma en la lealtad del cliente.

Este estudio generó, además de información, un aporte desde lo académico y un insumo significativo al estudio de la temática en cuestión. Acompañan al documento las limitaciones que se presentaron a lo largo de la investigación y las sugerencias referidas a futuras líneas de exploración, análisis y estudio.

Palabras claves: gamificación, lealtad, marcas, empresas turísticas.



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el vocabulario de los negocios ha comenzado a llenarse extrañamente de términos nuevos usados para designar a una diversidad de tecnologías: inteligencia artificial, advergames, blockchain, crowdfunding, realidad aumentada, realidad virtual, el internet de las cosas, etc. Esos son algunos ejemplos de aquello que progresivamente pero de forma dramática, están empezando a cambiar el funcionamiento de buena parte de las industrias en el mundo.

La gamificación no es ajena a ello, el término nace en el año 2008 (Deterding et al., 2011), ha ganado popularidad a lo largo del año 2010 y generó notoriedad a partir de 2012 cuando la reconocida consultora Price Waterhouse Coopers analizó su potencial de negocio, subrayando sus beneficios para fidelizar a clientes y empleados de distintas organizaciones (Hinojosa, 2017). La gamificación se define como el uso y aplicación de elementos de diseño del juego asociado al pensamiento del juego en un contexto no relacionado con el juego (Deterding et al., 2011).

Según un estudio realizado por Markets & Markets presentado por la revista digital Hosteltur ¹ la facturación global del sector de los juegos virtuales alcanzó los 5500 millones de dólares en el año 2018 con una tasa de crecimiento anual de aproximadamente el 67 % estimando una facturación de 112, 5 miles de millones de dólares. En este sentido resulta interesante advertir cómo la industria del videojuego se ha rediseñado y confirmado como la industria líder tanto en ventas como en crecimiento del ocio y el entretenimiento digital.

La aplicación de la gamificación en los negocios propone transitar un camino que va desde aumentar el conocimiento de la marca, generar motivación en los usuarios y alentar a la participación del consumidor. Este tipo de estrategias aplicada al marketing genera un cambio revolucionario en los negocios dado que impacta de forma positiva en la lealtad del consumidor, por tal motivo se estima que el 70% de las organizaciones globales que buscan enfoques innovadores harán uso de la gamificación en años venideros (Hinojosa, 2017).

Si se consideran los datos y predicciones de crecimiento planteados en párrafos anteriores resulta razonable pensar que la industria del turismo puede beneficiarse de la gamificación como herramienta y ser utilizada para aumentar y

¹ Grupo de comunicación especializado en Información Turística Profesional. Portal en español de noticias de turismo.

enriquecer la experiencia del turista y generar inercia de la compra a través de la dinámica de los juegos.

La presente investigación se ancló en el tema de la gamificación en un contexto específico, los servicios turísticos, e indagó sobre su relación con la variable lealtad a la marca de los clientes. En este marco se pretendió investigar, analizar y conocer casos paradigmáticos vinculados a los servicios turísticos que se hayan valido de esta herramienta y comparar cómo afecta la misma en la lealtad del cliente. Aunque la gamificación es un fenómeno creciente en las prácticas empresariales, son escasos los antecedentes de estudios sobre este tema. Existe una brecha amplia entre praxis y volumen bibliográfico en relación a la gamificación como método, técnica y herramienta de marketing aplicada a empresas de servicios turísticos. En este sentido, este estudio generó, además de información, un aporte desde lo académico y un insumo significativo al estudio de la temática en cuestión.

En líneas generales esta investigación buscó generar y exponer información actualizada respecto a las estrategias de gamificación que utilizan distintas empresas prestadoras de servicios turísticos y comparar cómo impactan en la lealtad del cliente hacia determinadas marcas. Metodológicamente se realizó una búsqueda y un profundo análisis de bibliografía, al mismo tiempo se trabajó con fuentes secundarias de información indagando respecto a los tipos de mecánica, dinámicas y estéticas de juego que utilizan las empresas que prestan servicios turísticos para gestionar la lealtad de sus clientes a partir de herramientas, estrategias etc., y al mismo tiempo se consultaron fuentes primarias a fin de conocer cuáles son aquellas prácticas gamificadas que motivan la conducta de los usuarios y que generan lealtad a la marca.

Este trabajo genera un aporte colaborativo a través de una doble línea, por un lado proporcionando información teórica respecto a la lealtad hacia la marca y la gamificación en servicios turísticos y por otro lado contribuyendo con aquellos empresarios que aún desconocen o carecen de una estrategia orientada a generar la lealtad de sus clientes.

Esta investigación presenta contenido teórico y se estructura a partir de una introducción la cual orienta al lector respecto a la temática a trabajar, cómo se trabajará, a través y por medio de quiénes y el por qué de la misma, plantea y justifica el problema de investigación; define objetivos; presenta un marco teórico referido a los conceptos principales que atravesarán el total de este trabajo; acerca una propuesta metodológica, los principales resultados alcanzados, expone y acerca propuestas y futuras líneas de investigación al respecto de la temática aquí trabajada.



PLANEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El progreso y desarrollo sistemático de nuevas tecnologías en los últimos años ha sido y es actualmente generador de profundos cambios en el ecosistema turístico (Buhalis & Law, 2008) impactando directamente en la vida cotidiana de las organizaciones que se desenvuelven en el mismo, simultáneamente se atraviesa un momento muy interesante desde el punto de vista de la innovación en el producto y el servicio en el cual la tecnología se posiciona como el engranaje principal que hace girar y dinamiza cualquier estrategia de marketing. La transformación digital forma parte del proceso evolutivo de las organizaciones, el avance tecnológico, la hiperconectividad, la virtualización, la omnicanalidad, y la ubicuidad de los juegos contribuyen, afectan y cambian la lealtad de los consumidores, en este contexto y con todas estas variables en acción sincrónica, cabe plantear el interrogante referido a qué hacen las empresas frente a esto.

La retención de los clientes se consolida como uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad, y en este sentido, la presencia de la competencia en un contexto permeado de una gran cantidad de redes sociales, plataformas, aplicaciones, blogs, etc. hace que los clientes puedan conocer, cambiar, combinar, probar e interactuar con las marcas no sólo en cualquier momento, sino también en cualquier lugar, a través de esta nueva interfaz. Lo anterior genera una rivalidad entre las organizaciones de la industria del turismo para conquistar y retener a sus consumidores, por tal motivo, ha generado que varias empresas orienten sus esfuerzos hacia algunos sectores un tanto más novedosos a fin de que los clientes sean leales a las mismas evitando la elección de la oferta que pueda resultarles más atractiva (Dominguez, 2017).

Una herramienta fundamental que permite incorporar y trabajar sobre la retención y lealtad de los clientes es internet, la misma contribuye de forma significativa al negocio dado que sus impactos son medibles, a partir de ella es posible seguir las interacciones que hace el cliente con la empresa, los clicks recibidos, el número de veces que consultó por un servicio determinado, los horarios que utiliza para investigar e indagar sobre determinados servicios, etc. Romera. C (2018), expresa que la tecnología *“tiene cada vez más un mayor impacto en los modelos de negocios, es el motor principal de cambio y de la economía”*, por lo anterior, resulta importante ofrecer a los consumidores y acercar a las empresas turísticas un paquete de herramientas que sean capaces de sorprender, entretener, divertir, persuadir y

retener a los sujetos que están interesados en acceder o que consumen un servicio turístico determinado.

La actualidad brinda herramientas suficientes que permiten generar una vinculación especial con los usuarios, incentivar un cambio de comportamiento o transmitir un mensaje o contenido determinado. En este marco se resalta el poder que en los últimos años ha adquirido la industria del juego en el comportamiento de los turistas, la gamificación se perfila como un nuevo modelo de negocio en la industria del turismo, generando nuevas formas de comercialización y participación de los clientes. Evidencia de lo anterior lo demuestra la empresa Niantic, creadora del juego que cobró popularidad en el año 2016, Pokemon GO, una aplicación que convierte plazas, calles, estaciones de subte en un gran tablero de juego al aire libre, gracias a la realidad aumentada, Niantic se ha incorporado recientemente como miembro afiliado a la Organización Mundial del Turismo y colaborará con esa entidad para desarrollar una nueva serie de juegos de realidad aumentada para smartphones (Canalis, 2018). Lo anterior demuestra que los juegos comienzan a posicionarse y tomar protagonismo en agendas de organismos mundiales como lo es la Organización Mundial del Turismo y abre nuevas opciones para el marketing turístico. En los últimos años la gamificación ha alcanzado gran importancia en diversos ámbitos y distintos tipos de organizaciones tales como salud, educación, financieras etc. algunos casos paradigmáticos en el sector del turismo puestos en valor durante las tres fases del viaje² son: juegos de realidad aumentada con geolocalización como Geocaching, Ingress Prime, Pokemon Go, viajes gamificados para entornos urbanos y rurales, como SmileDrive, Ireland Town, Brasil Questjuegos en parques temáticos, y urbanos, como es el caso de “*piano stairs*” en Estocolmo; experiencias en el patrimonio cultural, ejemplo de ello es el del Museo Nacional del Prado que ha puesto en práctica “*pradomedia*”; el Museo de Arte de Dallas que ha creado un programa en el que sus afiliados registrados, pueden canjear puntos acumulados por diversos premios, a través de sus teléfonos los usuarios pueden ir ganando insignias o pueden crear una colección propia con la selección de las que se consideren las mejores obras de arte del museo y ganar determinados premios; experiencias en restaurantes, como el caso de “Foursquare”; búsquedas del tesoro en destinos turísticos “Descubrí la ciudad”³, y experiencias en prácticas deportivas, como Skitude.

²Antes del viaje, durante la estancia y al finalizar la experiencia de viaje (Weber, 2014).

³Es un desafío por equipos que combina caminar, correr y utilizar colectivos, subtes y trenes para llegar a museos, teatros, plazas, sitios emblemáticos de CABA. Es una actividad totalmente gratuita, inclusiva, saludable y sustentable, que se realiza en duplas integradas por familias y vecinos de la Ciudad de Buenos Aires.

En esta misma línea es importante considerar que los juegos monetizan significativamente mejor que las apps, al respecto Newzoo estima que a fines de 2018 los juegos para dispositivos móviles alcanzó una facturación de 66,2 billones de dólares. Desde esta perspectiva global y teniendo en cuenta las vastas oportunidades que ofrece la gamificación es posible proponerla como una estrategia de juego aplicada al sector de los servicios turístico dado que es capaz de crear una experiencia significativa, motivadora (Marin & Hierro, 2013) y capaz de generar un vínculo emocional, personalizado con el cliente y posible de impactar en su lealtad. Lo anterior, plantea retos corporativos para la industria turística al mismo tiempo que garantizaría la eficacia de sus acciones y un ventajoso retorno de la inversión.⁴

Simultáneamente se advierte que existen empresas que se hayan faltos de digitalización, que aún no comprenden cómo innovar en procesos o ciertos procedimientos, que necesitan diferenciarse de la competencia y que, además, desean generar valor añadido a sus clientes (García Pañella, 2016). Ya sea por falta de conocimiento en el impacto que pueden generar en su negocio o bien porque se asume que su aplicación y gestión implica un costo elevado, es evidente que el ecosistema del marketing, las comunicaciones y los usuarios muta y evoluciona constantemente, lo cual, va forzando a las organizaciones a adaptarse a un nuevo contexto de mercado.

Una prueba del atractivo del tema en cuestión es que en los últimos años el número de trabajos vinculados a la gamificación ha ido en ascenso, y si bien existen antecedentes teóricos académicos que vinculan la gamificación con el turismo ya sea a nivel de destino o a nivel empresas (Luque & Correa, 2014) son prácticamente inexistentes trabajos de investigación que indaguen sobre cómo la gamificación afecta la lealtad de los clientes de servicios turísticos (Xu, Weber & Buhalis, 2014), aun cuando se encuentra presente en gran cantidad de programas de lealtad de organizaciones importantes como American Airlines, Starbucks, Marriot, entre otras.

⁴Según un estudio del Centro de Innovación BBVA las páginas “gamificadas” han duplicado sus estadísticas de páginas vistas, los visitantes únicos, han fidelizado la mitad de sus clientes, consiguieron incrementar un 100% el tiempo en sus sitios y tuvieron un 400% de ROI en tres meses



PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo General

- Identificar y caracterizar las estrategias de gamificación aplicadas por las empresas de servicios turísticos – líneas aéreas, cruceros, cadenas hoteleras, restauración, parques de atracciones e intermediarios comerciales – en sus programas de lealtad y comparar sus efectos en la lealtad a las marcas. (Periodo 2019-2020).

Objetivos específicos

- Analizar si los programas de lealtad que aplican las empresas de servicios turísticos en estudio cuentan con los elementos esenciales de un juego.
- Caracterizar los elementos de diseño de juego aplicados por las empresas de servicios turísticos en estudio en sus programas de lealtad.
- Comparar los efectos en la lealtad hacia la marca de los consumidores de al menos dos sectores turísticos que apliquen distintas estrategias de gamificación.



MARCO TEÓRICO

Como se ha mencionado anteriormente el estudio que se desarrolló en la presente tesis de maestría supone la intervención de una serie de conceptos teóricos como turismo, organizaciones turísticas, servicios, consumidores, programas de lealtad, gamificación, juego y diseño de juego. A continuación se presentan algunas definiciones correspondientes a los mismos.

Turismo y Organizaciones Turísticas

El turismo puede ser definido como un fenómeno económico y social, en las últimas décadas ha experimentado un crecimiento exponencial, al mismo tiempo ha sufrido una gran diversificación hasta convertirse en una de las industrias que crece con mayor rapidez en todo el mundo, como agente de desarrollo y cambio se ha transformado en una pieza clave del desarrollo socioeconómico de varios países, asimismo, posee un carácter muy complejo debido a su relativa juventud como actividad socioeconómica y porque se trata de un concepto que se nutre de gran cantidad de disciplinas académicas, y sectores económicos que se ven implicados en su desarrollo. Lo anterior, promueve una ausencia de definiciones conceptuales claras que delimiten la actividad turística y la distinguan de otros sectores. En efecto, existe un amplio debate académico sobre qué es exactamente el turismo, qué elementos lo componen y qué actores intervienen, no hay hasta el día de hoy un concepto unívoco que refleje un axioma universal del turismo, lo cual ha dado como resultado una multitud de definiciones, cada una de ellas subrayando aspectos distintos de la misma actividad, contribuyendo a profundizar la comprensión de este fenómeno turismo. (Sancho et al, 1998). Ahora bien, por consenso internacional y por aprobación Naciones Unidas la OMT define al turismo como *“un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico”* (OMT, 2007).

Como tal, el turismo tiene efectos en la economía, en el medio natural y en las zonas urbanas, genera impactos en la población local y en los visitantes. Debido a ello y teniendo en cuenta la gama y variedad de factores de producción necesarios para producir bienes y servicios adquiridos por los visitantes y al gran número de

actores involucrados en la actividad turística es necesario estudiarla desde un enfoque global del desarrollo, de gestión, y control.

En la actualidad el volumen del negocio del turismo iguala y en algunas temporadas supera las exportaciones de petróleo, productos automóbiles o alimentarios (OMT, 2017). El turismo se ha convertido en uno de los principales protagonistas del comercio internacional y en algunos países representa la principal fuente de ingresos de sus economías, es un poco más de lo que el común de la sociedad supone, representa, según la OMT, el 10 % del producto interno mundial, así uno de cada diez puestos de trabajo está vinculado a la industria, genera 1,4 billones de dólares en exportaciones, representa el 7% de las exportaciones mundiales, crea empleo, genera y promueve el crecimiento económico, alienta la protección y el cuidado del medio ambiente, la conservación, la sustentabilidad y la conservación cultural (OMT, 2017).

La actividad económica por excelencia es la producción de una gama extensa de bienes y servicios cuyo objetivo final es la satisfacción de las necesidades humanas. En términos económicos, los distintos papeles que desempeñan los agentes económicos se pueden clasificar distinguiendo tres sectores, el último, corresponde al sector de los servicios, el cual engloba un conjunto de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de servicios productivos que se plasman en algo material (Mochón, 2004). El turismo es un sector en continuo crecimiento que se encuentra directamente relacionado con el proceso de terciarización de la economía y lidera un área fundamental en el entramado empresarial internacional, los viajes en general y el turismo en particular, como fenómenos masivos difícilmente podrían concebirse en la actualidad sin la existencia de empresas prestadoras de servicios turísticos. *“Las diferencias entre las empresas de servicios y las industriales son mucho mayores que sus semejanzas y es imposible realizar comparaciones entre ambas”* (Shaw, 1991). Se trata de unidades productoras de servicios turísticos, hoteles, agencias de viajes, transporte (aéreo, férreo, cruceros, y otras modalidades), entre otras. Son elementos esenciales de un sistema de servicio a disposición de la actividad turística, que han evolucionado al extremo de constituirse en organizaciones complejas.

Si los productos proporcionan beneficios a los clientes que los compran y los usan, los servicios se pueden traducir en acciones o desempeños. La prestación de un servicio es un proceso en el que se ven involucrados elementos tangibles e intangibles y que, como resultado de la combinación de una serie de procedimientos formales o informales conducen hasta una prestación final de cara al consumidor

(Gazzera & Lombardo, 2010). Los servicios crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio (Lovelock et al., 2004).

De ese modo, los servicios se distinguen de los productos por sus características: son perecederos, es decir que no pueden almacenarse; son intangibles, no pueden tocarse; son heterogéneos, lo cual refiere a que las acciones y desempeños realizados ante la prestación son únicos e irrepetibles; los servicios son simultáneos, es decir se consumen al mismo tiempo que se producen; y la última, y quizás más importante de las características, es que el cliente recibe valor a través de la prestación de los servicios sin obtener la propiedad de algún elemento tangible (Esteban, 2006). Por otro lado, los servicios, presentan atributos que se ponen en acción al tiempo en que los clientes los eligen tales como fiabilidad, competencia, capacidad de dar respuesta, accesibilidad del servicio, facilidad de contacto, empatía, cortesía y atención, comunicación, credibilidad, seguridad, elementos tangibles. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1993).

Consumidores:

Se trata de la figura principal por la que las empresas trabajan. Es el epicentro y objeto de deseo de las organizaciones con fines de lucro, quienes ofrecen respuestas a medida para satisfacer sus demandas, cumplir con sus exigencias y superar sus expectativas. Desde lo bibliográfico existen varias clasificaciones que intentan segmentar tipos de consumidores utilizando distintas perspectivas y enfoques que facilitan el conocimiento y estudio del mismo a fin de llegar a determinar quién es, qué edad posee, qué compra, cómo compra, qué desea, que exige, etc. (Churchill & Suprenant, 1982; Kotler & Armstrong, 2012; Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). Lo anterior contribuye a personalizar la experiencia, conociendo sus expectativas, satisfaciendo sus necesidades, generando como resultado un servicio de calidad. Una clasificación de los consumidores muy utilizada en la actualidad está basada en su nivel de participación y experticia en el proceso de compra y los divide en consumer, prosumer, adprosumer, crossumer, proksumer (Sobejano, 2009).

Consumer es el consumidor clásico, accede a bienes y servicios proporcionados por una organización a fin de satisfacer sus necesidades, su participación en el ciclo de compra es limitada, es decir, accede a servicios o productos estandarizados, no es activo en redes sociales, no utiliza internet para investigar o informarse respecto al producto a adquirir o el servicio a consumir. Es un sujeto que una vez consolidada su experiencia la comparte en un grupo reducido de sujetos como cercanos o

familiares generando un bajo impacto en los clientes potenciales. Es un consumidor poco inquieto, suele seleccionar los mismos productos y servicios al repetir su compra por lo tanto se los puede distinguir como fieles (Gil, Romero & Garrido, 2007).

Prosumer es un acrónimo que une dos conceptos, PRO - productor y SUMER-consumidor (Toffler, 1972), este término establece que el consumidor se involucra en la producción del producto o servicio, en tanto, hace uso de internet, aplicaciones o sitios web, define su usabilidad y accede a la información sin importar condiciones de hardware, software, o medio ambiente (accesibilidad). El Prosumer, es un consumidor activo, se informa, navega en páginas web, investiga en blogs, redes sociales y foros respecto a todo tipo de cuestiones que les sean útiles para enriquecer su experiencia. Para él los demás consumidores significan una fuente de información tan o más autorizada que la empresa y sus integrantes. Es un sujeto que crea su propio producto tratando de evitar experiencias estandarizadas (Arroyo, 2011).

Adprosumer es un concepto integrado por tres términos AD – anuncio, PRO - productor y SUMER- consumidor. La palabra “anuncio” refiere a la satisfacción del cliente como resultado de una experiencia positiva referida al consumo de un producto o servicio y su posterior socialización con el resto de los consumidores, lo cual lo transforman para la empresa en su mejor publicidad. Al mismo tiempo es productor porque genera información, contenido, comentarios, valoraciones, fotos, videos, etc. y los comparte con los demás; finalmente es consumidor dado que además de producir información también la consume. El adprosumer adopta así tres funciones que pone en acción simultáneamente: comprador, consumidor, y recomendador de bienes y servicios. Se trata de una nueva generación que confía más en la experiencia de otro consumidor que en los anuncios que la empresa utiliza para vender. Los adprosumers han tenido notable participación e importancia en internet gracias a todo el crecimiento y multiplicación de redes sociales y otras plataformas de la web 2.0 (Caro, Luques, Zayas, 2015).

Crossumer es un concepto combina dos términos CROSS- cruzar y SUMER-consumidor, este es un nuevo consumidor que “cruza” continuamente la línea que anteriormente dividía el consumidor del productor (Macías Alegre, 2016). El concepto sintetiza la evolución del consumidor a partir del uso de redes sociales y dispositivos móviles, es un consumidor experto que decodifica las intenciones de las campañas publicitarias y las estrategias de marca, es activo y apela a sus conocimientos, es un nuevo tipo de consumidor que sabe distinguir entre información y aquellos mensajes persuasivos diseñados por las organizaciones. Asimismo, es posible afirmar que conoce el lenguaje del marketing y la publicidad, comprende las técnicas y estrategias

publicitarias. Es un consumidor que adjudica más confianza a la información y las valoraciones generadas por otros a partir de la aceptación de los blogs, portales, comunidades como fuentes acreditadas de información a las que atribuyen mayor credibilidad y menor intencionalidad. Son sujetos que además de conocer utilizan las armas legales, como derechos del consumidor y alegales, como los boicots para hacer frente a lo que consideran injusticias o abusos. Es un consumidor que ha tomado conciencia de su posición como consumidor activo en el sistema económico y social (Gil, Romero & Garrido, 2007).

Proksumer: es un término que fusiona tres conceptos, PRO- productor, K - broker y SUMER- consumidor. Este es un consumidor productor de información, el cual, crea conocimiento a partir de sus propias experiencias en complemento con la información ya existente, actúa como broker de aquel conocimiento al gestionarlo, interpretándolo, filtrándolo, recomendándolo y transmitiéndolo a otros consumidores, es un sujeto intermediario de ese saber con otros clientes pudiendo ser prescriptor o censor del servicio o producto. Lo anterior lo convierte en un consumidor de bienes y servicios personalizados a partir del conocimiento adquirido y gestionado. (Arroyo, 2011).

La distancia que separa y caracteriza a cada una de esas tipologías de consumidores se encuentra estrechamente ligada con la época y el momento en que les toca a estos sujetos convivir con la digitalización, la cual, afecta a los inmigrantes digitales y alcanza a los nativos digitales. El denominador común entre estos tipos de consumidores es que todos buscan acceder a bienes y servicios personalizados alejados del enlatado o lo estandarizado, lo anterior ocurre sobre todo en consumidores de etapas más avanzadas (Sobejano, 2009). Colabora con lo anteriormente planteado este nuevo escenario 2.0 en donde surgen factores de suma importancia como la actitud proactiva de los consumidores, la cultura de la colaboración e Internet que ha jugado un papel fundamental en este nuevo contexto permitiendo el acceso masivo a la información.

Lealtad:

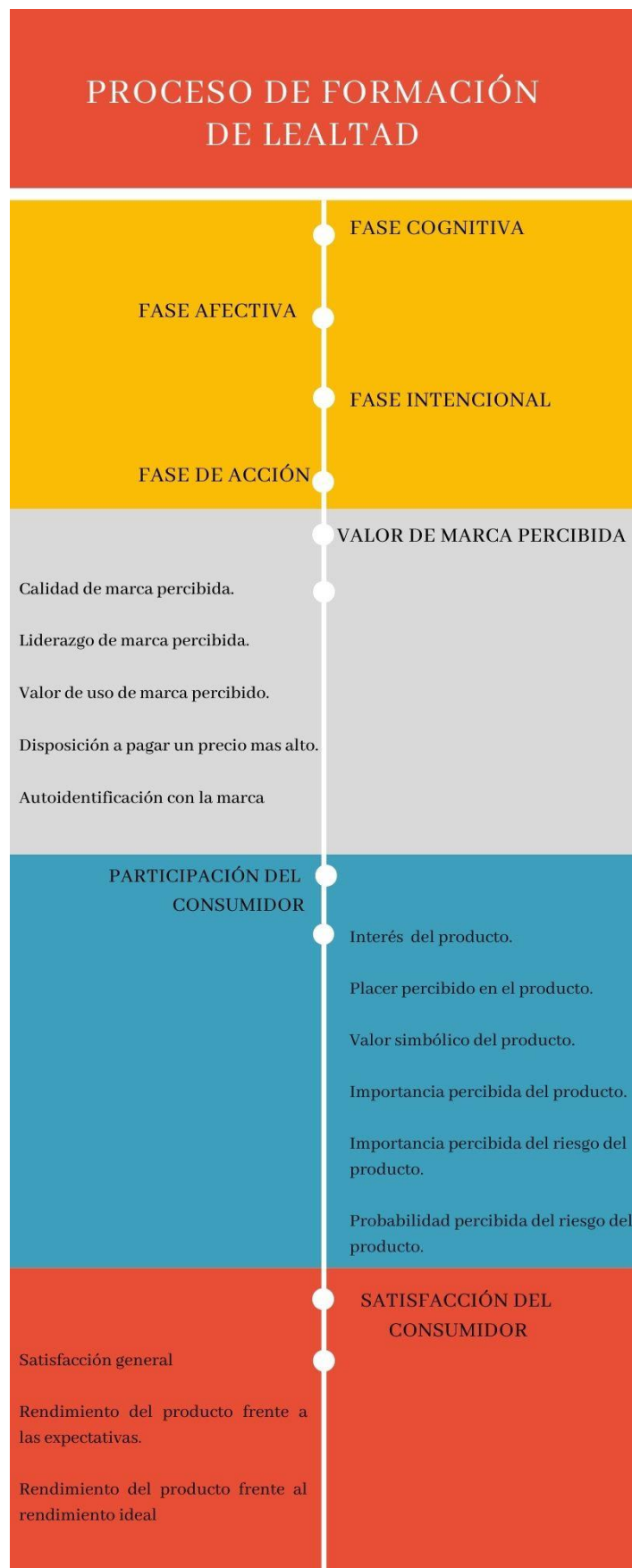
Dada la importancia que tienen por su contribución a los resultados y a la generación de valor en las empresas, los consumidores leales son el grupo de clientes más valiosos (Delgado, 2004). La lealtad del cliente juega entonces un papel determinante en el contexto actual de las organizaciones, supone una actitud fundamental que debe ser el resultado del trabajo sinérgico entre, marketing,

estrategia, cliente. La lealtad se puede definir como la actitud o predisposición del cliente hacia la marca, producto, servicio o establecimiento (Gallarza, 2002).

La lealtad de marca es un factor importante para entender y explicar cómo el consumidor escoge entre las diferentes opciones de marca, en un mercado mundial en el cual los clientes tienen a su alcance y disposición de una serie innumerable de productos y servicios. El costo que supone para las organizaciones mantener a su consumidor es inferior al de atraer a uno nuevo, aunque esto último, en muchos casos, resulta necesario (Colmenares & Saavedra, 2007). La lealtad es un fenómeno multidimensional y complejo procesos importantes como la globalización de la competencia, la mayor facilidad del acceso a la información, la desregularización de los mercados y el comportamiento del consumidor han dado origen a un interés mayor por su estudio, análisis, forma de medición y gestión. (Delgado, 2004). Por tanto puede ser considerada un activo estratégico generador de valor para las organizaciones, que es importante de medir (Pozo & Castillejo, 2011). A fin de hacer operativo el concepto, existen distintos tipos de medidas de lealtad de marca, las cuales pueden agruparse en dos conjuntos complementarios, el primero integrado por medidas comportamentales u operativas y el segundo integrado por medidas actitudinales y actitudinales comportamentales (Delgado, 2004).

Existe unanimidad desde un posicionamiento académico en que la lealtad está positivamente relacionada con la satisfacción del consumidor traducida en elevados niveles actitudinales y comportamentales favorables hacia la marca (Colmenares. & Saavedra, 2007). Teniendo en cuenta lo anterior la lealtad de marca puede considerarse como un proceso secuencial que no sólo refiere al comportamiento de recompra o al compromiso, sino a ambos. En este sentido, se entiende que la lealtad se transforma en un compromiso psicológico del consumidor con la marca y que ello se traduce en una actitud positiva y en una intención de recompra efectiva (Oliver, 1999). En la misma línea Vera & Trujillo (2017) entienden igualmente a la lealtad como un fenómeno multidimensional y complejo que puede ser explicado a través de tres grupos de variables, el valor percibido de la marca, la participación del consumidor y la satisfacción del cliente. De esas variables se desprenden una serie de dimensiones sujetas a un proceso que es posible de materializarlo en distintas fases: cognitiva, afectiva, intencional y de acción. (Vera & Trujillo, 2017), tal como se muestra en Figura 1.

Figura 1 Proceso de conformación de lealtad



Fuente: elaboración propia en base a Vera & Trujillo (2017).

La fase cognitiva es la primera que se crea en términos de lealtad y se conforma a partir de la información que el consumidor posee sobre un servicio o producto. En esta primera etapa se presta especial atención a los costos y beneficios que supone la adquisición de determinado servicio (Oliver, 1999). En esta fase el vínculo con la marca no es tan fuerte pero con la información disponible el consumidor ya es capaz de preferir determinada marca frente a sus alternativas (Vera & Trujillo, 2017). En sí, un consumidor es leal en un sentido cognitivo cuando existe información positiva y conoce de experiencias buenas con la marca. Los constructos empleados en esta fase son: expectativas, compromiso, recompra, exclusión, marca y satisfacción (Angulo, Oliva & Romero, 2013).

La fase afectiva puede explicarse como un vínculo que se genera entre el consumidor con la marca basado en la acumulación de experiencias positivas, lo cual supone un apego emocional del cliente, sin embargo y pese al involucramiento, en esta fase puede cambiar de marca (Oliver, 1999). Junto con la lealtad cognitiva la lealtad afectiva se ve determinada por la insatisfacción cognitivamente inducida (comparación entre expectativas y resultados). Los constructos empleados en esta fase son: expectativas, resultados, satisfacción, confianza, compromiso, relación, largo plazo, valor, calidad de la relación. (Angulo, Oliva & Romero, 2013).

La fase intencional de la lealtad está influenciada por eventos de apego emocional hacia una marca, es durante esta etapa en donde se inicia un compromiso sostenido desde el consumidor a la misma (Vera & Trujillo, 2017). Esta fase se traduce en la disposición del consumidor a comprar, volver a comprar o recomendar la marca (Oliver, 1999). Los constructos empleados en esta fase son: recomendación, intención de compra, conveniencia, sensibilidad al precio, comportamiento de queja. (Angulo, Oliva & Romero, 2013).

La fase de acción supone la lealtad a una inercia y se produce cuando efectivamente existen hábitos, rutinas y respuestas concretas a la elección de la marca, en esta etapa el cliente elige la misma opción independientemente de que otras marcas ofrezcan beneficios, precios más accesibles (Vera & Trujillo, 2017). Los constructos empleados en esta fase son: compra, recompra, repetición, recomendación (Angulo, Oliva & Romero, 2013).

El consumidor y la lealtad de marca:

El deleite del cliente es el nuevo objetivo y la acción más trascendente en la actualidad de las empresas (Tavira & Estrada, 2015), no obstante, es importante atender y analizar la complejidad por la que atraviesan los mercados, que, sumado a los cambios en el comportamiento de competidores, proveedores y distribuidores dispuestos a ganar la disposición de compra de los consumidores muestra un escenario complejo y competitivo que exige a las organizaciones y empresas, además de atraer nuevos clientes, retener a los actuales (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009).

La relación entre clientes satisfechos y clientes retenidos es fuerte (Tavira & Estrada, 2015), diversas investigaciones demuestran que la satisfacción, a pesar de ser un requisito previo para generar lealtad, no garantiza el compromiso de los consumidores, y mucho menos su retención (Bigné & Andreu, 2004). Para alcanzar tal retención es preciso conocer y comprender que la lealtad de los clientes implica dar un paso más y atravesar el estado emocional que proporciona la satisfacción y significa, en líneas generales pensar en cuatro aspectos esenciales: 1) que el cliente está satisfecho, 2) que recibe valor, 3) que repite compra y 4) que recomienda la empresa a terceros (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Tavira & Estrada (2015) establecen una clasificación de los clientes en función de su grado de satisfacción y lealtad, de esa codificación emerge, según su comportamiento, la figura de un cliente prescriptor, oportunista, cautivo y destructor.

Figura 2 Clasificación de los clientes en función de su grado de satisfacción y lealtad



Fuente: elaboración propia en base a Tavira & Estrada (2015)

A partir de la imagen presentada previamente puede observarse que existen diversos factores que inciden en el proceso y en el comportamiento de los consumidores para la conformación de la lealtad. Su integración e interrelación son fundamentales dado que la lealtad no es un estado invariable en el cliente y para mantenerla, las empresas deben esforzarse por dirigir eficientemente sus acciones (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009). De este modo los consumidores se comprometerán con una marca pero a cambio, esperan que ésta se comprometa también con ellos y en este sentido, desean recibir aportes de valor añadidos (Tavira & Estrada, 2015), es decir que al consumidor le gusta verse sorprendido positivamente con respecto a su marca y los servicios que le ofrece (Bigné & Andreu, 2004).

Una de las formas en que puede sorprenderse al consumidor de manera positiva es definiendo formas creativas de satisfacer sus necesidades. En este contexto, surge un elemento básico para lograr lealtad: la innovación, la misma, representa uno de los elementos más valorados por los clientes y es precisamente por ello, que en la medida en que las ofertas de las empresas sean más innovadoras, los clientes sentirán que su lealtad está siendo recompensada a través de la generación de mayor valor (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009). En otras palabras, las empresas deben aprovechar las herramientas que facilitan, generan y mantienen aquellas relaciones, y aquí es donde entra en juego el uso estratégico de las tecnologías y sistemas de información como elementos claves en el proceso de búsqueda de lealtad.

Lealtad en servicios turísticos versus lealtad en destinos turísticos

Los estudios e investigaciones sobre la lealtad a la marca han estado desarrollados en las áreas de marketing y de comportamiento del consumidor, especialmente en relación al consumo de bienes tangibles. Los estudios sobre la lealtad a marcas de servicios son más escasos (Colmenares & Saavedra, 2007).

La gestión de la lealtad a la marca se ha convertido en un paradigma empresarial de la era postmoderna, la misma vincula clientes con marcas y/o imágenes corporativas. Algunos clientes leales vuelven, repiten la compra y a la larga forman la base de un negocio estable y próspero (Zamora et al 2005).

El interés por la generación de lealtad a la marca se sustenta en múltiples beneficios algunos de tipo económicos vinculados con el aumento de ingresos, reducción de costos y mejora de rentabilidad para las empresas, al mismo tiempo,

los consumidores también se pueden beneficiar por la lealtad en términos de comodidad, confianza y ahorro (Santamaría, 2011).

A la hora de definir la lealtad en el campo del turismo, patrones como “repetición de compra”, comúnmente aplicables a bienes y a distintos tipos de servicios, no se ajustan estrictamente (Velázquez et. al 2009). El turismo ha concentrado esfuerzos y recursos en estudiar, aplicar y medir la lealtad en la industria, pero, por su naturaleza y las características propias de la actividad se torna mucho más complejo mantener relaciones duraderas con los turistas. Así, surgen muchas dudas en cómo mantener leales a los consumidores de servicios turísticos, y más aún cuando se trata de gestionar la lealtad hacia los destinos turísticos, dado que los sujetos prefieren visitar nuevos lugares, culturas y acceder a experiencias significativas singulares (Alves, Cerro & Mogollon, 2011). Al respecto, algunos estudios demuestran que la lealtad hacia los destinos turísticos se pone de relieve en variables como la satisfacción del turista, la imagen del destino y el apego al lugar (Alves, Cerro & Mogollon, 2011; Santamaría, 2011).

En el caso específico de los servicios turísticos la lealtad de marca se puede definir como a una variable multidimensional que describe el comportamiento y la actitud de los consumidores con relación a la preferencia de servicios, marcas o establecimientos determinados por encima de otros de su misma clase. La misma se refleja en el incremento de la probabilidad de repetir los comportamientos de compra y consumo de los mismos servicios que han sido consumidos con anterioridad (Angulo, Oliva & Romero, 2013). Dada la heterogeneidad, característica de los servicios, se podría calificar como cliente leal a aquel que elige la misma cadena hotelera en sus viajes, el que elige viajar siempre con la misma compañía aérea, el que demanda el asesoramiento y los servicios de la misma empresa de viajes cuando diseña o hace efectivas sus vacaciones (Alves, Cerro & Mogollon, 2011). Asimismo, cabe aclarar que a la repetición de compra debe ser complementaria con la intención de repetición y con la recomendación a fin de que ese cliente sea considerado como leal a la marca (Velázquez et al. 2009).

Es evidente entonces que entre destinos y servicios turísticos intervienen varios factores que influyen en la lealtad de marca. A partir del doble enfoque de lealtad de marca, conductual, presencia de un patrón de compras reiterativo, y actitudinal, relativa del cliente hacia la empresa o la marca (Giraldo 2014), las variables comunes a ambos grupos -servicios turísticos y destinos turísticos- pueden resumirse en satisfacción, calidad del servicio, valor percibido, compromiso (Velázquez et al, 2009).

Programas de fidelización

Las organizaciones han diseñado y han puesto en práctica una serie de estrategias a fin de fomentar y alcanzar lealtad de sus clientes, entre ellas, surgen mecanismos importantes de ser analizados como lo son los programas de fidelización. Estos programas son dispositivos que contribuyen a gestionar el marketing relacional y pueden definirse como *“programas de marketing con orientación de largo plazo, dirigidos a los clientes habituales y más rentables de una empresa, que incentivan el comportamiento de lealtad al otorgar beneficios funcionales y/o sociales”* (Giraldo, 2014). Los programas son diseñados para conseguir la lealtad de los clientes y han ido evolucionado hacia una gestión de la experiencia del cliente a tal punto que son capaces de influir sobre sus percepciones e incrementar su satisfacción (Canalis, 2018).

El objetivo general de los programas de fidelidad es el de lograr la lealtad del cliente, y específicamente apuntan a aumentar las ventas y por otro lado fortalecer los vínculos entre los clientes y la empresa. Para ello, intervienen y los integran una serie de herramientas tácticas como recompensas, descuentos, regalos y, se componen además por otras herramientas un tanto más estratégicas como el aumento de las acciones de comunicación, personalización e individualización de la relación con el cliente (Giraldo, 2014).

En los últimos tiempos, las organizaciones han hecho uso de Internet para desarrollar sus programas de fidelización. En este sentido, Internet cuenta con una serie de particularidades como medio de comunicación que han sido capitalizadas por las empresas para desarrollar sus programas de fidelización online (PFO) (Dominguez Casas, 2017). Internet es capaz de proveer una gran cantidad de información y contenidos en páginas web, permite personalizar el envío de la información a través del email, newsletter y además promueve la interactividad y el poder estar permanentemente conectados con los usuarios (Martín, 2013). Al respecto, las redes sociales no sólo permiten una comunicación bidireccional entre empresa y cliente sino que también posibilitan a aquellos que integran programas de fidelidad on line la interacción entre ellos, generándose por defecto una comunicación multidireccional.

Posicionando al usuario como centro del programa de fidelización y teniendo en cuenta sus deseos, motivaciones y comportamiento, las marcas que desarrollan programas de fidelidad on line tienden a ofrecer cada vez menos recompensas de tipo utilitario, como beneficios económicos, y apuestan cada vez más a compensas

simbólicas, aquellas que generan sensación de reconocimiento, estatus y distinción que inciden en la lealtad del consumidor a través de componentes de tipo emocional y psicológico (Dominguez Casas, 2017).

Los programas de fidelización tienen un impacto real en la lealtad del cliente, lo cual demuestra su potencial como estrategia relacional (Giraldo, 2014). Sin embargo, existe evidencia teórica que advierte que en muchos casos los miembros de los programas de fidelización lejos están de ser leales, específicamente se pone de manifiesto que los programas de fidelización son percibidos por los consumidores como una prestación básica del servicio (Jennings et al. 2014). En este sentido, algunas de las justificaciones de lo anterior tienen que ver con que los clientes consideran complejo el acceso a los incentivos, que no comprenden su funcionamiento y que las recompensas no les resultan atractivas. (López et al, 2018). Asimismo, se advierte que existen organizaciones que orientan sus esfuerzos por fortalecer las relaciones con sus clientes a partir del diseño y la puesta en acción de los programas de fidelización pero en un mercado altamente competitivo en muchos casos se torna difícil obtener una ventaja (Dowling & Uncles, 1997).

Ahora bien, los programas de fidelización en servicios turísticos y en destinos turísticos pivotan sobre dos variables fundamentales, por un lado, la oferta turística que se ha multiplicado y, por otro lado, la conducta del consumidor que se ha modificado. Algunas empresas que prestan servicios turísticos (aerolíneas, hoteles, cruceros) apuestan a los programas de fidelidad reinventándolos y adaptándolos a través del uso de apps, big data, redes sociales (Canalis, 2018). Algunas empresas utilizan la personalización del servicio, otras los sistemas de puntos y descuentos, aunque existe una tendencia en ascenso que premia a los clientes fieles con experiencias.

Algunas cadenas hoteleras y aerolíneas han unificados sus programas de fidelidad, apuestan al *bleisure*, es decir que los clientes diagraman sus viajes de trabajo y los combinan con ocio. Muchos de los consumidores que visitan el destino por trabajo vuelven al mismo para experimentarlo desde otro lugar (Lopez et al., 2018). Las empresas de viajes y turismo ofrecen a sus clientes plataformas de reservas, cotizaciones interactivas, comunicación e interacción mediante las redes sociales. Las líneas aéreas siguen marcando el norte proponiendo programas de viajeros frecuentes y realizando alianzas con instituciones bancarias, tarjetas de créditos, otras líneas aéreas, portales como Booking, Tripadvisor, etc.

Gamificación

La gamificación es un término que se ha hecho extensivo abarcando muchas disciplinas, el ámbito corporativo, la educación, la psicología, la industria del entretenimiento y el turismo, básicamente es un concepto que refiere al uso de técnicas, dinámicas del gaming y elementos del diseño del juego en entornos ajenos al juego (Brozman, 2018). Refiere en todas sus aplicaciones a una estrategia capaz de ser aplicable a entornos on line y off line, su eclosión y aplicación se advierte en una fase adicional en la estrategia de marketing digital (Ramirez, 2014).

Para comprender mejor este concepto es preciso desmembrar el término analizando las palabras claves que en él intervienen: *juego, diseño de juego y entornos ajenos al juego* (Deterding, Khaled, Nacke & Dixon, 2011).

Juego: Juul (2018) describe seis características necesarias y suficientes que algo debe tener para que sea considerado un juego. Según el autor un juego debe tener: 1) Reglas: las que deben estar lo suficientemente bien definidas para que puedan programarse en una computadora o lo suficientemente bien definidas para no tener que discutir sobre ellas cada vez que se juegue. Las reglas son las que dictaminan los marcos de referencia y las normas por las que se deben regir quienes participan de la experiencia, son las que le dan personalidad al juego (Pedraz, 2019). En este mismo sentido Parlett. (2005) establece que existen distintos tipos de reglas que están presentes dentro de un juego: *reglas operativas* son las más básicas y definen las acciones que los jugadores deben realizar para jugar el juego. *Reglas fundamentales:* se trata de la teoría implícita que existe dentro del juego en este caso el jugador mueve la ficha el número de casillas que indica el dado (regla operativa) la regla fundamental sería el valor del movimiento se incrementa en un número aleatorio entre uno y el seis correspondiente a las caras del dado. *Reglas de comportamiento:* accionan como un contrato social entre los jugadores cuando inicia el juego, se las acepta y son conocidas cuando comienza el juego, por ejemplo, un jugador no puede hacer muecas para desconcentrar a su rival, estas por lo general no están escritas formalmente en un reglamento. *Reglas escritas* se trata del documento formal que los jugadores deben leer y comprender antes de iniciar el juego. *Leyes,* son reglas y condiciones que se establecen en entornos un tanto más competitivos y serios de juego. *Reglas oficiales* se generan cuando un tipo de juego y su seriedad demanda la necesidad de combinar reglas escritas con leyes y con el devenir del tiempo este tipo de reglas evolucionan a reglas escritas. *Reglas de consulta* son consejos que colaboran para que el jugador pueda enfrentarse al juego de manera

más estratégica, estas se encuentran vinculadas con la forma en que funciona el juego y cómo se comporta el jugador. *Reglas caseras*: este tipo de reglas no se encuentran plasmadas formalmente en el juego, pero hacen referencia a aquellos ajustes que los jugadores proponen y acuerdan sobre las reglas operativas para hacer más divertido el juego. Según Parlett (2005) estas reglas funcionan como feedback ya que son las reglas creadas por los jugadores en respuesta a una deficiencia percibida luego de haber jugado. 2) *Resultados y variables cuantificables*. Para Juul (2018) las reglas del juego deben proporcionar diferentes resultados posibles, así para que un juego funcione como una actividad como tal el mismo también debe ajustarse a las habilidades de los jugadores. El resultado variable depende de quién lo juega, es decir, si los jugadores logran siempre un empate o si un jugador avanzado juega con un principiante, eso no funciona realmente como juego. Muchos juegos proporcionan características para asegurar un resultado variable. Del mismo modo, los propios jugadores pueden fingir ineptitud para generar cierta incertidumbre sobre el resultado. Esto se denomina como "criticidad organizada por el jugador": de la misma manera que los jugadores intentan respetar las reglas, los jugadores también pueden tratar de mantener un resultado variable del juego. Finalmente, el "resultado cuantificable" significa que el resultado de un juego está diseñado para estar fuera de discusión. Dado que jugar a un juego en el que los participantes no están de acuerdo sobre el resultado es bastante problemático, esto se somete al mismo desarrollo sobre las reglas de un juego, tender hacia la no ambigüedad. 3) *Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos*, esta característica significa que algunos de los resultados posibles del juego serán mejores que otros. Los valores de los diferentes resultados del juego se pueden asignar de diferentes maneras: pueden indicarse en las instrucciones del juego; pueden estar indicados por el hecho de que algunas acciones dan una puntuación más alta que otras; pueden darse porque solo hay una manera de progresar y hacer que algo suceda; o pueden estar implícitos en la configuración: ser atacado por monstruos hostiles generalmente significa que el jugador tiene que defenderse contra ellos. Existe una tendencia a que los resultados positivos sean más difíciles de alcanzar que los negativos: esto es lo que hace que un juego sea un desafío; un juego donde era más fácil alcanzar la meta que no alcanzarlo probablemente no se jugaría mucho (Juul, 2018). 4) *Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado*, esta es otra forma de afirmar que los juegos son desafiantes, o que los juegos contienen un conflicto, o que los juegos son "interactivos". Para Juul (2018) esta es una parte de las reglas de la mayoría de los juegos (excepto los juegos de puro azar) en donde las acciones de los

jugadores puedan influir en el estado y el resultado del juego. La inversión en el esfuerzo del jugador tiende a llevar a un apego del jugador al resultado, ya que la inversión de energía en el juego hace que el jugador (en parte) sea responsable del resultado. 5) *Que el jugador se vea influenciado por el resultado*: si su resultado es positivo el jugador será feliz y ganador, y si ocurre un resultado negativo será infeliz por ser el perdedor. El apego del jugador al resultado es una característica psicológica de la actividad del juego, lo que significa que existe una convención mediante la cual el jugador se une a aspectos específicos del resultado. Un jugador puede sentirse realmente feliz si gana, y realmente infeliz si pierde. Curiosamente, esto no solo está relacionado con el esfuerzo del jugador: un jugador puede sentirse feliz cuando gana un juego de pura casualidad. Como tal, el apego del jugador al resultado es una categoría menos formal que las anteriores, ya que depende de la actitud del jugador hacia el juego; es parte de lo que se denomina "contrato de juego" o actitud ilusoria que el jugador acepta al jugar. El spoilsport es un jugador que se niega a buscar el placer de ganar, o se niega a ser infeliz al perder. 6) *Consecuencias negociables*: son ese conjunto de reglas con las que se puede jugar con o sin consecuencias en la vida real. Un juego se caracteriza por el hecho de que opcionalmente puede tener consecuencias de la vida real. Estas pueden ser negociadas en base a juego por juego, ubicación por ubicación y persona por persona. Entonces, si bien es posible apostar por el resultado de cualquier juego normalmente divertido, es imposible ingresar a un casino en Las Vegas y jugar sin apostar dinero. Si un jugador pierde un juego y enfrenta pavorosas consecuencias de esto, es una cuestión de honor conformarse con el resultado negociado. Existe una diferencia entre las operaciones reales del juego y el resultado del juego. La única forma de que un juego tenga consecuencias negociables es tener las operaciones y los movimientos necesarios para que el juego sea inofensivo. Pero aun así, todos los juegos tienen algunas consecuencias no opcionales sancionadas oficialmente, en particular porque hacen que los jugadores se tomen el tiempo y la energía, y, lo que es más importante, la quinta característica: que los juegos pueden hacer felices o infelices a los jugadores para herir o aumentar su orgullo. Pero, solo dentro de ciertos límites negociables, ya que hay algunas transgresiones conocidas, como el mal humor si se es un mal perdedor, la jactancia excesiva, abandonar el juego prematuramente si el jugador está perdiendo. Especialmente la cantidad de bromas y provocaciones permisibles de otros jugadores no está escrita. Las consecuencias negociadas explícitamente se refieren a los aspectos que los jugadores pueden controlar conscientemente, como el intercambio

de bienes - pero las reacciones involuntarias y menos controlables, como la alegría o el dolor, requieren una prueba y, en general, están menos definidas (Juul, 2018).

Por tanto, un juego se define como un sistema formal basado en reglas, que posee un resultado variable y cuantificable, en el que a diferentes resultados se les asignan diferentes valores, y donde el jugador realiza un esfuerzo para influir en ese resultado negativo o positivo generando felicidad o infelicidad en el jugador. La acción de jugar genera consecuencias y resultados que pueden ser opcionales y negociables (Juul, 2018)

Diseño del juego: este concepto hace referencia al proyecto macro del juego, el cual establece cuál será su objetivo y define qué es lo que se pretende conseguir con él. El diseño es el que permite crear la médula de la estrategia de gamificación (Ramirez, 2014). En todos los casos debe involucrar variables que motiven a los jugadores a que jueguen, plasmadas en acciones que los mismos deben y pueden realizar y un resultado producto de esas acciones. Algunos de los elementos de juego que se ven involucrados en el diseño son los sistemas de niveles, los puntos, desafíos y obstáculos para alcanzar objetivos, recompensas por aciertos y hallazgos, etc. Aquellos elementos han sido tomados a partir de diferentes juegos, los tradicionales y los videojuegos, en donde el cumplimiento de los objetivos planteados se mide con barras de progreso, sistemas de puntos, vidas, medallas, trivias, logros, trofeos, premios, status, bagdget y avatares (Marin & Hierro, 2013).

En este sentido, Deterding et al. (2011) proponen cinco niveles en los que se hallan distintos elementos involucrados en el diseño, los mismos se corresponden con (1) patrones de diseño de interfaz de juego, (2) patrones del diseño del juego ó mecánicas, (3) principios de diseño de juego y heurística, (4) modelos de juego y (5) métodos de diseños de juego. Una breve descripción de cada nivel y ejemplos se ofrecen en la Figura N°3.

Figura 3 Niveles de elementos de diseño de juego.

NIVEL	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
1. Patrones de diseño de interfaz de juego	Componentes de diseño y soluciones de diseño para un problema conocido en un contexto determinado en donde se incluyen implementaciones prototípicas.	Insignias. Tablas de clasificación. Niveles.
2. Patrones del diseño del juego o mecánicas	Partes recurrentes del diseño del juego que hacen referencia a la jugabilidad.	Restricción de tiempos. Turnos. Recursos limitados.
3. Principios de diseño de juego y heurística	Pautas de evaluación para abordar un problema de diseño o analizar una solución de diseño generada	Objetivos claros. Variedad de estilos de juego Duración del juego en el tiempo.
4. Modelos de juego	Modelos conceptuales de los componentes de los juegos o la experiencia del juego.	Desafío. Fantasía. Curiosidad.
5. Métodos de diseños de juego	Prácticas y procesos específicos del diseño del juego	Pruebas de juego Diseño de juego consciente de valor uego centrado en el diseño

Fuente: elaboración propia en base a Deterding et al. (2011).

De igual modo en el diseño del juego intervienen un conjunto de herramientas denominadas MDA framework un acrónimo inglés de Mechanics, Dynamics and Aesthetics que son empleadas sincrónicamente para desarrollar y analizar juegos (Ramirez, 2014). *Las mecánicas de juego:* se definen como las reglas del juego, sirven para orientar el comportamiento de los jugadores ante el sistema gamificado (Sever & Kuhzady, 2015) también son conocidas como PBL (por *points, badges y leaderboards*) (Zicherman & Cunningham, 2011). Los points son puntos y su acumulación es el propósito primero de los jugadores, cada acción que ejecuta el sujeto lleva asociada una recompensa, puntos por conseguir. Una forma evolucionada de esta mecánica se traduce en redes sociales a través de seguidores. Los puntos pueden ser intercambiables, ello significa que pueden convertirse en regalos, bienes, acceso a servicios, descuentos, o pueden ser de experiencia, es decir, se ganan a medida que se avanza en el juego, un ejemplo de ello son las líneas aéreas que proponen a sus clientes, a través de programas de pasajeros frecuentes, acumular “millas” (puntos) a través de consumos en la propia línea aérea o utilizando determinadas tarjetas de crédito. Estas millas pueden convertirse en consumos futuros una vez que se alcanzan los niveles necesarios para canjearlos por tramos de

vuelos. Los badges son medallas, representan un sistema simple e inmediato de recompensa, en donde haciendo determinada acción se obtiene una distinción determinada, tal es el caso de “*tribuka*” una aplicación lúdica que enlaza a los museos colombianos con los usuarios, la misma se compone de una serie de misiones, acertijos y descubrimientos conectados por un mensaje y a medida que el usuario avanza se acumulan medallas virtuales (Cristancho, 2019). Los leaderboards son las tablas de clasificación, se utilizan para rastrear y mostrar las acciones realizadas, es un ranking que permite al jugador ver su posición en relación con la de los demás (Ramirez, 2014), un ejemplo de este tipo de mecánica de juego es el que aplica el sitio web TripAdvisor en donde se construye un ranking de popularidad de los servicios que comercializa a partir de las opiniones de los viajeros, esta clasificación de notoriedad es importante porque cuanto más cerca se esté de la cima más probable es que los usuarios visualicen el servicio que desean consumir. Simultáneamente Uskov & Sekar (2014) distinguen tres tipos de mecánicas de juego posibles de aplicar a partir de la utilización de elementos y componentes de juegos. Para los autores estas mecánicas pueden ser de progresión, de retroalimentación y de comportamiento. Las primeras tienen que ver con aquellos elementos de juegos que responden a una sucesión de pasos y avances hacia un objetivo, las segundas se refieren a técnicas de juegos aplicadas cuyo resultado o salida se redirigen a la entrada, las mecánicas de comportamientos se asocian a elementos de juego que buscan generar acciones o reacciones consciente o inconsciente de los jugadores frente a una situación determinada (Uskov & Sekar, 2014). En la Tabla N°1 se presenta un detalle de los tres tipos de mecánicas de juego.

Tabla 1 Mecánicas de juego y elementos de juego

Elementos de juego o técnica de juego	Detalle
Mecánica de progresión	
Establecimiento de objetivos	Una sensación de progreso hacia un objetivo en un trabajo significativo
Tableros de liderazgo	Herramientas para monitorear y mostrar las acciones deseadas
Insignias	Trofeos, símbolos para indicar el dominio de las habilidades y los logros requeridos.
Niveles	Un sistema para recompensar la acumulación de puntos.
Puntos	Valores numéricos dados por una sola acción o combinación de dos acciones
Mecánica de retroalimentación	
Misiones/desafíos	Los desafíos generalmente implican un límite de tiempo o competencia, mientras que las misiones están relacionadas con obstáculos que el usuario debe superar
Teoría de la información en cascada	La información debe divulgarse en fragmentos mínimos para obtener el nivel adecuado de comprensión
Transparencia	Capacidad de capturar datos de rendimiento y ponerlos a disposición del empleado
Dinámica de citas	En momentos predeterminados un usuario debe regresar para obtener un efecto positivo
Bonos	Una recompensa después de haber completado una serie de desafíos o tarea o tarea específica
Cuenta regresiva	Los usuarios tienen una cierta cantidad de tiempo para hacer o completar algo
Comentarios en tiempo real	Cada vez que se realiza una acción se reciben comentarios instantáneos
Combos	Recompensa una habilidad haciendo una combinación de cosas
Mecánica de comportamiento	
Descubrir/ Explorar	A los usuarios les gusta descubrir y explorar
Almuerzo gratis	Obtener algo gratis debido a que alguien más ha trabajado
Significado Épico	Los usuarios se verán motivados si creen que están trabajando para lograr un objetivo importante, algo impresionante, algo más grande que ellos mismos
Aversión a la pérdida	Influye en el comportamiento del usuario no por recompensa sino por no instituir el castigo. El usuario debe realizar acciones para no perder lo que tiene actualmente
Propiedad	Crea lealtad al poseer cosas
Colaboración comunitaria	Una comunidad entera se reúne para trabajar en conjunto y resolver un enigma, un problema o desafío.
Competencia	Los usuarios compiten por promociones y aumentos
Impulso conductual	Los usuarios intentan seguir haciendo lo que han estado haciendo
Viralidad	Los usuarios tienen más éxito en el juego si invitan a colegas.
Status	Estado, rango o nivel del usuario

Fuente: elaboración propia en base a Uskov & Sekar (2014).

Dinámicas de juego: son las formas en que los jugadores interactúan con el juego, qué provoca en los jugadores y qué necesidades satisface competir, acceder a una recompensa, fama, prestigio, estatus, altruismo, logros, ser referente de una temática en particular, entre otros (Ramírez, 2014). Más aún, y tomando al tiempo como variable clave de este concepto, Hunicke, LeBlanc & Zubek (2004) consideran que las dinámicas de juego describen el comportamiento en tiempo de ejecución de la mecánica que actúa sobre las entradas de los jugadores y las salidas de los demás a lo largo del tiempo. Para aportar mayor claridad, y, combinando las definiciones antes propuestas, se dirá que las dinámicas de juego se corresponden con la forma en que se ponen en marcha las mecánicas de juego, las mismas determinan el comportamiento de los usuarios y están vinculadas con las motivaciones de los mismos (Alejaldre Biel & García Jiménez, 2015), igualmente, estos autores proponen como se presenta a continuación, una correspondencia (Figura N°4), que ejemplifica el concepto planteado.

Figura 4 Dinámicas de juego en función de las mecánicas de juego y motivación de los usuarios



Fuente: elaboración propia en base a Alejaldre Biel & García Jiménez, 2015.

Estética de juego: en el marco de los juegos en general y de la gamificación en particular, la estética es un término un tanto ambiguo dado que se enfrenta a un concepto muy consolidado en el lenguaje popular de estética como belleza visual (Sánchez Coterón, 2012). Diversos son los autores y los trabajos que han revisado y

estudiado este concepto en el último tiempo dando cuenta de la naturaleza fortuita del término. Según la etimología del concepto, la estética hace referencia a la percepción y la sensación, y en lo esencial se trata del resultado empírico que el jugador experimenta interactuando con el diseño, es decir, se asocia a la propia experiencia del jugador, En otras palabras se dirá que la estética de juego es una expresión de la experiencia del juego, placer, emoción o el sentimiento que siente o sufre el jugador (Juul, 2018).

La estética como componente del diseño del juego toma distancia de términos como diversión y entretenimiento hacia conceptos más dirigidos, como sensaciones, fantasía, desafíos, descubrimiento, expresión, sumisión (Hunicke, LeBlanc & Zubek, 2004). Engloba un conjunto de valores sensoriales, estéticos y emocionales que permiten juzgar algo a través de sentimientos, gustos o impresiones, en sí, son respuestas emocionales que ofrece el jugador: alegría, motivación, frustración (Ramírez, 2014). Según los aportes de Hunicke et. al, (2004) y, como se presenta en la Tabla N°2, las estéticas se agrupan en categorías y se vinculan a distintos tipos de juegos.

Tabla 2 Estéticas de juego

	Categorías	Tipo de Juego	Características de la estética
E S T É T I C A S	Sensación	Juego como placer sensorial	El jugador experimenta algo totalmente desconocido para él, coincide con alguien que nunca ha jugado a nada.
	Fantasia	Juego como fantasía	El jugador queda atrapado en un mundo imaginario y atado a algo que siente que podría existir. Lo anterior alimenta la sensación de inmersión del jugador.
	Narrativa	Juego como drama	El jugador hace una historia que lo impulsa a seguir regresando al juego.
	Desafío	Juego como carrera de obstáculos	El jugador siente la necesidad de dominar algo. La planificación de esta estética es lo que aumenta el valor de repetición de un juego, en ella, resulta fundamental implementar algún tipo de característica que califique al jugador como una manera fácil de impulsarla.
	Camaradería	Juego como marco de colaboración social	Esta estética conforma una comunidad de la que el jugador forma parte, la misma, alimenta la calificación de compañerismo del juego al incluir no solo el modo multijugador, sino el multijugador que fomenta la interacción.
	Descubrimiento	Juego como exploración de un territorio desconocido	Es impulsado por los jugadores que necesitan explorar, investigar, estudiar, descubrir diversos temas.
	Expresión	Juego como autodescubrimiento	Cuando el jugador juega para usar su propia creatividad o dejar su huella
	Sumisión	Juego como pasatiempo	La sumisión es cuando un jugador exactamente se "somete" al juego. El jugador se encuentra atado o restringido por la mecánica, pero irónicamente le resulta atractivo y repite el juego.

Fuente: elaboración propia en base a Abbott. T (2010) y Hunicke, LeBlanc & Zubek, (2004)

En complemento con lo anterior, y desde una perspectiva relacionada con la creación de los juegos, es acertado sumar a la matriz previa dos categorías respecto a qué desean y qué buscan los jugadores cuando se enfrentan a un juego: experiencias dinámicas solitarias y exitismo. Al respecto de las primeras se hace referencia a juegos en los que los jugadores puedan involucrarse solos, el jugador siempre tiene el control, puede comenzar y dejar de jugar en cualquier momento, la misma responde a una experiencia interactiva pero no es social, y la otra categoría la que se corresponde con el éxito, los jugadores desean poder fanfarronear o presumir respecto a cómo juegan y en este sentido el juego les puede generar una sensación de autosatisfacción particular cuando alcanzan un objetivo específico (Iii & Ogden, 2005).

Entornos ajenos al juego: en esta instancia es preciso definir y diferenciar dos conceptos que se hacen necesarios para comprender en qué situaciones acciona la gamificación, por un lado “los juegos” por otro “los juegos serios”. Los primeros hacen referencia a “*un ejercicio recreativo destinado al entretenimiento sometido a reglas en el cual se gana o se pierde*” (RAE, 2019), ejemplo de ellos serán entonces un juego de cartas, de ajedrez, de dados. Al contrario, los “juegos serios” son aquellos que no persiguen la diversión de los sujetos, es decir que, emplean elementos de juegos para utilizarlos con fines que no tienen que ver con el uso normal esperado, el entretenimiento (Ruizalba Robledo et al, 2013). Por tanto, la gamificación toma aquellos elementos y los aplica a entornos que no se corresponden con un clima lúdico, aquellos contextos, serán modelos de negocios, procesos, procedimientos o servicios cuyo propósito está destinado a mejorar las habilidades, experiencias, el compromiso, la productividad, efectividad de los clientes internos, los consumidores, usuarios, etc. fuera del marco del entretenimiento (Uskov & Sekar, 2014).

En suma, la gamificación plantea objetivos y desafíos múltiples de acuerdo con el entorno en que sea aplicada. En el ámbito empresarial supone conocer a los usuarios, sus gustos y necesidades, captar clientes, generar motivación, afianzar la relación y lograr el compromiso de los usuarios (Brozman, 2018). Al mismo tiempo ofrece beneficios, algunos tienen que ver con que es accesible en términos económicos y sencilla de ponerla en práctica (Ramírez, 2014), promueve la creación de contenido por parte de los jugadores, aumenta la viralidad de los servicios y/o productos llegando a una audiencia más importante en términos cuantitativos, permite obtener bucles de retroalimentación inmediata, brinda autonomía de decisión al cliente,

genera situaciones abiertas a través de reintentos infinitos, progresividad, control, evaluación en tiempo real, etc. (Gallego, Molina, Llorens, 2014).

En resumen, la gamificación puede entenderse como el match perfecto entre diseño, juego y estrategia, parte del conocimiento de los elementos que hacen atractivos a los juegos e identifica dentro de una actividad, tarea o mensaje determinado, en un entorno de no juego, aquellos aspectos susceptibles de ser convertidos en juego o dinámicas lúdicas. Todo ello pretende conseguir una experiencia significativa y motivadora para el cliente (Marín & Hierro, 2012).

A efectos de conseguir una vinculación profunda con los usuarios, influir en su comportamiento o bien transmitir información, algunas organizaciones optan por incorporar y trabajar a través de herramientas lúdicas, dado que al jugar los sujetos fluyen, se descontracturan, al mismo tiempo se pone de manifiesto el talento, se innova y se crean nuevas estrategias (Luque & Correa, 2017).

La gamificación y su implementación

Aplicar una correcta práctica de gamificación a una estrategia de negocio en las organizaciones implica considerar una serie de conceptos relativos a los sujetos y a los procedimientos sistemáticos que se deben poner en práctica para garantizar que la gamificación sea eficaz (Kappen & Nacke, 2013).

En principio resulta fundamental conocer el servicio o el producto sobre el cual se trabajará, por lo tanto, se lo debe conocer ampliamente, teniendo en cuenta todas sus características, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, quienes son los consumidores hacia el cual está dirigido. Posteriormente se deberá determinar qué es lo que se desea gamificar si es un proceso, un procedimiento, por qué, para qué y qué se quiere conseguir con ello (Ramírez, 2014).

El paso siguiente será adaptar el juego a los consumidores, por lo que resulta indispensable conocer a los jugadores analizar cuáles son sus motivaciones extrínsecas e intrínsecas entendiendo, por lo tanto, que existe relación entre los deseos humanos y las mecánicas de juego (Centro de Innovación BBVA, 2012). Lo anterior puede explicarse a partir de la Tabla N°3 que presenta la relación entre las mecánicas de juego y los deseos de los jugadores.

Tabla 3 Relación entre Mecánicas de Juegos y Deseos de los jugadores

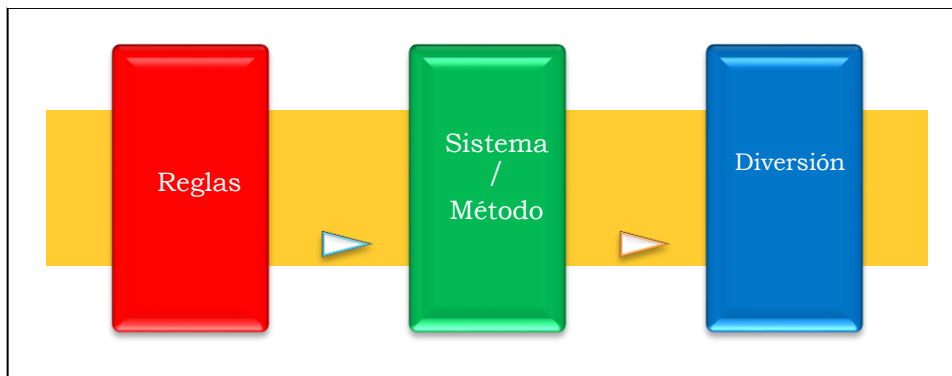
		Deseos Humanos				
		Premios	Estatus	Logros	Competición	Altruismo
Mecánica de juegos	Puntos					
	Niveles					
	Desafíos					
	Clasificaciones					
	Regalos y Caridad					

Fuente: elaboración propia a partir de Centro de Innovación BBVA (2012). Gamificación el negocio de la Diversión.

La psiquis de los jugadores impacta y define cómo se sienten y cómo reaccionan las personas ante determinados estímulos y desafíos lúdicos. Uno de los modelos de segmentación de jugadores más importantes y habitualmente usados clasifica el perfil de los usuarios según la personalidad, los comportamientos y los estereotipos de posicionamientos personales ante el juego. Existen así cuatro perfiles de usuario en gamificación que las organizaciones tienen la posibilidad y el desafío de gestionar. Los *achievers* triunfadores/ganadores, cuyo objetivo es resolver desafíos o retos con éxito y conseguir una recompensa, juegan para ganar. Los *Explorers*-exploradores son sujetos que desean aprender y descubrir cosas nuevas o desconocidas, suelen ser individualistas, para ellos lo importante es descubrir los secretos que guarda el juego y no llegar al final del mismo. Los *Socializers*-socializadores son jugadores que se ven atraídos por aspectos sociales les gusta jugar más que por la estrategia del juego para relacionarse con otros jugadores, intentan compartir ideas y experiencias. Los *Killers* – asesinos, buscan competir con otros jugadores, para ellos ganar no es suficiente, necesitan ser los mejores (Bartle, 1996). Es importante tener en cuenta que un mismo jugador puede adoptar dos perfiles en simultáneo, y que el denominador común a todos estos jugadores tiene que ver con la predisposición inicial a jugar de los usuarios (Ramirez, 2014).

Una vez conocido el público objetivo, sus hábitos, tendencias, deseos y patrones de comportamiento es momento de poner en acción el diseño del juego, formalizándolo en distintos componentes, los mismos se representan gráficamente en la siguiente figura.

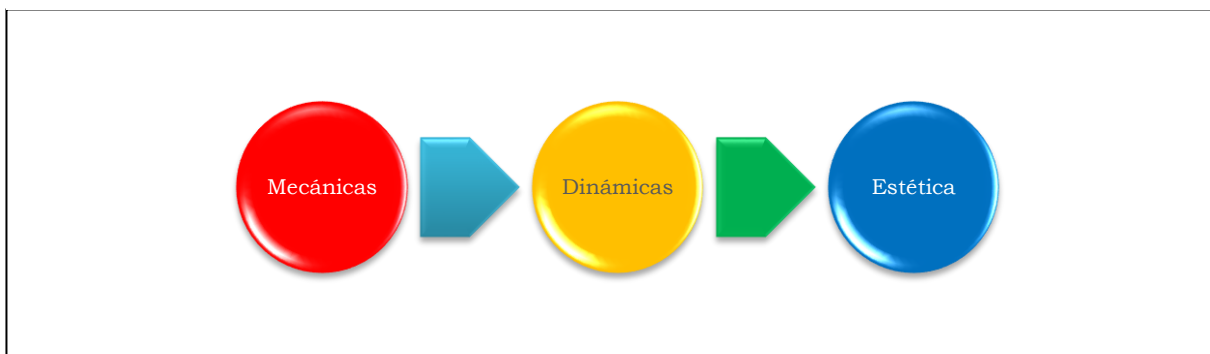
Figura 5 Componentes de juego



Fuente: elaboración propia en base a Hunicke, LeBlanc & Zubek (2004).

Definidos y desarrollados los componentes del juego se establecerán sus contrapartes de diseño definiendo mecánicas, dinámicas y estéticas, como es posible de observar en la siguiente figura que se presenta a continuación

Figura 6 Conjunto de herramientas que intervienen en el diseño del juego



Fuente: elaboración Propia en base a Hunicke, LeBlanc & Zubek (2004).

Para evaluar los primeros resultados de la estrategia gamificación es posible analizar el núcleo central de la misma en donde se encuentra la “experiencia del jugador”, la misma, colabora en la obtención de un feedback vinculado con reacciones o respuestas que manifiesta el jugador respecto al juego. Si el jugador experimenta motivación a través de un sentimiento de deleite, o si aumenta su grado de compromiso para con el servicio o el producto, o bien, si el jugador experimenta diversión entonces la estrategia de gamificación implementada habrá sido efectiva, en tanto, su objetivo ha sido alcanzado. (Kappen & Nacke, 2013).

Gamificación en Turismo

El actual mundo empresarial caracterizado y permeado por las tecnologías, el desarrollo de las comunicaciones, la celeridad en la información exhibe a la gamificación y sus beneficios como una herramienta óptima capaz de ser incorporada y utilizado en varios sectores y distintos ámbitos (Sever, Sever & Khzady, 2015). La manera en que los nuevos turistas se entretienen y practican el turismo se haya modificada por cambios sociales y tecnológicos continuos, entre ellos, la utilización creciente de los dispositivos móviles y sus posibilidades recreativas (Luque & Correa, 2017).

Por su parte, el sector turístico supo incorporar herramientas lúdicas a su industria desde un tiempo pasado considerable. Prueba de ello, se materializa en los programas de viajeros frecuentes, un ejemplo de lo anterior se relaciona con sector aerocomercial, en el año 1979 la empresa American Airlines presentó su primer modelo (Lopez et al, 2018). Ahora bien, debido al potencial y a los múltiples beneficios que ofrece la gamificación el sector turístico ha comenzado a incorporarla como estrategia para promoción y gestión de destinos turísticos. Diversas empresas especializadas en tecnologías desarrollan aplicaciones y videojuegos dando como resultado guías turísticas on line, juegos geolocalizados, aplicaciones móviles, etc. (Luque & Correa, 2017).

El objetivo de aplicar la gamificación al turismo se traduce en dos conjuntos de posibilidades, en principio es capaz de influir y aumentar la motivación de los turistas y de ese modo interviene en un cambio de comportamiento. En segundo lugar, la gamificación posibilita a los turistas la co-creación de valor al provocar una motivación intrínseca⁵ (Xu, Weber & Buhalis, 2013).

La cultura participativa de la web 2.0 sugiere la co-creación de bienes y servicios entre los consumidores y las organizaciones, en este sentido, el protagonismo y la viralización de la gamificación aplicada al sector del turismo genera una gran oportunidad tanto para las organizaciones como para los propios destinos turísticos. La gamificación motiva y permite a los consumidores colaborar y co-crear

⁵ Cuando el motivo por el que se accede a jugar no pretende una recompensa concreta sino un tanto más abstracta al tiempo que tiene que ver con cuestiones psicológicas de los sujetos, por ejemplo sentirse parte de un grupo, tener un reconocimiento social, etc. (Ramirez, 2014)

experiencias, impulsa la lealtad, el conocimiento de la marca, la recomendación, la viralización y otros valores positivos que, trasladándolos a servicios como a destinos turísticos, se convierte en una estrategia que otorga importantes posibilidades para la industria (Luque & Correa, 2013).



ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente trabajo se realizó utilizando una combinación de diseños exploratorio y descriptivo (ver Figura N° 7, organización de los momentos metodológicos)

El diseño exploratorio tuvo por objeto identificar listados de organizaciones de todos los sectores turísticos y seleccionar una muestra representativa para aplicar los primeros dos objetivos específicos de la investigación: analizar si los programas de lealtad cuentan con elementos esenciales del juego y caracterizar los elementos de diseño de juego aplicados en los mismos. Para esto se realizó un sondeo de opinión a informantes claves, que fueron agentes de viajes de la región⁶, y se analizó el contenido de fuentes secundarias (informes sectoriales, portales turísticos, etc.). Esta tarea permitió a la tesista conformar marcos muestrales para seleccionar la muestra de empresas a analizar. Una vez definida la muestra del momento exploratorio, se aplicó un análisis de contenido a las páginas web de las empresas, así como a todo tipo de fuente secundaria vinculada a los programas de lealtad al que se pudo acceder.

En este primer momento, que abarcó los meses de junio a diciembre de 2019, se tomaron como unidades de análisis a las distintas empresas prestadoras de servicios turísticos (líneas aéreas, cruceros, cadenas hoteleras, restauración, parques de atracciones e intermediarios comerciales) y como unidades de relevamiento a sus programas de lealtad. Como resultado, se lograron clasificar las estrategias de gamificación usadas por las empresas turísticas en sus programas de lealtad.

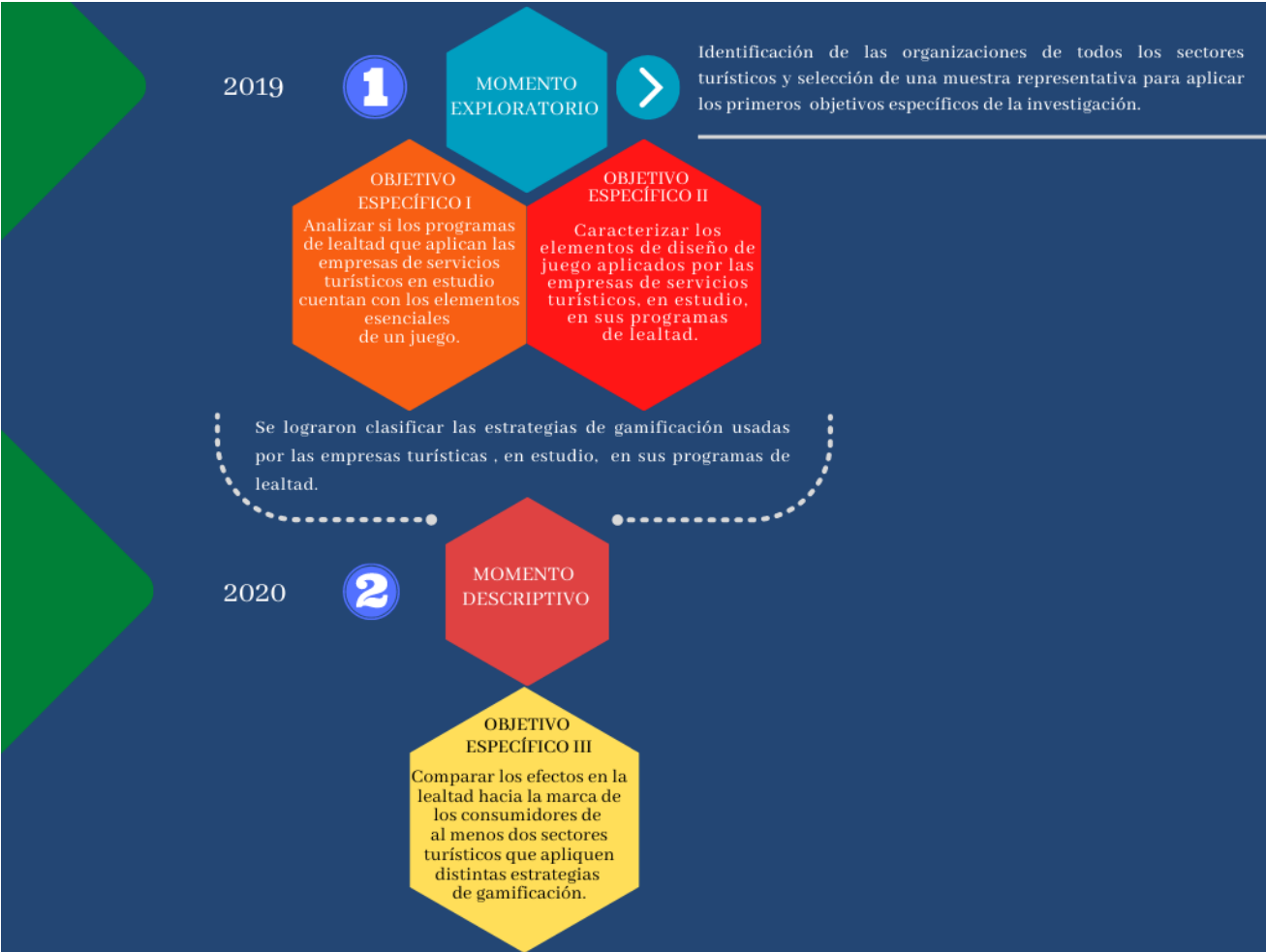
El segundo momento de la tesis asumió un diseño descriptivo, para alcanzar el tercer objetivo específico de investigación, que consistió en comparar los efectos en la lealtad hacia la marca de los consumidores de dos empresas de dos sectores turísticos que aplican estrategias diferentes de gamificación. Para este momento, los usuarios de líneas aéreas y de intermediarios comerciales fueron las unidades de análisis y las unidades de relevamiento los individuos adheridos a los programas de lealtad de las empresas LATAM ó Aerolíneas Argentinas y los miembros de Booking ó

⁶ El sondeo de opinión incluyó a veintisiete agentes de viajes. Los mismos eran trabajadores de distintas Empresas de Viajes y Turismo de Neuquén. Entre ellas se pueden mencionar: Las Bardas, Olano Viajes, LATAM Travel, Hatria Viajes, Garbarino Viajes, Buquebus Neuquén, Juan Toselli, Chasma tours, Entremares, Eureka viajes, Simunovich Viajes y turismo, Sebastian Viajes, FyA Tour, Zanellato Viajes.

TripAdvisor. A todos ellos se aplicó una encuesta altamente estructurada. Este segundo momento involucró un periodo de tiempo más acotado que la etapa anterior, extendiéndose a enero y febrero del año 2020, periodo en el cual se tomaron los datos necesarios para lograr el último objetivo de trabajo planteado.

A continuación, se realiza una descripción detallada de las decisiones metodológicas realizadas para cada uno de esos momentos.

Figura 7 Organización del proceso metodológico



Fuente: elaboración propia.

Momento I

Identificación y selección de la muestra de empresas turísticas

Para identificar las empresas de servicios turísticos que se abordaron en esta investigación se consultaron fuentes primarias y secundarias de información. En principio se consideraron datos provenientes de agentes de viajes de la localidad de Neuquén, quienes brindaron información a través de un cuestionario on line, administrado a lo largo del mes de junio del año 2019⁷. A partir de la información relevada se pudo conocer que los aéreos, los cruceros y la hospitalidad representaban los servicios turísticos más demandados por sus pasajeros.

A fin de otorgar mayor nivel de profundidad a este primer momento, y en complemento con la información provista por los agentes de la región se consultaron fuentes secundarias de información. Se accedió a un informe publicado por la revista Hosteltur en el que se difunden los productos más vendidos por agencias de viajes y OTA's en el año 2018. Al mismo tiempo, se utilizaron datos presentados en el "Observatorio Económico de Agencias de Viajes, Estadísticas del sector Turístico 2018 Argentina"⁸. Los reportes coinciden al dar cuenta que los servicios turísticos que alcanzan mayor porcentaje de ventas son: cruceros, aéreos, hoteles, estos, son tres de los cuatro productos más sobresalientes (De La Rosa, 2018). Asimismo se consideró pertinente agregar a este análisis otros servicios que la Organización Mundial del Turismo considera como actividades turísticas principales⁹: actividades de provisión de alimentos y bebidas, y actividades de parques de atracciones y parques temáticos.

La forma de hacer negocios en la industria turística ha cambiado significativamente debido al desarrollo de las tecnologías de la información, lo cual provoca que el negocio de las reservas online a nivel mundial movilice millones de dólares (Aparicio, 2017), completar esta investigación con el estudio intermediarios digitales resulta especialmente interesante por un doble motivo, la distribución de

⁷ Este cuestionario alcanzó a veintisiete agentes de la región y combinó una serie de interrogantes de opción múltiple con respuestas abiertas. Los mismos eran trabajadores de distintas Empresas de Viajes y Turismo de Neuquén como Las Bardas, Olano viajes, LATAM Travel, Hatria Viajes, Garbarino Viajes, Buquebus Neuquén, Juan Toselli, Chasma Tours, Entremares, Eureka Viajes, Simunovich Viajes y Turismo, Sebastian Viajes, FyA Tour, Zanellato Viajes

⁸ Congreso de Agentes de Viajes FAEVyT 2019.

⁹ Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas en turismo. Anexo IV Edición 2019. Anexo 4 Lista de industrias turísticas (actividades características) y agrupadas por categorías principales según la CIIU, rev.4. Informe emitido por la Organización Mundial del Turismo

servicios turísticos es uno de los negocios que ha experimentado un mayor incremento en las ventas a través de Internet, al mismo tiempo, Internet constituye una herramienta de vital importancia para la actividad de estas organizaciones. Por otro lado, se trata de un sector caracterizado por una rivalidad competitiva muy fuerte que comercializa servicios donde la participación y la calidad percibida por el cliente constituyen elementos claves de éxito (Vázquez-Casielles et al, 2009).

Finalmente, líneas aéreas, cruceros, hoteles, empresas de restauración, parques de atracciones e intermediarios comerciales fueron los sectores turísticos que se determinó participasen de esta investigación.

En complemento resulta interesante agregar que los sectores turísticos seleccionados conforman lo que el autor Buhalis D. (2000) considera componentes fundamentales para el análisis de un destino turístico. En su trabajo el autor propone el modelo de las 6 A. compuesto por variables como: **Atracciones** (naturales, artificiales) **Accesibilidad** (sistema de transporte que comprende rutas, terminales, vehículos) **Amenities** (servicios, alojamiento y restauración, otros servicios turísticos) **Paquetes disponibles** (paquetes establecidos por intermediarios comerciales) **Actividades** (todas las actividades disponibles en destino y lo que harán los consumidores durante su estadía) , **Servicios Auxiliares** (servicios utilizados por los consumidores como bancos, hospitales, telecomunicaciones, etc). En tanto los servicios seleccionados se inscriben en el modelo de las 6 A de modo que:

Parques de atracciones → Atracciones

Líneas aéreas y cruceros → Accesibilidad

Cadenas hoteleras y Restauración → Amenities

Intermediarios comerciales → Paquetes Disponibles

Las respuestas provistas por los agentes de la región y los datos provenientes de las fuentes secundarias de información sirvieron de insumo para delimitar la muestra, seleccionando finalmente, las empresas de servicios turísticos que incluyó esta investigación, tal como se indica a continuación esa elección se realizó por sectores:

Líneas Aéreas: a efectos de seleccionar las unidades de análisis más apropiadas se tomó como referencia el ranking emitido por *airlineratings*, un sitio web de evaluación de calificación de productos y seguridad aérea, ese portal emitió el 13 de noviembre del pasado año el ranking de las mejores líneas aéreas para este 2019 denominado “Airline Excellence Awards”, su elaboración se basó en auditorías

gubernamentales y de seguridad, y en una serie de criterios claves que incluyen: la edad de la flota, la rentabilidad de las revisiones de los pasajeros, la calificación de inversión, la oferta de productos y las relaciones con el personal. De aquel análisis se desprende que las mejores líneas aéreas serían Singapur Airlines, Air New Zealand, Qatar Airways, Australia's Qantas, Korean Air, Virgin Australia, Emirates, Philippines Airlines, VietJetAir, Japan Airlines (Creedy. S. 2018). Por tanto, fueron las páginas web de estas líneas aéreas las sometidas al análisis.

Asimismo fueron considerados los datos generados por la Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticas, dependiente de la Dirección Nacional de Transporte Aéreo de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC), los mismos, refieren al desarrollo aerocomercial en Argentina describiendo y exponiendo el escenario del transporte aéreo en el país. Según el informe anual 2018 la participación en el mercado que poseen las empresas regulares que realizan vuelos domésticos en Argentina posiciona a la compañía de bandera Aerolíneas Argentinas (incluidos pasajeros que volaron por Austral) con un market share de 68%, secundada por LATAM con un 17% de porción de mercado, y en tercer lugar Andes con un 7 % de participación en el mercado. Considerando las respuestas provistas por los agentes de viajes de la región Aerolíneas Argentinas y LATAM son las líneas aéreas elegidas por los pasajeros y dos de las más importantes para este grupo de consumidores. Por tanto, se reforzó la decisión de considerar esas dos organizaciones sumando a Andes. Estas tres organizaciones también fueron tenidas en cuenta para realizar el análisis.

Cruceros: a efectos de identificar empresas objeto de análisis, para este grupo, se tomaron en cuenta fuentes primarias de información y fuentes secundarias. Del primer grupo participaron agentes de viaje de la localidad de Neuquén a quienes se les consultó, entre otras variables, cuáles eran las líneas de cruceros que reportan más ventas y consumo frecuente por parte de sus clientes, el resultado final posiciona a MSC como una de las empresas con mayores ventas, seguido por Costa Cruceros y en tercer lugar a Norwegian. Este posicionamiento encuentra total coincidencia con el publicado por el portal *decruceros.com*, una OTA Latinoamérica especializada en búsqueda, información, reservas y ventas de cruceros. Asimismo, se consultó el 2019 Cruisers' Choice Awards, un portal web en el que se dan a conocer los mejores cruceros de varias categorías, de las calificaciones y comentarios de los pasajeros de cruceros realizados en el último año 2018. Según el informe los mejores cruceros serían Celebrity Equinox perteneciente a la empresa Celebrity Cruises, Allure of the Seas de la empresa Royal Caribbean International, Celebrity Eclipse de la empresa

Celebrity Cruises, Harmony of the seas de Royal Caribbean International, Celebrity Reflection de Celebrity Cruises, Regal Princess de la compañía Princess Cruises, Symphony of the Seas de la empresa Royal Caribbean International, Celebrity Summit de la compañía Celebrity Cruises, MS Nieuw Amsterdam un crucero clase Signature de la Holland America Line y Oasis of the seas que es un crucero perteneciente a la empresa naviera Royal Caribbean International. Finalmente se resume que las empresas más destacadas serían Celebrity Cruises, Royal Caribbean International, Princess Cruises, Holland America Line, las mismas también funcionarán como unidades de análisis.

Hoteles: para realizar la elección de las empresas que se analizarán se recurrió a un informe realizado por TripAdvisor, reveló que las mejores cadenas hoteleras del año 2018 fueron aquellas que recibieron mayor cantidad de certificaciones de excelencia en todo el mundo. Con más de 661 millones de opiniones y comentarios sobre más de 7.7 millones de alojamientos, aerolíneas, experiencias y restaurantes, aquellos reconocimientos se otorgan a alojamientos y hoteles que logran con regularidad comentarios positivos de viajeros en el sitio web. En este caso en particular y para esta industria específica el período analizado fue desde el 1 de abril de 2017 al 31 de marzo de 2018. Así, las mejores cadenas hoteleras se clasifican según este estudio en Preferred Hotels & Resorts, Hyatt Hotels Corporation, Hilton Worldwide Holdings, Premier Inn, Marriott International, Best Western International, Radisson Hotel Group, La Quinta Holdings (Wyndham), InterContinental Hotels Group (IHG), Travelodge Hotels Limited (UK) (Technohotelnews, 2018). En contraste, y, según las respuestas de los agentes de viajes de la región, las cadenas hoteleras que reportan mayor cantidad de ventas entre sus pasajeros son Riu Hotels & Resorts, Iberostar, Bahía Príncipe Hotels & Resorts, y Meliá Hotels International, la mayoría de estas cadenas de alojamiento se encuentran presentes en uno de los productos turísticos más vendidos en la región que tiene que ver con sol, playa y Caribe.

Actividades de parques de atracciones y parques temáticos: estas organizaciones fueron incorporadas como unidades de análisis debido a que se circunscriben en una industria creciente. Un informe elaborado por la Asociación Internacional de Parques de Diversiones y Atracciones y publicado por la revista Hosteltur advierte que el negocio global de parques temáticos se incrementó en el año 2017 a 45 millones de dólares, una cifra que supone un crecimiento en un 5% anual y que seguirá incrementándose (Vilarasau, 2018). Asimismo, la National Geographic en su revista digital Viajes del mes junio del 2018, revela y expone los doce mejores parques temáticos del mundo, entre ellos se encuentran: Port Aventura uno de los

principales y mejores parques temático de España, seguido por Disneyland Paris, Luna Park en Coney Island Estados Unidos, Europa Park un parque que se encuentra en Alemania, Blackpool Pleasure Beach se encuentra en Reino Unido, Tibidabo se encuentra en Barcelona, Legoland Dinamarca, Futuroscop Francia, Magic Kingdom Park. En complemento los agentes de viajes de la región han informado que los parques de diversión y entretenimiento elegidos y por sus pasajeros son Magic Kingdom Park seguido por Epcot y Disney's Hollywood Studios y Xcaret.

Actividades de provisión de alimentos y bebidas: de acuerdo a las proyecciones de la Allied Market Research¹⁰ se estima que a nivel global el valor del mercado de la comida rápida alcanzará 743.859.000 millones de dólares para el año 2022. En vistas de ser un mercado creciente mundialmente las marcas que dominan el mercado de la comida rápida y que logran ser las más valiosas del mundo son Mac Donald's, Starbucks, Subway, Kentucky fried chicken entre otras. El informe de Allied Market Research, expone que alimentos como las hamburguesas, los sandwiches, el pollo, la pizza, entre otros, se imponen como los preferidos por los consumidores, sin embargo, cuando se trata de las cadenas que venden estos productos, son pocas las que destacan y que han logrado números importantes, como aquel relacionado con su valor de marca. (Merca2.0, 2018).

Intermediarios comerciales: se sumaron a este estudio el análisis de dos empresas, Booking y TripAdvisor, ambas se definen como plataformas tecnológicas que controlan todas las fases de viaje desde la inspiración, la planificación hasta llegar a la reserva y contrato de servicios on line (Canalis, 2018). Booking.com y TripAdvisor son dos de las principales fuentes de información utilizadas en investigaciones para turismo (Fuentes & Fernández, 2018), y son dos de las aplicaciones de viajes más utilizadas por los consumidores. Booking es la app con mayor cuota de usuarios dentro del sector viajes y es una de las empresas de e-commerce más grandes del mundo. TripAdvisor es un sitio web que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes, incluye foros de viajeros y son justamente los usuarios quienes proporcionan la mayor parte de la información.

En síntesis, la muestra para el momento exploratorio quedó compuesta por 34 empresas representativas de 6 sectores turísticos, tal como lo muestra la Figura N°8.

¹⁰Empresa de asesoría e investigación de mercado que proporciona perspectivas de negocios e informes de investigación de mercado a grandes y pequeñas y medianas empresas.

Se omitieron de la muestra aquellas empresas que, aun siendo relevantes para la actividad turística, no contaban con programas de lealtad.

Figura 8 Distribución de los elementos muestrales según sector



Sector	Cantidad
Aeronáutico	10
Cruceros	07
Cadenas Hoteleras	10
Restauración	05
Parques de atracciones	02
Intermediarios Comerciales	02
TOTAL	34

Fuente: elaboración propia.

Variables y técnica de recolección de datos

El momento I apuntó a lograr dos objetivos específicos sobre la muestra delimitada previamente relacionados, cada uno, con variables bien diferenciadas. En primer lugar, y a fin de “Analizar si los programas de lealtad que aplican las empresas de servicios turísticos cuentan con los elementos esenciales de un juego”, se retomaron los aportes de Juul (2018) referidos a las características suficientes y necesarias que debe reunir un juego para que sea considerado como tal, esto es que tuviera, (I) reglas, (II) resultados y variables cuantificables, (III) valor asignado a posibles resultados del juego, (IV) esfuerzo por parte del jugador para intervenir e influir en el resultado, (V) que el jugador se vea influenciado por el resultado y, que finalmente posea (VI) consecuencias negociables.

La presencia e identificación de estas estas seis características en los programas de lealtad permitió corroborar si éstos se consideraban casos u elementos

válidos de gamificación. Para medir las variables se realizó el análisis de contenido de las páginas web de las empresas en estudio.

El segundo objetivo específico apuntó a “*Caracterizar los elementos de diseño de juego aplicados por las empresas de servicios turísticos en sus programas de lealtad*” para lo que se recurrió al análisis de las mismas fuentes de información del objetivo anterior.

Figura 9 Aspectos metodológicos considerados en virtud del primer objetivo específico planteado



Fuente: elaboración propia.

Figura 10 Aspectos metodológicos considerados en virtud del segundo objetivo específico planteado.



Fuente: elaboración propia

Para operacionalizar las variables en estudio se retomaron del marco teórico los aportes de Uskov & Sekar (2014) vinculados a las mecánicas de juego y los elementos de juegos asociados a ellas. Se consideraron, al mismo tiempo, las dinámicas de juego en función de las mecánicas de juego y motivación de los usuarios propuestas por Alejaldre Biel & García Jiménez, (2015). Finalmente, para conocer y analizar las estéticas de juego que aplican las empresas en sus programas de lealtad, se tuvieron en cuenta los estudios de Abbott. T (2010) y Hunicke, LeBlanc & Zubek, (2004) y el vínculo que se establece entre las estéticas de juego, su categorización, y las características de las mismas.

En esta instancia se aplicaron fichas de registro por cada una de las herramientas de diseño de juego utilizadas por las distintas empresas de servicios turísticos. Como lo muestra la Figura N° 11 la ficha de registro permitió ordenar y reconocer de manera ágil los datos que eran necesarios de recabar, los mismos, referían a las mecánicas, dinámicas y estéticas que incluyen los programas de lealtad de cada una de las empresas analizadas.

Figura 11 Modelo de ficha de registro empleada a fin de detectar herramientas de diseño de juego aplicados en los programas de lealtad de las empresas turísticas analizadas

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			UNIDADES DE RELEVAMIENTO			
VARIABLE	DIMENSIÓN DE VARIABLES	INDICADORES	Programa Lealtad Empresa A	Programa Lealtad Empresa B	Programa Lealtad Empresa C	Programa Lealtad Empresa D
Mecánicas	Progresión	Insignias				
		Niveles				
		Puntos				
		Bonos				
	Retroalimentación	Misiones/Desafíos				
		Teoría de la información en cascada				
		Transparencia				
		Cuenta regresiva				
		Comentarios en tiempo real				
	Comportamiento	Combos				
		Almuerzo gratis				
		Aversión a la pérdida				
		Propiedad				
		Competencia				
		Impulso Conductual				
Dinámicas	Emoción	Viralidad				
		Status				
	Progresión	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad				
		Evolución y desarrollo del jugador				
Relación	Interacciones sociales, compañerismo, estatus, altruismo					
Restricciones	Limitaciones o componentes forzosos					
Estéticas	Sensación	Juego como placer sensorial				
	Fantasia	Juego como fantasía				
	Desafío	Juego como carrera de obstáculos				
	Camaradería	Juego como marco de colaboración social				
	Descubrimiento	Juego como exploración de un territorio desconocido				
	Expresión	Juego como autodescubrimiento				
	Descubrimiento	Juego como pasatiempo				

Fuente: elaboración propia.

Momento II

Casos en estudio y muestra

El momento exploratorio de la tesis permitió a la investigadora arribar a un patrón de estrategias de gamificación diferenciadas aplicadas por las empresas turísticas para generar lealtad. En base a ello, el último objetivo específico apuntó a *Comparar los efectos en la lealtad hacia la marca de los consumidores de al menos dos sectores turísticos que apliquen distintas estrategias de gamificación.* Este objetivo, a diferencia de los primeros dos, se centró en el impacto en los consumidores.

A partir de los resultados del momento exploratorio y de las clasificaciones realizadas, que se presentan en detalle en el apartado de resultados, se aplicó el último objetivo específico a dos sectores y cada uno se eligieron dos empresas: Aerolíneas Argentinas y LATAM, para el transporte aéreo, y Booking y Tripadvisor, para los intermediarios comerciales.

Se conformó una muestra compuesta por consumidores argentinos de las cuatro empresas en análisis que participan en sus programas de lealtad. Las unidades de relevamiento que conformaron la muestra se dividieron en cuatro submuestras, una conformada por sujetos adheridos al programa Aerolíneas Plus, otra integrada por pasajeros frecuentes de LATAM Pass, una submuestra compuesta por usuarios de Booking y la última constituida por usuarios de TripAdvisor, en este punto es conviene aclarar que estos intermediarios comerciales genera usuarios Genius y designa a los usuarios como miembros de la Colectividad Trip por defecto y por el simple hecho de participar de estas plataformas, es decir, que no es necesario registrarse, darse de alta en un programa de fidelización como es el caso de las líneas aéreas.

Variables y técnica de recolección de datos

Las variables que se analizaron en los consumidores fueron: (I) la lealtad hacia la marca a través de sus dimensiones cognitiva, afectiva, intencional y de acción; (II) su conciencia acerca de las acciones de gamificación de la marca, (III) las modificaciones en su comportamiento a partir de las mismas, (IV) su clasificación autopercibida en cuanto a su grado de lealtad a la marca y (VI) su valoración de la marca. Para caracterizar la muestra, se midieron variables de tipo sociodemográficas,

tales como edad, sexo, localidad de residencia y nivel de ingresos. La operacionalización de estas variables se realizó partir de los antecedentes bibliográficos utilizados en el marco teórico, tal como se detalla en la Tabla N° 04.

Tabla 4 Operacionalización de variables.

VARIABLES (Fuente)	Dimensiones	Indicadores/Preguntas	Escala de medición /Categorías
Lealtad (Vera & Trujillo, 2017)	Cognitiva	Desde mi experiencia, conozco muy bien a esta marca	Escala 1: Totalmente en desacuerdo 5: Totalmente de acuerdo
	Afectiva	Me gusta mucho esta marca	
	Intencional	La próxima vez voy a utilizar nuevamente esta marca	
		Recomendaré a otras personas que usen esta marca	
	Acción	En ocasiones previas en que he contratado estos servicios he comprado esta marca	Ocasional Regular
		Frecuencia de consumo anual	
Conciencia de las acciones de gamificación de la empresa (Quijano Ramírez & Requena Taboada, 2018)		Estoy pendiente de las acciones de gamificación de la marca	Escala 1: Totalmente en desacuerdo 5: Totalmente de acuerdo
Modificación del comportamiento (Quijano Ramírez & Requena Taboada, 2018)		Desde que me adherí al programa de lealtad de X mis consumos fueron	Menores Iguales Mayores
Clasificación autopercebida del consumidor en cuanto a su grado de lealtad a la marca (Guadarrama-Tavira & Rosales-Estrada, 2015).		¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe su comportamiento habitual con la marca?	Estoy satisfecho y mantengo una relación cordial con la marca. Estoy satisfecho, pero pienso que puedo encontrar algo mejor. Estoy descontento, me encuentro atrapado por las condiciones y me resulta caro cambiar de marca. Estoy descontento, buscando alternativas de otras marcas porque cualquiera puede ser mejor.
Valoración del programa de lealtad		Lo que más valoro de la marca X es	(abierta)
		Lo que menos valoro de la marca X es	(abierta)
Perfil sociodemográfico del consumidor	Genero		Femenino Masculino. Prefiero no decirlo
	Edad		Abierta
	Educación		Secundario incompleto. Secundario completo . Universitario incompleto . Universitario completo. Posgrado incompleto. Posgrado completo. Otro.
	Residencia		Abierta (ciudad)
	Nivel de ingresos personal y mensual		Menos de 20 mil pesos De 20 a 40 mil pesos De 40 a 60 mil pesos Más de 60 mil pesos

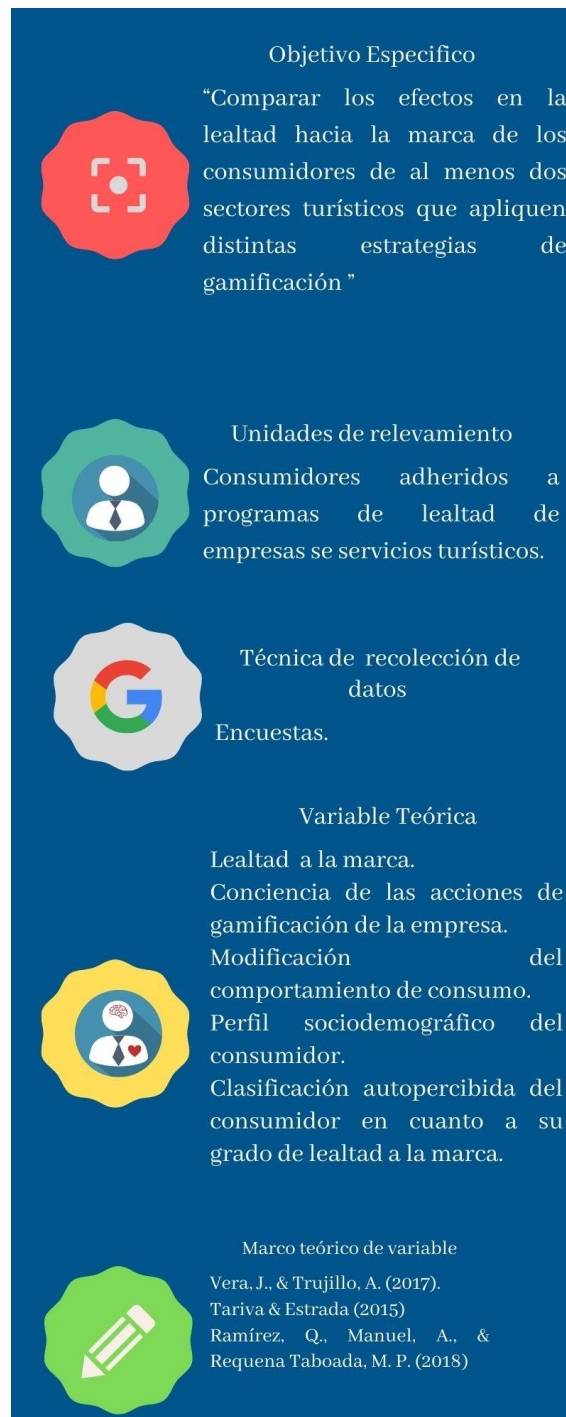
Fuente: elaboración propia

Para medir las variables se optó por una encuesta con alto grado de estructuración aplicada a través de internet. Utilizando formularios de Google, se generaron 4 versiones de la misma encuesta, una por cada empresa en estudio. El mismo cuestionario se adaptó teniendo en cuenta el sector empresarial y las organizaciones seleccionadas para el análisis. Las encuestas fueron compartidas en redes sociales tales como Whatsapp, Facebook e Instagram y, además, enviados a correos electrónicos a fin de obtener mayor nivel de respuesta de los usuarios. En el Anexo N° I se presenta un ejemplar de la misma. La toma de los datos se realizó

entre los meses de enero y febrero de 2020, alcanzando a 167 unidades de relevamiento, y el análisis de esos datos se realizó con el programa estadístico informático SPSS.

La figura N° 12 sintetiza las decisiones metodológicas aplicadas para cumplir el tercer objetivo específico.

Figura 12 Aspectos metodológicos considerados en virtud del tercer objetivo específico planteado.



Fuente: elaboración propia



RESULTADOS

Identificación de los elementos esenciales de un juego en los programas de lealtad las empresas de servicios turísticos


Para analizar si los programas de lealtad que aplican las empresas de servicios turísticos -líneas aéreas, cruceros, cadenas hoteleras, restauración, parques de atracciones e intermediarios comerciales- cuentan con los elementos esenciales de un juego se retomaron los aportes de Juul (2018) referidos a las características suficientes y necesarias para un juego, esto es, (I) reglas, (II) resultados y variables cuantificables, (III) valor asignado a posibles resultados positivos o negativos, (IV) esfuerzo por parte del jugador para intervenir e influir en el resultado, (V) que el jugador se vea influenciado por el resultado y (VI) consecuencias negociables. La presencia de estas características permitió corroborar si los programas de lealtad de las empresas que integran la muestra podrían ser considerados como gamificación.

Se realizó una identificación y descripción de cada una de ellas para las 34 empresas de la muestra. Las fichas de registro elaboradas para cada empresa pueden consultarse en el Anexo N° II.

A modo de ejemplo de la tarea realizada se presentan en este apartado de la tesis los resultados para un caso por cada sector turístico que compuso la muestra: Aerolíneas Argentinas (líneas aéreas), MSC (cruceros), Marriott International (servicio de alojamiento), Starbucks (servicios de alimentación), Tibidabo (parque de atracciones) y TripAdvisor (intermediario comercial).

Figura 13 Características esenciales del juego del programa Aerolíneas PLUS

Características esenciales del juego



Aerolíneas Argentinas

Reglas

AEROLINEAS PLUS es el programa de pasajeros frecuentes de la línea de bandera Argentina. Cada vez que viaja con esta empresa el consumidor suma y acumula millas, también accede a esos beneficios cuando se usan servicios de las empresas asociadas a las Tarjetas de Crédito adheridas al programa. El programa de lealtad acciona una vez que el cliente se suscribe, realiza una reserva y acepta los términos y las condiciones del mismo.

Resultados y variables cuantificables

Las millas en AEROLÍNEAS PLUS se obtienen mediante la realización de viajes efectuados en cualquiera de los vuelos operados por las líneas aéreas participantes del Programa. Las millas pueden ser canjeadas por billetes de las líneas aéreas que participan del programa o por servicios que prestan las compañías que estén asociadas al plan. El programa tiene un sistema de socios elite que premia, otorga ventajas y beneficios a los pasajeros que eligen volar con la aerolínea mediante una membresía diseñada en categorías: Oro, Platino y Diamante.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos

Los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. Sumar millas implica realizar traslados aéreos o realizar compras con ciertas tarjetas de crédito esto se traduce en afrontar un gasto para obtener un beneficio, en tanto, el pasajero no accede a resultados positivos si no se da de alta como pasajero frecuente, o bien, no es metódico al cargar los datos de su ticket aéreo una vez consolidado su viaje y así sumar millas.

Esfuerzo por parte del jugador para intervenir e influir en el resultado

El cliente debe, además de realizar un esfuerzo económico, escoger la misma línea aérea e informar su número de ticket aéreo a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado

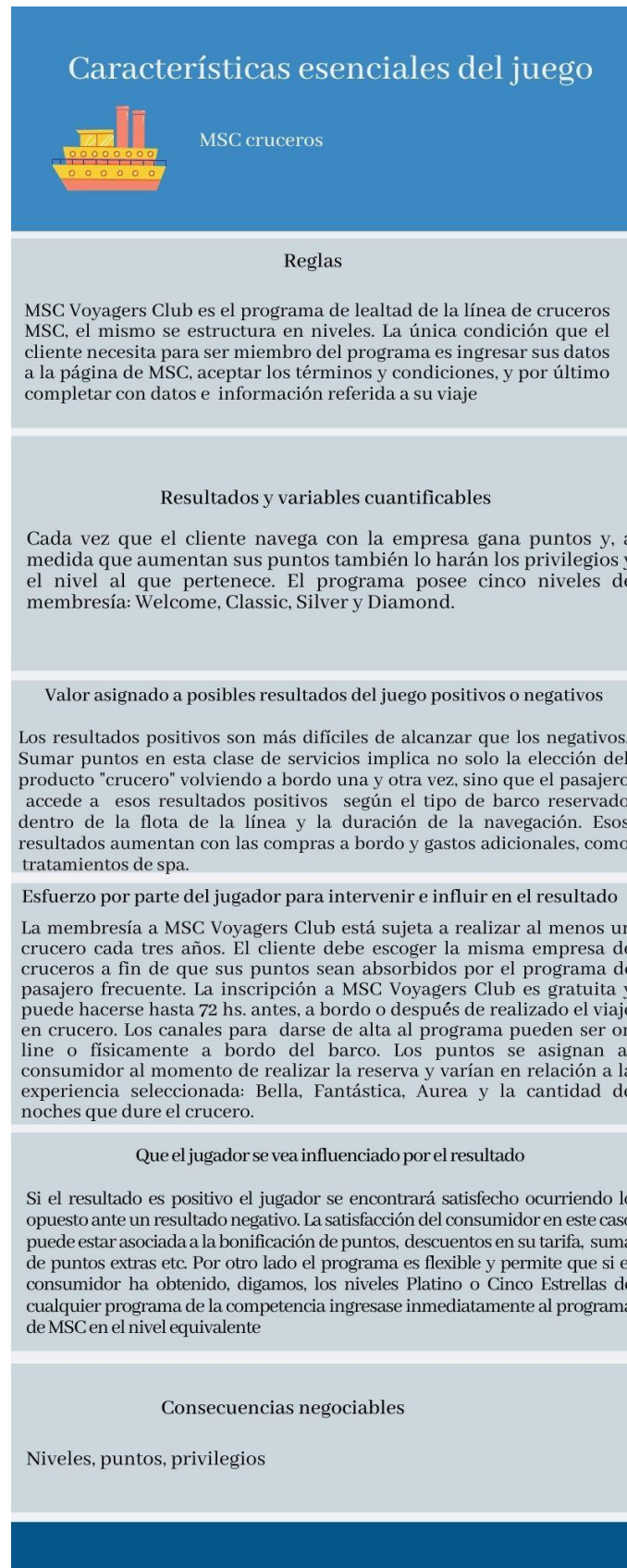
Si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho ocurriendo lo opuesto ante un resultado negativo. La satisfacción del consumidor en este caso se asocia a los beneficios que le reporta el programa: cambiar pasajes sin gastar dinero, o bien, canjear millas por productos, noches de hotel o gift cards en locales si es que no desea hacer efectivo un vuelo. Asimismo las categorías de socios elite le brindan beneficios adicionales a la hora de viajar como check in preferente, embarque preferente, cambios sin multa.

Consecuencias negociables

Millas, suma, acumulación y canje por vuelos, beneficios, premios.

Fuente: elaboración propia en base al programa Aerolíneas Plus. URL: https://www.aerolineas.com.ar/es-ar/aerolineas_plus/asociate


Figura 14 Características esenciales del juego del programa MSC Voyagers Club



Fuente: elaboración propia en base al programa MSC Voyagers. URL: <https://www.msccruceros.com.ar/es-ar/MSC-Voyagers-Club/Voyagers-Club.aspx>

Figura 15 Características esenciales del juego del programa Marriott Bonvoy

Características esenciales del juego


Marriott International

Reglas

Su programa de lealtad se denomina Marriott Bonvoy el mismo permite canjear y sumar puntos. A partir de la adhesión el usuario suma puntos, transita niveles y obtiene beneficios de acuerdo a la cantidad de noches de estadía. Para acceder al programa de lealtad el usuario debe aceptar las bases y condiciones del mismo, al mismo tiempo debe reservar y hacer efectiva una noche de estadía en cualquier hotel elegible Marriot.

Resultados y variables cuantificables

Los Socios pueden obtener Puntos (la moneda del Programa de lealtad) o Millas (la moneda de los programas de viajero frecuente de las aerolíneas.) a partir de compras realizadas a socios comerciales en alianza con Marriot, alquilando autos en Hertz ó por cada dólar que se gaste al reservar un crucero con Cruises Only. Se suman puntos adicionales por eventos realizados en Marriot reuniones, conferencias, bodas y celebraciones para grupos. Los puntos se pueden canjear por noches gratis, vuelos, gift cards, paquetes de viajes, o bien se pueden comprar, donar a causas de bien común, regalar o transferir. La membresía de nivel es el nivel más básico del Programa de lealtad, e incluye niveles: silver elite, golden elite, platinum elite, titanium y niveles superiores como el Ambassador elite. Asimismo el programa se complementa con niveles de Socios lifetime: silver, gold y platinum.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos

Los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. Sumar puntos en esta clase de servicios implica que un socio obtiene puntos por cada USD gastado. Existe una relación estrecha entre el costo y el beneficio adquirido

Esfuerzo por parte del jugador para intervenir e influir en el resultado

Los socios del programa de lealtad deben en principio realizar un esfuerzo económico y en complemento mantenerse informados sobre las reglas del programa y sobre cualquier cambio en las mismas. Además deben mantener su estado activo en Marriot Bonvoy para no perder los puntos acumulados, es decir que si un socio es pasivo durante 24 meses consecutivos, pierde todos los puntos acumulados.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado

Si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho ocurriendo lo opuesto ante un resultado negativo. La satisfacción del consumidor en este caso puede estar asociada a que el programa no solo otorga beneficios y recompensas estrechamente ligadas al alojamiento sino que los puntos se pueden conseguir con el uso de tarjetas de crédito, alquileres de vehículos, vuelos, etc. El cliente puede canjear sus puntos por premios, descuentos o noches gratis de estadía. Otra variable importante de satisfacción puede ser su cuenta de socio, en donde el consumidor puede administrar la información de su cuenta en línea, visualizar el saldo de puntos, su actividad de reservas pasadas y próximas u ofertas disponibles.


Consecuencias negociables

Niveles, puntos, beneficios

Fuente: elaboración propia en base al programa Marriot Bonvoy URL: <https://www.espanol.marriott.com/loyalty.mi>

Figura 16 Características esenciales del juego del programa My Starbucks Reward

Características esenciales del juego



Starbucks

Reglas

Starbucks ofrece un programa de lealtad llamado My Starbucks Rewards, la regla fundamental para ser miembro es que el consumidor descargue la aplicación a su móvil o ingrese a la página de la empresa, acepte los terminos y las condiciones y luego presentando su D.N.I en Starbucks se genera una Starbucks Card y con cada compra que realiza recibe puntos (en forma de estrellas).

Resultados y variables cuantificables:

El programa de recompensas de la cadena de café posee tres niveles: bienvenida, verde y oro. A medida que el cliente acumula estrellas se van desbloqueando niveles que le permiten acceder a premios como bebidas gratis para cumpleaños, ofertas especiales, eventos exclusivos para socios oro. Las estrellas son un medio para subir de nivel y así obtener beneficios, el usuario las adquiere y acumula pagando sus consumos con la Starbucks Card registrada.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos

Los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. La cantidad de estrellas que acumula el cliente está totalmente vinculada a los consumos exclusivos que realice en Starbucks y a la evaluación que haga la empresa de cada miembro. Para que el usuario pueda conservar el nivel bienvenido debe obtener al menos 1 estrella antes de la próxima fecha de evaluación. Para mantener el nivel verde debe obtener 50 estrellas antes de la próxima evaluación, de lo contrario, retrocede al nivel bienvenido. Para llegar a ser miembro oro debe acumular 250 estrellas estando en nivel verde. Es decir, necesita primero ser miembro verde, para lo cual necesita 50 estrellas, y luego 250 estrellas extras para pasar a ser miembro oro.

Esfuerzo por parte del jugador para intervenir e influir en el resultado

Acumular estrellas en Starbucks supone que el cliente deba registrarse en el programa y asociar, en la cafetería, su Starbucks Card. Si la tarjeta no está cargada, debe asumir un costo de activación. Los miembros reciben una estrella por cada 20 pesos que paguen con su Starbucks Card. Pasados 12 meses de la fecha de aniversario, la empresa reevalúa la condición de cada miembro y lo reubica en el nivel correspondiente. A su vez, el contador de estrellas se reiniciará a cero, lo anterior se encuentra vinculado al nivel de actividad del socio, la tarjeta expira si no se utiliza por 24 meses. Es importante considerar que los beneficios sólo son válidos en Starbucks Argentina,

Que el jugador se vea influenciado por el resultado

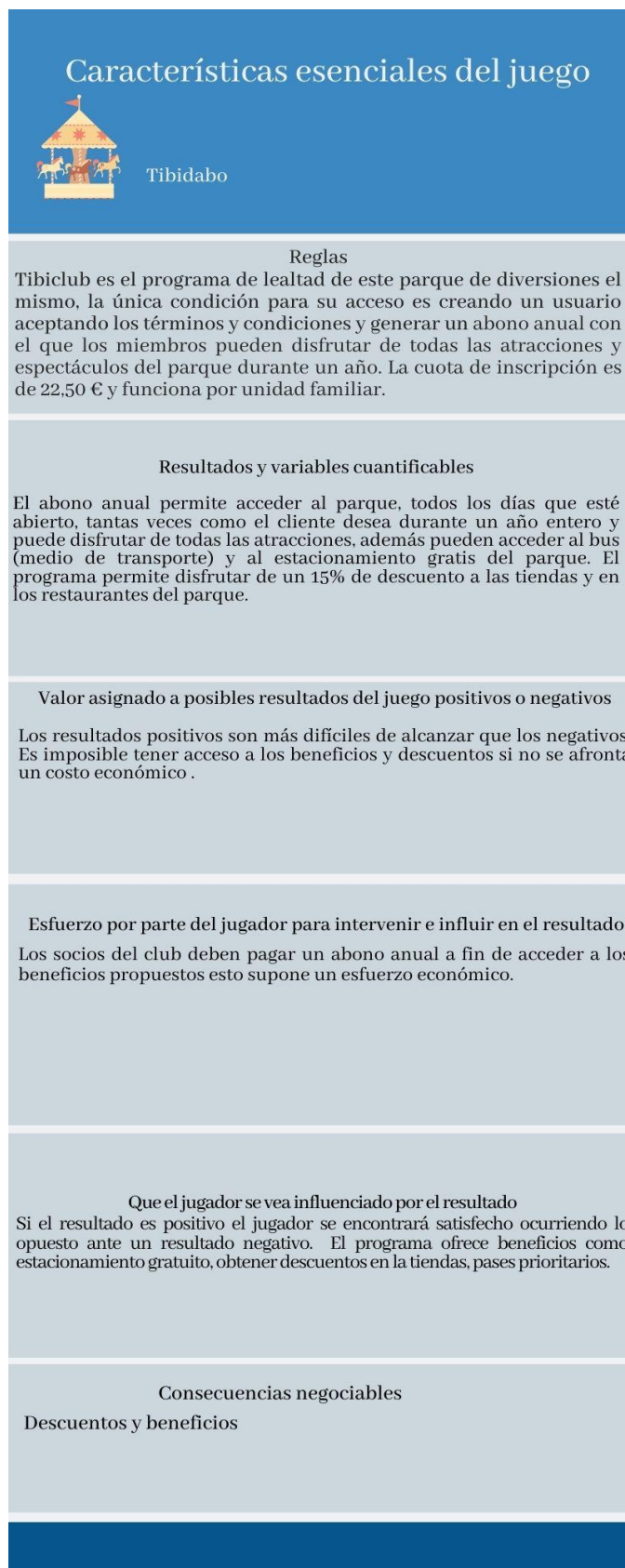
Si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho ocurriendo lo opuesto ante un resultado negativo. La satisfacción del consumidor en este caso puede estar asociada a la posibilidad de recibir invitaciones a eventos especiales, obtener descuentos y acceder a promociones exclusivas.

Consecuencias negociables

Insignias, niveles y puntos.

Fuente: elaboración propia en base al programa My Starbucks Rewards
URL: <https://starbucksrewards.com.ar/>


Figura 17 Características esenciales del juego del programa Tibiclub



Fuente: elaboración propia en base al programa Tibiclub

URL: <https://www.tibidabo.cat/es/el-tibiclub/ventajas-del-tibiclub>

Figura 18 Características esenciales del juego del programa Colectividad Trip

Características esenciales del juego	
	TripAdvisor
Reglas	
Las personas pueden ingresar, registrarse y crear una cuenta en la plataforma TripAdvisor y aceptar las bases y condiciones. Ese acceso permite generar contenido, consultar opiniones, hacer reservas, leer y exponer comentarios respecto a servicios y destinos turísticos. Desde el momento en que se ingresa a la plataforma, por defecto, se comienza a ser parte de la ColectividadTrip.	
Resultados y variables cuantificables	
La ColectividadTrip posee seis niveles asociados a distintivos, los mismos, son una manera de exhibir el conocimiento y experiencia de los miembros otorgando reconocimiento por aportes únicos que han generado. Existen "distintivos de críticos", "distintivos de expertos", "distintivos de viajeros", "distintivos votos útiles", "distintivos explorador" y "distintivo crítico de Travellers Choice". Cada nivel obtenido en cada uno de los distintivos depende de la cantidad de comentarios y puntos que tenga el usuario. Cuanto más aportes se realizan, más puntos se obtienen y cuando el total de puntos de ColectividadTrip alcance el umbral del nivel siguiente, automáticamente se pasa a otro nivel.	
Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos	
Los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. En este caso las opiniones, comentarios y recomendaciones de los usuarios son evaluadas y calificadas por otros miembros que utilizan la plataforma, por lo tanto, la adquisición de distintivos y el avance en distintos niveles depende de la cantidad de contenido generado y de la valoración que hagan otros usuarios sobre ello.	
Esfuerzo por parte del jugador para intervenir e influir en el resultado	
Para adquirir mayor cantidad de insignias el usuario debe suscribirse publicando opiniones, compartiendo experiencias, brindando datos e información respecto a servicios turísticos, recomendaciones de destinos, etc. Obtiene distintivos y avanza hacia a nuevos niveles, en función de la cantidad de publicaciones que realiza y si recibe votos útiles de sus pares. El programa es solo para fines de entretenimiento y los puntos no se pueden canjear.	
Que el jugador se vea influenciado por el resultado	
Si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho ocurriendo lo opuesto ante un resultado negativo. La satisfacción del usuario, en este caso concreto, está dada por el reconocimiento que hace la ColectividadTrip respecto a su actividad en la plataforma, por la cantidad de insignias y distintivos que aparecen junto a las opiniones y otras publicaciones en el perfil del miembro, o en ambos lugares.	
Consecuencias negociables	
Puntos, insignias y distintivos .	

Fuente: elaboración propia en base al programa Colectividad Trip
 URL: <https://www.tripadvisor.com.ar/TripCollectiveFAQ>

La metodología de observación que se detalla en los ejemplos presentados se aplicó a todas las organizaciones que forman parte de la muestra. En el total de los casos se observó la presencia de las características básicas del juego propuestas por Juul (2018), por tanto, se consideraron que sus programas de lealtad constituyen casos válidos de aplicación de estrategias de gamificación. Esta instancia fue necesaria para poder continuar con la etapa siguiente de la tesis: la caracterización de los elementos de diseño de juego.

Elementos de diseño de juego según tipo de empresa turística

Tras haber evaluado los programas de lealtad de las empresas y haberlos clasificados como juegos y, por tanto, como acciones de gamificación, se procedió a la identificación y caracterización de los elementos de diseño de juego aplicados por las empresas de servicios turísticos en sus programas de lealtad.

Para cada caso de la muestra se observaron y registraron (I) mecánicas, (II) dinámicas y (III) estéticas de juego.

Con el propósito de explorar patrones comunes entre empresas del mismo sector, se elaboraron matrices síntesis para cada sector.

La Tabla N° 5 muestra que las líneas aéreas plantean su estrategia de gamificación, en su mayoría, en torno a dos mecánicas de progresión: niveles y puntos. Al respecto es importante de comprender que los programas de lealtad de la mayoría de las empresas analizadas se articulan bajo un acuerdo de cooperación común, es decir que pertenecen a alguna de las tres grandes alianzas del mundo: One World, Sky Team y Star Alliance. Un caso singular es el de Emirates, que no pertenece a ninguna alianza y su programa de lealtad denominado Emirates Skywards propone asociaciones exclusivas con varias aerolíneas.

Tabla 5 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por líneas aéreas para generar lealtad a través de la gamificación

			Programas de lealtad de empresas										
			Singapore Airlines	Air New Zealand	Qatar Airways	Australia's Qantas	Korean Air	Virgin Australia	Emirates	Japan Airlines	Aerolíneas Argentinas	LATAM	Andes
M e c á n i c a s	Progresión	Insignias	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Niveles	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Puntos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Retroalimentación	Bonos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Misiones/Desafíos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Teoría de la información en cascada											
		Transparencia	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Cuenta regresiva	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Comentarios en tiempo real	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Comportamiento	Combos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Almuerzo gratis											
		Aversión a la pérdida	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Propiedad	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Competencia	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Impulso Conductual	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Viralidad													
Dinámicas	Emoción	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Progresión	Evolución y desarrollo del jugador	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Relación	Interacciones sociales, compañerismo, estatus, altruismo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Restricciones	Limitaciones o componentes forzados											
E s t r a t e g i a s	Sensación	Juego como placer sensorial	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Fantasia	Juego como fantasía	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Desafío	Juego como carrera de obstáculos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Camaradería	Juego como marco de colaboración social											
	Descubrimiento	Juego como exploración de un territorio desconocido	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Expresión	Juego como autodescubrimiento											
	Descubrimiento	Juego como pasatiempo											

Fuente: elaboración propia.

En líneas aéreas, ser miembro de un programa de viajero frecuente tiene varios beneficios, en principio es totalmente gratuito y el objetivo principal por lo que se es socio es en general acumular millas, o puntos y así poder canjearlos por un ticket aéreo para viajar a un destino determinado. Pero en particular ser miembro de un programa de lealtad determina niveles de pasajeros frecuentes. Para los casos analizados, la mayoría de los programas están compuestos por entre tres y cuatro categorías. En el caso de la línea aérea Australia's Qantas, su programa presenta cinco categorías/status de socio en Qantas Frequent Flyer. El nivel de entrada es Bronce y los miembros pueden progresar a los niveles más altos: Silver, Gold, Platinum y Platinum One.

En las estrategias de gamificación de las líneas aéreas, los niveles determinan beneficios y servicios a los que se puede acceder, como por ejemplo hacer un upgrade pasando de clase Económica a Business, hacer embarque prioritario, adquirir asientos preferenciales o lograr prioridad en la entrega de equipaje. Además, los pasajeros pueden canjear las millas acumuladas para alquilar autos, reservar alojamiento en grandes cadenas hoteleras Marriot, Hilton, Hyatt, entre otros premios.

Un caso singular es el programa de viajero frecuente de Virgin Australia denominado Velocity Frequent Flyer, lo novedoso de esta línea aérea es que posee un "Pet Frequent Flyer Program", es decir, un programa de viajero frecuente para mascotas. Se activa cuando los pasajeros viajan con una mascota, gato o un perro, en vuelos domésticos de Virgin Australia, lo cual genera beneficios extras para el pasajero ya que le permite ganar 300 puntos por mascota en cada tramo de vuelo.

Actualmente los bancos poseen acuerdos con distintas compañías aéreas y, a través de las compras con tarjeta y/o pagos con débito automático también se pueden sumar millas, es decir que además de sumar puntos con cada viaje realizado, los pasajeros pueden acumularlos por medio de consumos con tarjetas de crédito y débito. Existen otros casos como el de Mabuhay Miles, el programa de viajero frecuente de Philippines Airlines, que permite sumar millas haciendo llamadas o conectándose a Internet desde diferentes partes del mundo activando el roaming, consumiendo servicios de gastronomía en restaurantes, además de la forma tradicional que es realizando vuelos.

En relación con las mecánicas de retroalimentación y la transparencia, la mayoría de las líneas aéreas comunican a sus pasajeros frecuentes, vía correo electrónico, su estado de cuenta. En ese informe se da a conocer al consumidor, su número de socio, sus millas, las millas por vencer, promociones y beneficios. Las cuentas regresivas, como mecánicas de juegos, son posibles de asociarse al momento de hacer un upgrade, es decir, ascender en categoría a clases superiores realizando una oferta para hacer el pase a una cabina superior. La clase más económica es la turista, sigue la premium, luego la clase ejecutiva y finalmente la primera clase. El pasajero puede generar una oferta desde el momento en que compra el ticket y hasta 48hs antes de la salida de su vuelo. Por lo general estos upgrades se hacen por sobreventa de pasajes y logran tener esta prioridad los pasajeros frecuentes, aquellas personas que pagaron una tarifa más elevada en comparación con los demás pasajeros, o bien por la cantidad de puntos acumulados en el programa de viajeros frecuentes. Los upgrades dan un tiempo límite para participar y ofertar.

De igual forma, son posibles de detectar mecánicas de comportamiento. El impulso conductual está presente en el momento en que los pasajeros frecuentes deben seguir cargando sus millas, una vez realizado el viaje, para ascender en niveles de usuarios y para acumular más millas. La competencia se asocia nuevamente con los pasajeros que desean obtener promociones o aumentos como el caso de los upgrades. El status es parte de estas mecánicas de comportamiento porque justamente las líneas aéreas plantean distintos niveles de pasajeros frecuentes que

los posicionan de forma distinta y obtienen beneficios asociados. Un nivel superior se logra porque el pasajero viaja frecuentemente, posee gran cantidad de millas acumuladas y, de esta forma, puede tener acceso a salas VIP, hacer el embarque preferencial, etc.

Por otra parte, las dinámicas utilizadas en los programas de lealtad de las líneas aéreas responden a la evolución y al desarrollo del jugador y a la emoción que les aporta el mismo. En este sentido, el pasajero trata siempre de sumar mayor cantidad de puntos y así poder avanzar en su nivel de socio. Cada tanto las líneas aéreas lanzan promociones para adquirir millas a menor precio o mediante promociones del tipo 2x1. Muchas empresas aéreas poseen un multiplicador de millas de acuerdo al nivel de socio que es el pasajero, en el caso de un pasajero Black Signature de LATAM Pass multiplica sus millas por once y tiene beneficios determinados, por ejemplo, en la selección de asientos antes del vuelo, en el aeropuerto ingresando a salones VIP, en viaje cambiando de fecha y ruta sin cobro de penalidad, atención preferencial en Contact Center, etc. Actualmente LATAM lanzó el *clublatampass* que por un pago mensual se puede obtener una acumulación de millas constante y obtener beneficios, lo cual le permite al pasajero tener una evolución periódica hacia los niveles que desea.

Finalmente, las estéticas, y los sentimientos que le genera el juego al sujeto responden a los desafíos, fantasías y el placer sensorial con mayor acento en la primera dado que los pasajeros frecuentes intentan superar niveles y alcanzar distintos status a partir de la suma de puntos y millas.

Los elementos de diseño de juego aplicadas por las líneas de cruceros en sus programas de lealtad están sintetizados en la Tabla N° 6. Al igual que las líneas aéreas, los cruceros utilizan las mecánicas de progresión en niveles y acumulación de puntos. Por ejemplo, Norwegian Cruise Line posee un programa de lealtad que se denomina Latitudes Rewards y acciona a través de puntos y acumulación de los mismos. Presenta una estructura diseñada según niveles, Bronze, Silver, Gold, Platinum, Platinum Plus, Ambassador. Cada punto se gana por cada noche en crucero, el pasajero gana 1 punto adicional por noche por reservar camarotes Concierge, The Haven o Suite. De igual modo MSC Voyagers Club, el programa de viajero frecuente de MSC, posee cinco niveles de membresía Welcome, Classic, Silver y Black. Cada vez que se navega con la empresa el pasajero gana puntos y, a medida que aumenten los puntos, también lo harán sus privilegios y su nivel.

Tabla 6 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por líneas de cruceros para generar lealtad a través de la gamificación

			Programas de lealtad de empresas						
			MSC cruceros	Costa Cruceros	Norwegian Cruise Line	Celebrity Cruises	Royal Caribbean International	Princess Cruises	Holland America Line
Mecánicas	Progresión	Insignias							
		Niveles
		Puntos
		Bonos
	Retroalimentación	Misiones/Desafíos
		Teoría de la información en cascada							
		Transparencia
		Cuenta regresiva							
		Comentarios en tiempo real							
		Combos
	Comportamiento	Almuerzo gratis							
		Aversión a la pérdida
		Propiedad
		Competencia
		Impulso Conductual
Viralidad		
Dinámicas	Emoción	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad	
	Progresión	Evolución y desarrollo del jugador	
	Relación	Interacciones sociales, compañerismo, estatus, altruismo							
	Restricciones	Limitaciones o componentes forzados							
Estéticas	Sensación	Juego como placer sensorial	
	Fantasia	Juego como fantasía	
	Desafío	Juego como carrera de obstáculos	
	Camaradería	Juego como marco de colaboración social							
	Descubrimiento	Juego como exploración de un territorio desconocido	
	Expresión	Juego como autodescubrimiento							
	Descubrimiento	Juego como pasatiempo							

Fuente: elaboración propia.

Las dinámicas utilizadas en los programas de lealtad responden a la progresión y emoción que les aporta este ascenso. Como ejemplo de esto, se puede citar el caso de Capitan's club, que es el programa de lealtad de Celebrity Cruises. A diferencia de otros programas de lealtad de cruceros, Captain's Club utiliza los puntos de nivel en lugar del número de cruceros para determinar los beneficios a los que accede el pasajero, en tanto, ofrece hasta tres formas de obtener puntos de nivel en un solo crucero, lo anterior facilita que los socios alcancen niveles superiores y reciban con mayor rapidez más beneficios exclusivos, entonces cuanto más puntos acumulados se tengan, más recompensas para el cliente y, por tanto, más atractivo y emocionante es ser cliente de esta empresa.

Finalmente, las estéticas, y los sentimientos que le genera el juego al sujeto responde a los desafíos, fantasías y el placer sensorial que reporta el juego. En el caso de los cruceros los pasajeros están más incentivados a unirse a un programa de lealtad por la rapidez con la que se acumulan las recompensas. Por otro lado, teniendo en cuenta el capital invertido por el pasajero para acceder a este servicio, hace que la personalización tanto en la oferta como en el servicio propiamente dicho sea una variable fundamental sobre la que trabajan la mayoría de las empresas.

La Tabla N°7 expone cómo las empresas hoteleras plantean su estrategia de gamificación, en su mayoría, en torno a dos mecánicas de progresión: niveles y puntos.

Tabla 7 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por empresas hoteleras para generar lealtad a través de la gamificación

			Programas de lealtad de empresas									
			Preferred Hotels & Resorts	Hyatt Hotels Corporation	Hilton Worldwide Holdings	Marriott International	Best Western International	Radisson Hotel Group	La Quinta Holdings	Riu Hotels & Resorts	Bahia Príncipe Hotels & Resorts	Meliá Hotels
M e c á n i c a s	Progresión	Insignias										
		Niveles
		Puntos
		Bonos
		Misiones/Desafíos
		Teoría de la información en cascada										
	Retroalimentación	Transparencia
		Cuenta regresiva										
		Comentarios en tiempo real										
	Comportamiento	Combos
		Almuerzo gratis										
		Aversión a la pérdida
		Propiedad
		Competencia										
		Impulso Conductual
		Viralidad										
		Status
Dinámicas	Emoción	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad	
	Progresión	Evolución y desarrollo del jugador	
	Relación	Interacciones sociales, compañerismo, estatus, altruismo										
	Restricciones	Limitaciones o componentes forzosos										
E s t é t i c a s	Sensación	Juego como placer sensorial	
	Fantasia	Juego como fantasía	
	Desafío	Juego como carrera de obstáculos	
	Camaradería	Juego como marco de colaboración social										
	Descubrimiento	Juego como exploración de un territorio desconocido										
	Expresión	Juego como autodescubrimiento										
	Descubrimiento	Juego como pasatiempo										

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los programas de lealtad se activan por cada estadía en el hotel que realiza el cliente, o en hoteles dentro de la misma cadena hotelera como el caso de Hyatt. El programa de lealtad se denomina World of Hyatt y acciona al hacer el check-in en un hotel o resort Hyatt participante. El mismo ofrece a los pasajeros la oportunidad de ganar puntos y optar por distintos niveles de beneficios y premios. Los puntos se acumulan con estadías, experiencias gastronómicas, tratamientos de spa, etc. Articulado en tres niveles, el programa permite a sus usuarios alcanzar distintas membresías Discoverist, Explorist y Globalist, ascender de nivel depende de la cantidad de estadías anuales, o bien, de la cantidad de puntos que el pasajero acumule. Así el nivel inferior se asocia a un mínimo de diez noches válidas, o, a la acumulación de veinticinco mil puntos. Para alcanzar el nivel medio el pasajero deberá registrar un mínimo de treinta estadías, o, la sumatoria de cincuenta mil puntos. Finalmente al nivel superior llegan los miembros que registren un mínimo de sesenta noches, o, hayan acumulado cien mil puntos básicos.

Otro ejemplo particular es el de la cadena RIU, Riu Class es la denominación de su programa de lealtad, tangibilizado en una tarjeta, permite a los pasajeros identificarse como invitados preferenciales de acuerdo a las reservas efectuadas. Al igual que la mayoría de los programas, posee niveles de miembros: Riu Class Classic, Riu Class Gold, Riu Class Diamond. La forma en que actúa el programa es a partir de la sumatoria de puntos por noche por persona, por reservar on line en la página web de la empresa y por invitar amigos. En complemento, se suman puntos por cantidad de noches, por el destino turístico y por la categoría del hotel seleccionado. Esos puntos se pueden canjear por extra cargos, comprando en la tienda de Riu on line, por servicios en el hotel, por descuentos en reservas etc.

Un caso paradigmático de formas de acumular puntos es el que ofrece el programa de lealtad de Marriot. En ese programa los puntos se obtienen a partir de compras realizadas a socios comerciales en alianza con Marriot, alquilando autos en Hertz, o por cada dólar que se gaste al reservar un crucero con Cruises Only. Se suman puntos adicionales por eventos realizados en Marriot como reuniones, conferencias, bodas, celebraciones para grupos. Los puntos se pueden canjear por noches gratis, vuelos, gift cards, paquetes de viajes, o bien se pueden comprar, lo particular es que los puntos adquiridos bajo este programa de lealtad también se pueden donar a causas de bien común, regalar o transferir.

Las dinámicas utilizadas en los programas de lealtad responden a la evolución y el desarrollo del jugador y a la emoción que les aporta el mismo. Al respecto de la sensación de bienestar o alegría que puede reportar ser miembro de un programa de lealtad se puede citar el caso de Best Western International, cuyo programa se denomina Best Western Rewards. Lo novedoso de este programa es que si el pasajero es miembro Elite de otro programa de lealtad hotelera la empresa se encarga de proporcionar el mismo estatus de forma gratuita y automática, además los puntos que se han adquirido no tienen fecha de caducidad.

Finalmente las estéticas, y los sentimientos que le genera el juego al sujeto responde a los desafíos, fantasías y el placer sensorial. MeliaRewards es el programa de lealtad de la cadena Meliá Hotel. Los miembros reciben una tarjeta donde acumulan puntos por cada estancia efectiva, reservada, abonada, disfrutada y completada en los hoteles de la cadena. La contratación de productos y servicios suma puntos y el desafío que plantea el programa es avanzar según los niveles en los que se estructura. Los socios nuevos reciben 2.000 puntos de bienvenida al programa MeliáRewards, el próximo nivel será MeliaRewards Silver, seguido por MeliáRewards Gold y el último es MeliáRewards Platinum cada uno premia a sus clientes con

beneficios y descuentos según la cantidad de noches de estadia y el tipo de habitación contratada.

Tabla 8 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por empresas de restauración para generar lealtad a través de la gamificación

			Programas de lealtad de empresas		
			Starbucks	Subway	Kentucky fried chicken
Mecánicas	Progresión	Insignias	.	.	.
		Niveles	.	.	.
		Puntos	.	.	.
		Bonos	.	.	.
	Retroalimentación	Misiones/Desafíos	.	.	.
		Teoría de la información en cascada			
		Transparencia	.	.	.
		Cuenta regresiva			
		Comentarios en tiempo real			
	Comportamiento	Combos	.	.	.
		Almuerzo gratis	.	.	.
		Aversión a la pérdida	.	.	.
		Propiedad	.	.	.
		Competencia	.	.	.
		Impulso Conductual	.	.	.
Dinámicas	Emoción	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad	.	.	.
	Progresión	Evolución y desarrollo del jugador	.	.	.
	Relación	Interacciones sociales, compañerismo, estatus, altruismo			
	Restricciones	Limitaciones o componentes forzosos			
Estéticas	Sensación	Juego como placer sensorial	.	.	.
	Fantasia	Juego como fantasía	.	.	.
	Desafío	Juego como carrera de obstáculos	.	.	.
	Camaradería	Juego como marco de colaboración social			
	Descubrimiento	Juego como exploración de un territorio desconocido			
	Expresión	Juego como autodescubrimiento			
	Descubrimiento	Juego como pasatiempo			

Fuente: elaboración propia.

El caso de las empresas de restauración es un tanto distinto a los tres grupos empresariales analizados previamente, en este caso y como se puede apreciar en la Tabla N° 8 estas organizaciones plantean su estrategia de gamificación, en su mayoría a mecánicas de progresión como insignias, niveles y puntos, mecánicas de retroalimentación y comportamiento, My Starbucks Reward es el programa de lealtad de la cadena Starbucks, el usuario debe descargar la aplicación a su teléfono móvil y con cada compra que realiza, recibe puntos (en forma de estrellas). A medida que el cliente acumula insignias se van desbloqueando niveles para acceder a premios especiales. El programa consta de tres niveles el *Welcome Level*: en el cual los usuarios registrados obtienen una bebida de cortesía durante el mes de su cumpleaños. El *Green Level*: se obtiene una vez que se acumulas cincuenta estrellas

y permite al consumidor disfrutar del café del día, personalizar bebidas sin costo, acceder a ofertas preferenciales y exclusividad de lanzamientos de nuevos productos. El *Gold Level*, se logra al sumar doscientas cincuenta estrellas y otorga acceso disfrutar una bebida de cortesía cada quince estrellas, personalización gratis de la bebida, la posibilidad de participar de eventos especiales para este tipo de clientes.

En cuanto a las mecánicas de retroalimentación la mayoría se enmarca en bonos, desafíos, transparencias y combos, sobre ellas es posible brindar un ejemplo relacionado con Subway, cuyo programa de lealtad se denomina Subway my way el cual funciona como un bono de recompensas, el cliente gana fichas virtuales por compras de pedidos on line mediante la aplicación descargada en el teléfono móvil Subway Card es la tarjeta física que provee la empresa a sus clientes y que al deslizarla se obtienen recompensas capaces de ser acumuladas. Se obtienen 4 fichas por cada dólar que se gaste, una vez que se alcanzan 200 fichas la recompensa es dulce y se ganan 2 dólares, es decir que el programa se estructura como una billetera de ahorro, bonus exclusivos y cupones digitales. Además lo novedoso de esta estrategia de gamificación es que el cliente gana pequeñas recompensas como galletitas, papas fritas, bebidas por decir “gracias”.

En cuanto a las mecánicas de comportamiento, los casos analizados, por lo general, permiten al cliente obtener algo gratis debido a la realización de alguna acción: consumos, compras, descarga de aplicaciones móviles, etc. Una muestra de lo anterior es la aplicación móvil de Kentucky Fried Chicken, KFC APP, allí los clientes pueden escanear el código QR y van sumando sellos según los gastos efectuados, tres sellos equivalen a un hot wings, bebida gaseosa o agua, pochoclos, siete sellos equivalen a un snack gratis, once sellos equivalen a cinco Euros de descuento en cualquier compra.

El impulso conductual, presente en las tres empresas analizadas, es posible de detectarlo cuando los programas requieren que el consumidor realice acciones, tareas y esfuerzos para conservar y no perder todo lo que posee: puntos, fichas, o insignias.

La viralidad puede indicarse en el caso de Kentucky Fried Chicken, en su programa de lealtad, los clientes tienen más éxito en el juego si invitan a otros amigos, KFCColonel's club es la forma en que se denomina ese programa y los miembros del Club pueden recolectar sellos adicionales refiriendo la aplicación del KFCColonel's club a sus amigos.

Finalmente las estéticas de juego, vinculadas a los sentimientos que genera el programa en sus miembros responde a los desafíos, fantasías y el placer sensorial,

de hecho, Starbucks propone al consumidor que luego de registrar la Starbucks Card, y cada vez que el cliente visita una cafetería acumule estrellas, las mismas son posibles de intercambiar por diferentes recompensas y beneficios especiales como personalización de bebidas y exclusividad directa en el lanzamiento de productos. Estas dos últimas cuestiones, la personalización y la exclusividad que adquiere el cliente frente a nuevos lanzamientos de la empresa, logran generar un sentimiento de conexión entre el consumidor y la marca porque justamente se apela a originar un reconocimiento del mismo y a premiarlo por su lealtad. Igualmente el acto de compra también se convierte en un momento reconfortante debido al especial énfasis que esta empresa hace sobre la personalización, en tanto, consigue que el cliente disfrute de la experiencia que adquiere.

Los elementos de diseño de juego utilizados por los programas de lealtad de los parques de atracciones son bastante distintos a los casos analizados previamente. La Tabla N° 9 presenta una síntesis de sus características.

Tabla 9 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por parques y atracciones para generar lealtad a través de la gamificación

			Programas de lealtad	
			Europa Park	Tibidabo
Mecánicas	Progresión	Insignias		
		Niveles		
		Puntos		
		Bonos	.	.
	Retroalimentación	Misiones/Desafíos		
		Teoría de la información en cascada		
		Transparencia	.	.
		Cuenta regresiva		
		Comentarios en tiempo real		
		Combos		.
	Comportamiento	Almuerzo gratis		
		Aversión a la pérdida	.	.
		Propiedad	.	.
		Competencia		
Impulso Conductual		.	.	
Viralidad				
Dinámicas	Emoción	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad	.	.
	Progresión	Evolución y desarrollo del jugador		
	Relación	Interacciones sociales, compañerismo, estatus, altruismo		
	Restricciones	Limitaciones o componentes forzados		
Estéticas	Sensación	Juego como placer sensorial	.	.
	Fantasia	Juego como fantasía		
	Desafío	Juego como carrera de obstáculos		
	Camaradería	Juego como marco de colaboración social		
	Descubrimiento	Juego como exploración de un territorio desconocido		
	Expresión	Juego como autodescubrimiento		
	Descubrimiento	Juego como pasatiempo		

Fuente: elaboración propia.

Europapark y Tibidabo emplean mecánicas de juego basadas en la retroalimentación y comportamiento. Club Card members el programa de lealtad de Europapark ofrece entradas gratis y descuentos especiales a los usuarios, el mismo actúa a través de una tarjeta que el cliente adquiere por adherirse y comprar la entrada al parque. Además es posible de obtener la Europa-Park gift card con la que el beneficiario tiene la posibilidad de comprar boletos sin efectivo, tickets de cine, estadías en hoteles, ofertas de productos, boletos de eventos, comida y bebidas en los restaurantes, y souvenirs en las tiendas del parque.

De forma similar Tibiclub, el programa de lealtad de Tibidabo, se materializa en un abono anual con el que los miembros pueden disfrutar de todas las atracciones y espectáculos del parque durante un año y funciona por unidad familiar. El abono permite acceder al parque, todos los días que esté abierto, tantas veces como el cliente desea durante un año entero y puede disfrutar de todas las atracciones, además pueden acceder al bus para recorrer el parque y al estacionamiento gratis. Ser miembro de Tibiclub permite a los consumidores disfrutar de descuentos en las tiendas y en los restaurantes del parque.

Las dinámicas utilizadas en los programas de lealtad de los parques analizados responden a la emoción y la fantasía que reporta el juego en sí mismo. En tanto, las estéticas, sentimientos que le genera el juego al sujeto responde a las fantasías y el placer sensorial.

Ahora bien, teniendo en cuenta el último grupo a analizar y en relación a los elementos de diseño de juego que aplican los intermediarios comerciales, es posible considerar que distan significativamente de aquellos aplicados por las organizaciones analizadas previamente. El énfasis, en los casos propuestos para investigar, está puesto en la colaboración entre usuarios a la inversa del total de los casos estudiados previamente, en donde los programas de lealtad se enfocan en la acción individual y en el esfuerzo que debe hacer cada consumidor exclusivamente para sumar millas, puntos, ascender en niveles, etc.

Tabla 10 Elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados por intermediarios comerciales para generar lealtad a través de la gamificación

			Programas de lealtad	
			Booking	TripAdvisor
M e c á n i c a s	Progresión	Insignias	.	.
		Niveles	.	.
		Puntos	.	.
		Bonos	.	.
	Retroalimentación	Misiones/Desafíos	.	.
		Teoría de la información en cascada	.	.
		Transparencia	.	.
		Cuenta regresiva	.	.
		Comentarios en tiempo real	.	.
		Combos	.	.
	Comportamiento	Almuerzo gratis	.	.
		Aversión a la pérdida	.	.
		Propiedad	.	.
Competencia		.	.	
Impulso Conductual		.	.	
Viralidad		.	.	
Status		.	.	
Dinámicas	Emoción	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad	.	.
	Progresión	Evolución y desarrollo del jugador	.	.
	Relación	Interacciones sociales, compañerismo, estatus, altruismo	.	.
	Restricciones	Limitaciones o componentes forzosos	.	.
E s t é t i c a s	Sensación	Juego como placer sensorial	.	.
	Fantasia	Juego como fantasía	.	.
	Desafío	Juego como carrera de obstáculos	.	.
	Camaradería	Juego como marco de colaboración social	.	.
	Descubrimiento	Juego como exploración de un territorio desconocido	.	.
	Expresión	Juego como autodescubrimiento	.	.
	Descubrimiento	Juego como pasatiempo	.	.

Fuente: elaboración propia.

Tanto Booking como TripAdvisor utilizan dentro de sus programas de lealtad conceptos colaborativos como comunidad, colectividad, cooperación, comunicación, recomendación. Al respecto, y como se puede apreciar en la Tabla N° 10, las mecánicas de progresión de juego la ColectividadTrip utiliza insignias, niveles y puntos, Booking, en tanto, posee un programa de lealtad denominado Genius que conecta colaboradores con viajeros frecuentes, el mismo premia con descuentos al consumidor por el solo hecho de registrarse y completar dos estadias en el plazo de dos años, por reservar por medio de la plataforma y por dejar comentarios referidos a los alojamientos visitados. El programa se articula por medio de niveles y cuanto más alto es el nivel Genius más beneficios posee el consumidor. Genius de Nivel 1 se obtiene por completar dos estancias en dos años, en tanto se obtiene una suscripción gratuita y descuentos en alojamientos por las reservas que se realicen. El Genius de Nivel 2 se logra al completar cinco estadias en dos años, en este caso los beneficios se corresponden con mayores descuentos en las reservas, desayunos gratis en opciones seleccionadas y cambios gratis a una habitación mejor.

Las mecánicas de retroalimentación son, para los casos analizados, similares. La información provista por los colaboradores respecto a los alojamientos, destinos o diversos servicios deben adecuarse a una cierta cantidad de caracteres y debe darse a conocer en fragmentos reducidos. Al mismo tiempo existe transparencia dado que TripAdvisor y Booking pone a disposición del suscriptor su rendimiento, los niveles alcanzados y las insignias obtenidas. En estos dos casos emergen los bonos, los mismos, accionan puesto que los usuarios obtienen recompensas luego de haber completado estadías, una vez brindadas ciertas recomendaciones o luego de compartir experiencias, comentarios, opiniones, información, etc. La cuenta regresiva, como mecánica de retroalimentación, sólo se observa en el caso de Booking, allí el cliente tiene un tiempo límite para completar una reserva determinada, simultáneamente aparecen comentarios en tiempo real que impulsan al usuario a concluir con su solicitud y finalizarla.

Las mecánicas de comportamiento se vinculan con la aversión a la pérdida, la propiedad, el impulso conductual y el status. La primera tiene que ver con que los usuarios deben realizar acciones para no perder sus insignias en el caso de la ColectividadTrip o no perder su Genius Nivel en caso de Booking. La propiedad en ambos casos se asocia con la lealtad que aquellas insignias, reconocimientos y niveles generan en el colaborador. Finalmente el status se vincula con la posición que los usuarios ocupan en las plataformas, los niveles logrados, el rango y las insignias que poseen los consumidores. En TripAdvisor, el colaborador que obtiene un “distintivo experto” dentro de la ColectividadTrip se le asigna una importancia determinada o es percibido como referente entre los demás miembros de la colectividad por tener un conocimiento específico respecto a algún servicio, destino, etc.

Al respecto de las dinámicas de juego, y las motivaciones que genera el juego en los usuarios, se dirá que la más relevante para este tipo de organizaciones es la dinámica de relación, esto es la estimulación a colaborar, ayudar y contribuir al bienestar del otro, preocuparse y ocuparse para que el resto de los miembros que acceden a las plataformas logren gozar de una experiencia positiva en alojamientos, restaurantes, destinos, etc.

Al hablar de estéticas predomina en ambos casos la camaradería, valores como el compañerismo y la colaboración social son cuestiones que los miembros tanto de Booking como de TripAdvisor experimenta al suscribirse, involucrarse y generar contenidos en ambas plataformas.

Conclusión preliminar del momento exploratorio

La aplicación de las fichas de registro a los programas de lealtad de las distintas empresas de servicios turísticos seleccionadas y el análisis posterior, vinculado a los elementos de diseños de juegos que intervienen en ellos, permitió hallar dos patrones de gamificación utilizados por las organizaciones en sus programas de lealtad.

El estudio realizado demuestra que líneas aéreas, líneas de cruceros, hoteles, parques de atracciones y empresas de restauración basan sus estrategias de gamificación en el accionar individual del consumidor y en su propio beneficio. Esto quiere decir que para lograr acumular más puntos, millas o insignias el consumidor debe, como regla y en primera instancia, adherirse al programa de lealtad de la empresa, generar una reserva o un consumo del servicio, debe concretar un traslado y además debe o puede vincular sus consumos de la tarjeta de crédito al programa de pasajero frecuente. Lo anterior habilita y permite que por consumos tales como alquiler de autos, compras en supermercados, cargas de combustible, etc., el cliente acumule millas, o puntos extras, en tanto, esa gimnasia se halla directamente vinculada a un esfuerzo económico que debe realizar el pasajero para mantener su nivel, membresía, conservar o sumar millas.

Los intermediarios comerciales, en oposición, premian a los usuarios por colaborar en sus plataformas, otorgan puntos y beneficios, pero esta vez en relación a la cantidad de aportes y la calidad de contribuciones que hacen los miembros hacia el resto de los usuarios. Surge así otra diferencia relacionada al ascenso de niveles, mientras que las mecánicas de progresión aplicadas por las empresas del primer grupo se encuentran vinculadas al compromiso de dinero, el ascenso y acceso a distintos niveles de los usuarios de intermediarios comerciales sólo requieren de tiempo y disposición a compartir experiencias, opiniones y sugerencias para el beneficio de toda una comunidad.

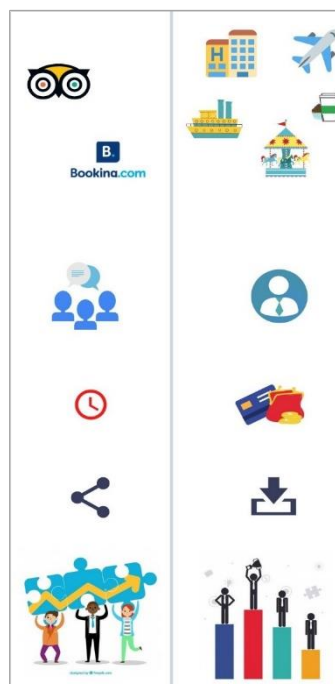
En términos de comunicación, los usuarios y participantes en plataformas como TripAdvisor y Booking tienen la capacidad de influir significativamente en los demás sujetos, en tanto sus reseñas permiten generar contenidos y los mismos son puestos a disposición de un gran número de usuarios activándose el e-WOM (electronic word of mouth). El e-WOM es un fenómeno que hace referencia a las comunicaciones del cliente respecto a una experiencia de consumo, con los miembros de su red social y profesional con el objeto de que sirvan de ayuda a los usuarios con sus decisiones de consumo de varios servicios (Litvin et al., 2008). Si bien las líneas

aéreas poseen sus páginas web y además tienen presencia en redes sociales como Facebook o Instagram el objetivo principal de su presencia en ellas se centra en la promoción de productos/servicios, información de equipos de vuelos, etc. Allí los consumidores también participan, pero a través de una dinámica distinta. Esos canales son utilizados como espacios de contacto con la empresa y no con el resto de los consumidores. Los pasajeros aprovechan estos sitios para dejar sus comentarios respecto a una experiencia de vuelo, dejan sus quejas, efectúan reclamos, realizan consultas, comparten o reaccionan imágenes. En el caso de Booking y de TripAdvisor, el rol, el compromiso y el contenido generado por el usuario es distinto, los miembros están más involucrados en estos sitios, la redacción de sus comentarios y opiniones en muchas ocasiones demandan tiempo y dedicación, sus colaboraciones son más amplias, más ricas en detalle, quien deja su reseña tiene la posibilidad de subir fotos, sugerencias y compartir experiencias con el resto de los usuarios.

En resumen, las mecánicas, dinámicas y estéticas aplicadas por las distintas empresas analizadas permitieron arribar a una clasificación propia de dos estrategias de gamificación: una competitiva, en el que se incluyen líneas aéreas, cruceros, parques de atracciones, cadenas hoteleras, servicios de gastronomía, y otra colaborativa, integrada por los intermediarios comerciales.

Figura 19 Clasificación de las empresas de servicios turísticos en base a las estrategias de gamificación aplicadas en los programas de lealtad:

Colaborativo vs. Competitivo



Fuente: elaboración propia.

La clasificación y diferenciación de esos dos grupos fue clave para avanzar sobre el tercer objetivo de esta investigación, la comparación de los efectos de lealtad hacia las marcas por parte de los consumidores de dos sectores turísticos pertenecientes a esos conjuntos de estrategias emergentes.

Consumidores: los efectos de la gamificación en la lealtad hacia la marca

Para “comparar los efectos en la lealtad hacia la marca de los consumidores de al menos dos sectores turísticos que apliquen distintas estrategias de gamificación” se procedió a definir los servicios turísticos que se deseaban estudiar. Específicamente de eligió comparar a los pasajeros frecuentes de las líneas aéreas frente a los usuarios de intermediarios comerciales. Esta decisión se tomó considerando dos servicios turísticos disímiles que aplican mecánicas, dinámicas y estéticas de forma distinta a sus programas de lealtad y porque cada uno se desprende del conjunto colaborativo y competitivo definidos previamente.

La muestra se completó con un total de 224 respuestas, de ellas, 167 encuestas fueron efectivas, en tanto, superaban la pregunta filtro asociada a usuarios y pasajeros frecuentes de las empresas seleccionadas dejando fuera a quienes no estaban adheridos a los programas de lealtad de Aerolíneas Argentinas o LATAM y tampoco eran usuarios de TripAdvisor o Booking.

La muestra de los consumidores quedó conformada como lo sintetiza la Tabla N° 11.

Tabla 11 composición de la muestra en estudio

Estrategias de gamificación	Empresas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Competitivas	Aerolíneas Argentina	42	25,1	25,1	25,1
	LATAM	41	24,6	24,6	74,9
Colaborativas	Booking	42	25,1	25,1	50,3
	TripAdvisor	42	25,1	25,1	100,0
	Total	167	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de los datos hallados a partir de las variables medidas. Este análisis incluye la especificación de algunos estadísticos básicos de la muestra, concerniente a porcentajes y frecuencias, además de las variables de escala como medias y desviación estándar, así como también el

análisis de varianzas elaborado a fin de detectar diferencias significativas entre los distintos grupos de consumidores analizados.

Para caracterizar a la muestra de este trabajo se analizan sus características sociodemográficas como, edad, género, lugar de residencia, y nivel de ingresos. La figura N° 20 recoge y expone la distribución de esta muestra en cuanto a las variables antes mencionadas y los valores relativos más representativos que las mismas cosecharon.

Figura 20 Análisis sociodemográfico de la muestra



Fuente: elaboración propia.

Tabla 12 distribución de la muestra en función de las variables sociodemográficas

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	Valores de variables	Recuento	% del N de columna
Genero	Femenino	91	54,49%
	Masculino	73	43,71%
	Prefiero no decir	3	1,80%
Grupos de edad	15-20	1	,60%
	21-25	3	1,80%
	26-30	21	12,57%
	31-35	81	48,50%
	36-40	30	17,96%
	41-45	11	6,59%
	46-50	5	2,99%
	51-55	5	2,99%
	56-60	5	2,99%
61-65	5	2,99%	
Localidad de residencia	Buenos Aires	3	1,80%
	CABA	15	8,98%
	Cipolletti	16	9,58%
	Córdoba	7	4,19%
	Neuquén	75	44,91%
	Otras	53	31,74%
Máximo nivel de formación alcanzado	Posgrado Completo	39	23,35%
	Posgrado Incompleto	18	10,78%
	Terciario/Universitario Completo	74	44,31%
	Terciario/Universitario Incompleto	25	14,97%
	Secundario Completo	10	5,99%
	Secundario Incompleto	1	,60%
	Nivel de Ingresos Personal y Mensual	Entre 20 mil y 40 mil pesos	24
Entre 40 mil y 60 mil pesos	40	23,95%	
Mayor a 60 mil pesos	96	57,49%	
Menos de 20 mil pesos	7	4,19%	

Fuente: elaboración propia.

Tal como expone la infografía anterior y la tabla N°12 la muestra en estudio estuvo compuesta por mayor cantidad de mujeres que hombres, específicamente el género femenino tuvo más participación en los formularios. Por otra parte, el rango etario, de quienes contestaron los formularios, osciló entre los 15 y los 65 años,

dentro de ese intervalo, se halló que la mayor cantidad de respuestas acumuladas se concentraba en sujetos de edades entre 31 y 35 años. El anterior es un grupo que se conoce como Generación Y o Millennials, el cual está compuesto por jóvenes nacidos en el momento en que se consolida la era digital entre el año 1980 y el año 2000. Se trata de una generación bisagra, sujetos que se han hecho adultos durante el cambio de siglo, una de sus características distintivas es que gozan de un mayor poder de consumo y de darle a la compra una impronta personal (Simonato & Mori, 2015) al mismo tiempo conviven con el consumo responsable, dominan la comunicación digital y la conectividad tecnológica ocupa un lugar esencial en sus vidas, son navegadores de información, participan en redes sociales, compran en línea, consumen y comparten su información en la red (Umaña, 2016)

El nivel de formación de los sujetos que integraron la muestra indicó que, en la mayoría de los casos, son personas que han accedido a la Universidad y han completado su formación profesional. A pesar de que el lugar de residencia de los individuos que integraron el estudio recogió un abanico amplio de localidades, Neuquén capital denotó mayor número en todos los servicios analizados. Finalmente, el nivel de ingresos, personal y mensual del total de los casos consultados fue mayor a sesenta mil pesos mensuales individuales, algo singular de resaltar en este punto es que al analizar la muestra por género, resulta que los hombres, en la mayoría de los casos declaran un ingreso mensual individual superior a los 60 mil pesos, mientras que los salarios de las mujeres son más bajos y varían mucho más en comparación con los de los hombres.

Lealtad hacia la marca:

Tras conocer los datos vinculados a las características sociodemográfica de las unidades de relevamiento, se buscó conocer la lealtad que las mismas poseían con las distintas marcas TripAdvisor, Booking, Aerolíneas Argentinas y LATAM.

A fin de obtener información vinculada a la lealtad hacia aquellas marcas, y poder establecer comparaciones entre los grupos de estrategias identificadas, colaborativa y competitiva, se trabajó con las diferentes frases que conforman el proceso de lealtad propuesto por Vera & Trujillo (2017).

Como muestra la primer columna y las filas de la Tabla N° 13 se presentó a los sujetos una batería de afirmaciones a fin de que los mismos las evalúen en función de su criterio y experiencia con las distintas marcas en estudio, para ello se trabajó con una escala Likert de cinco niveles, el nivel inferior de la escala se correspondía con el número 1, lo que implicaba estar totalmente en desacuerdo con la frase

propuesta, y el nivel superior coincidía con el número 5 que significó estar totalmente de acuerdo con la afirmación propuesta. La tabla expone los datos obtenidos permitiendo observar que todos los indicadores presentaron valores entre 1 y 5, lo que significa que hubo diversidad de opiniones. La tabla se diseñó a partir de las frecuencias absolutas y relativas acumuladas por cada afirmación, la media y el desvío estándar.

Tabla 13 Lealtad de los usuarios hacia las marcas

Indicadores Lealtad	Fase	Nivel de acuerdo					Total	Media	Desviación estándar
		1	2	3	4	5			
Desde mi experiencia, conozco muy bien a X	Cognitiva	13	31	60	35	28	167	3,20	1,16
		7,78%	18,56%	35,93%	20,96%	16,77%	100%		
Me gusta mucho X	Afectiva	11	29	59	45	23	167	3,24	1,10
		6,59%	17,37%	35,33%	26,95%	13,77%	100%		
En mi próximo viaje utilizaré X	Conativa	24	37	60	25	21	167	2,89	1,20
		14,37%	22,16%	35,93%	14,97%	12,57%	100%		
Recomiendo a otras personas que utilicen X	Conativa	24	28	51	35	29	167	3,10	1,28
		14,37%	16,77%	30,54%	20,96%	17,37%	100%		
En ocasiones previas he utilizado X	Acción	27	16	26	31	67	167	3,57	1,49
		16,17%	9,58%	15,57%	18,56%	40,12%	100%		

Fuente: elaboración propia.

A sabiendas de que la lealtad es un fenómeno complejo que se conforma a partir de la integración de distintas dimensiones atravesando varias fases, se comenzó analizando la información recabada desde la fase cognitiva, esta es, la primera que se crea en términos de lealtad y se genera a partir de la información que los consumidores poseen sobre esas marcas en específico. Tal como lo muestra la tabla y atendiendo a la moda, el valor con mayor frecuencia en las respuestas, ante la frase “desde mi experiencia, conozco muy bien a esta marca” los unidades de relevamiento concentraron sus respuestas en el nivel 3 de la escala, descubriendo que un 35,93 % de la muestra manifestó neutralidad en lo referente al conocimiento de la marca, la mayoría de los usuarios no estaban ni en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación, en complemento existió una tendencia a estar de acuerdo con la afirmación si se observa la segunda concentración de respuestas acumuladas en el nivel 4 de la escala 20,96 %. En sí, los casos analizados dieron cuenta que el vínculo que poseían los usuarios con la marca, en esta primera fase era débil, es decir que la información que poseían los consumidores respecto a las mismas es media por lo tanto no pueden ser capaces de preferir una por sobre otra.

La segunda fase de la conformación de la lealtad se corresponde con la afectiva, y a los fines de conocer cómo reaccionan los consumidores de las distintas empresas de servicios turísticos frente a ella, se materializó en la frase *“me gusta mucho esta marca”*. Los resultados obtenidos nuevamente se concentraron en el nivel 3 de la escala, un 35,33 % de los consumidores asumieron una posición imparcial, la mayoría no están en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación. En esta fase todas las marcas tuvieron tendencia a que las respuestas acumuladas en segundo lugar se concentren en el nivel 4 de la escala, es decir el 26,95% de los usuarios dieron a conocer que les gusta una marca determinada.

La tercera fase, la intencional, se manifiesta a partir del vínculo que se genera entre el consumidor y la marca desde de las experiencias positivas que ha tenido con ella. Para tomar conocimiento respecto a esta fase se trabajó con la afirmación *“la próxima vez voy a utilizar nuevamente esta marca”*. Una vez más el 35,93% de los encuestados acumularon sus respuestas en el nivel 3 de la escala, no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. Esta fase, de conformación de lealtad, se puede traducir en la disposición de los consumidores a comprar o volver a comprar, en tanto el segundo volumen de respuestas se concentra en el nivel 2 de la escala, un 22,16% de los usuarios de las plataformas y pasajeros frecuentes no acuerdan con volver a utilizar esa marca.

Asociada a la fase previa y a la experiencia positiva que han tenido los usuarios con las marcas, se analizó la recomendación que hacen los usuarios de esos servicios bajo la frase *“recomiendo a otras personas que utilicen esta marca”*. El 30,54% de los usuarios de Booking, TripAdvisor, LATAM, Aerolíneas Argentinas coincidieron en respuestas que se acumulan en el nivel 3 de la escala, no estando de acuerdo ni en desacuerdo con la frase, lo cual podría considerarse neutralidad para la recomendación.

La fase de acción, la cuarta y última considera la lealtad como inercia y se produce cuando efectivamente existen hábitos, rutinas y respuestas concretas a la elección de la marca. Para conocer la conducta de los usuarios se les presentó la afirmación *“en ocasiones previas he contratado esta marca”* los resultados obtenidos, se inclinan esta vez, al nivel 5 de la escala, el 40,12% de los usuarios encuestados estuvieron totalmente de acuerdo con la frase propuesta, han contratado servicios de alojamiento y han viajado por esas líneas aéreas.

La fase de acción obtuvo el nivel medio más alto de la escala 3.57 mostrando que los usuarios mostraron mayor nivel de acuerdo en la misma, en oposición la fase conativa obtuvo la media más baja de la escala 2.89. Los datos, con respecto a la

media, estuvieron más dispersos, en tanto, menos consensuados en la fase de acción con un desvío estándar 1.49 y mostraron más homogeneidad en la fase afectiva 1,10.

A fin de establecer comparaciones en relación al proceso de conformación de lealtad, entre las estrategias de gamificación, colaborativa y competitiva, se realizó un análisis de varianza. La Tabla N°14 presenta el cruce de los valores medios y desvío estándar de los indicadores de las dimensiones que componen las fases de lealtad según el tipo de estrategia (colaborativa vs competitiva) de gamificación. En el grupo de estrategia competitiva se incorporó a las submuestras de las líneas aéreas (N=83) mientras que en el grupo de estrategia colaborativa se consideraron a los consumidores de los intermediarios comerciales (N=84).

Tabla 14 relación entre el proceso de conformación de lealtad y las estrategias de gamificación: colaborativa y competitiva

Clasificación de las estrategias de gamificación		Desde mi experiencia, conozco muy bien a X	Me gusta mucho X	En mi próximo viaje utilizaré X	Recomiendo a otras personas que utilicen X	En ocasiones previas he utilizado X
Competitiva (Aerolíneas Argentinas y LATAM)	Media	3,25	3,27	3,08	3,12	4,05
	Desviación estándar	1,198	1,094	1,160	1,224	1,315
Colaborativa (Booking y TripAdvisor)	Media	3,15	3,21	2,70	3,08	3,10
	Desviación estándar	1,125	1,109	1,220	1,346	1,510
Total	Media	3,20	3,24	2,89	3,10	3,57
	Desviación estándar	1,159	1,099	1,203	1,283	1,491

Fuente: elaboración propia.

Al comparar los valores que asumieron las medias hacia el interior de los grupos y las medias totales se pudo advertir que existe relación entre la conformación de lealtad de los usuarios y las estrategias de gamificación implementadas en los programas de lealtad de las marcas en estudio.

Con un F de Snedecor significativo¹¹ a $p < 0,05$, esta diferencia se da principalmente en dos fases, la conativa, es decir, en el vínculo que se genera entre el consumidor y la marca desde de las experiencias positivas que ha tenido con ella,

¹¹ Para un nivel de confianza del 95% (sig. =0.05), grados de libertad en el numerador de 1 y en el denominador de 165, el valor crítico (tabla distribución F de Snedecor) es de 3,841.

y vuelve a ser significativa en la fase de acción que se forma cuando efectivamente existen hábitos, rutinas y respuestas concretas a la elección de la marca.

Se puede decir que las estrategias de gamificación colaborativas generan menor predisposición en los usuarios a usar Booking o TripAdvisor en un futuro, mientras que las estrategias de gamificación competitivas impulsan a los usuarios a utilizar Aerolíneas Argentinas o LATAM en el próximo viaje. Algo similar ocurre en la fase de acción, las estrategias colaborativas empujan a los usuarios a no tener respuestas concretas respecto a la elección de esas marcas mientras que efectivamente las estrategias de gamificación competitivas generan hábitos y rutinas tendientes a que los usuarios elijan esas marcas.

Este primer análisis, permitió conocer que las estrategias de gamificación competitivas resultaron más fuertes en las fases conativa y de acción en el proceso de conformación de lealtad de los usuarios de Aerolíneas Argentinas y LATAM, en contraposición las estrategias de gamificación colaborativas reflejaron ser débiles en aquellas fases y en todas las fases en general del proceso de conformación de la lealtad hacia las marcas de los usuarios de Booking y TripAdvisor.

Simultáneamente, la fase de acción incluyó el análisis de lealtad hacia las marcas según frecuencia de consumo anual, esta dimensión se estudió nuevamente comparando los dos grupos hallados. A partir de un análisis hacia el interior de cada uno de esos grupos de consumidores, anclados en esas estrategias de gamificación, la Tabla N°15 arrojó valores interesantes. Puede observarse que las estrategias de gamificación competitivas generaron en los usuarios un nivel de uso frecuente las marcas LATAM y Aerolíneas Argentinas, con un valor porcentual de un 33,7 % en comparación con el nivel de uso de los usuarios de Booking y TripAdviador 16,7%. Asimismo las estrategias de gamificación colaborativas generaron en los consumidores un nivel de uso ocasional alto con un valor del 50%.

Tabla 15 Comparación de frecuencia de consumo anual según estrategia de gamificación

			Estrategia de gamificación		Total
			Competitiva	Colaborativa	
Utilizo la marca...	Frecuentemente	Recuento % dentro de Tipo de gamificación	28 ^a 33,7%	14 ^b 16,7%	42 25,1%
	Regularmente	Recuento % dentro de Tipo de gamificación	34 ^a 41,0%	28 ^a 33,3%	62 37,1%
	Ocasionalmente	Recuento % dentro de Tipo de gamificación	21 ^a 25,3%	42 ^b 50,0%	63 37,7%
Total		Recuento % dentro de Tipo de gamificación	83 100,0%	84 100,0%	167 100,0%

Fuente: elaboración propia.

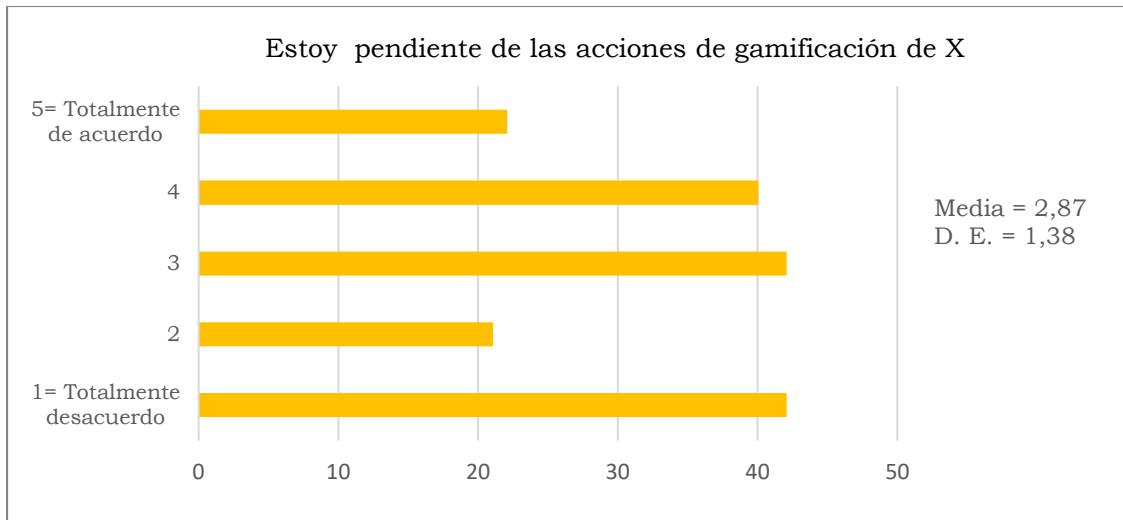
Nota: Cada letra del subíndice denota un subconjunto de Tipo de gamificación categorías cuyas proporciones de columna no difieren de forma significativa entre sí en el nivel ,05.

Concretamente, los resultados de la tabla cruzada evidenciaron que las estrategias de gamificación competitivas aplicadas por las líneas aéreas en sus programas de lealtad generan que los usuarios, desde la fase de acción, realicen consumos anuales más frecuentes de esas marcas, es decir que son leales de un modo más sólido comparado con los usuarios de los intermediarios comerciales y sus consumos anuales que en su mayoría son ocasionales.

Conciencia de la gamificación y modificación del comportamiento

Como se describió, la gamificación es un concepto que refiere al uso de técnicas, dinámicas y elementos del diseño del juego aplicados a entornos ajenos al juego, en ese diseño intervienen un conjunto de estéticas, dinámicas y mecánicas. Estas últimas pueden presentarse en forma de puntos, niveles, premios, medallas, insignias o regalos que las marcas ceden a los usuarios por consumir sus servicios. La Figura N°21 muestra los resultados que arrojó la consulta a las unidades de relevamiento respecto a su conciencia en relación a las acciones de gamificación que aplican las marcas que los mismos consumen. Nuevamente se aplicó una escala Likert de 5 niveles, en donde el número 1 asume el valor: totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo. En general, se observa un nivel medio a bajo de conciencia de las acciones de gamificación, considerando que el promedio (2,87) del nivel de acuerdo con la frase “Estoy pendiente de las acciones de gamificación de la marca X”. Además, existe una dispersión de respuestas considerando que las mismas recaen en cantidades similares en diferentes niveles de acuerdo.

Figura 21 Conciencia de las acciones de gamificación de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, se observan diferencias significativas (F Snedecor $_{gl=1/165}=34,146$) entre los valores medios de los niveles de acuerdo al comparar por tipo de estrategia de gamificación. Como lo muestra la tabla N° 16 los pasajeros frecuentes de Aerolíneas Argentinas y LATAM se encuentran más pendiente de las acciones de gamificación que los usuarios de TripAdvisor y Booking.

Tabla 16 Conciencia de las acciones de gamificación de la empresa a partir de las estrategias de gamificación empleadas.

Estrategia de gamificación	Media	N	Desviación estándar
Competitivo	3,446	83	1,1713
Colaborativo	2,310	84	1,3351
Total	2,874	167	1,3761

Fuente: elaboración propia.

La tabla Anova demostró que las estrategias de gamificación competitivas aplicadas a los programas de lealtad generan que los usuarios estén más pendientes

de las acciones de gamificación de LATAM y Aerolíneas Argentinas que los usuarios de Booking y TripAdvisor.

Analizado lo anterior, resultó importante consultar y conocer cómo y si los usuarios habían modificado efectivamente sus consumos en función de la adhesión a los distintos programas de lealtad de las distintas marcas. La tabla N°17 muestra resultados atractivos hacia su interior enseñando que los usuarios del grupo competitivo representados por un 25.3% han generado consumos mayores desde que se han adherido a los programas de lealtad LATAM Pass y Aerolíneas Plus comparado con el grupo colaborativo constituidos en un 9.5%. En tanto un porcentaje de 10, 7 % de usuarios que participan de los programas de lealtad de Booking y TripAdvisor demostraron que sus consumos fueron menores desde que se adhirieron a esos programas superando a los pasajeros frecuentes de LATAM y Aerolíneas Argentinas representados por un 2.4%.

En resumen, las estrategias de gamificación competitivas aplicadas en los programas de lealtad de las líneas aéreas han generado que los pasajeros frecuentes modifiquen su comportamiento y sus consumos en función de la adhesión a esos programas.

Tabla 17 Modificación del comportamiento y consumo en función del tipo de estrategia de gamificación

			Tipo de gamificación		Total
			Competitivo	Colaborativo	
Desde que participo en X mis consumos fueron	Mayores	Recuento % dentro de Tipo de gamificación	21 _a 25,3%	8 _b 9,5%	29 17,4%
	Iguales	Recuento % dentro de Tipo de gamificación	60 _a 72,3%	67 _a 79,8%	127 76,0%
	Menores	Recuento % dentro de Tipo de gamificación	2 _a 2,4%	9 _b 10,7%	11 6,6%
Total	Recuento % dentro de Tipo de gamificación	83 100,0%	84 100,0%	167 100,0%	

Fuente: elaboración propia

Nota: Cada letra del subíndice denota un subconjunto de Tipo de gamificación categorías cuyas proporciones de columna no difieren de forma significativa entre sí en el nivel ,05.

Clasificación autopercebida del consumidor en cuanto a su grado de lealtad

De igual forma, fue interesante analizar la relación entre clientes satisfechos y clientes retenidos. Muchas investigaciones dan cuenta que aquella satisfacción, si bien es una condición previa para generar lealtad, no garantiza el compromiso de los

consumidores, y mucho menos su retención (Bigné & Andreu, 2004). Ante eso se hacía necesario conocer y comprender cómo se auto percibían los consumidores en cuanto a su grado de lealtad ante las distintas marcas. La Tabla N°18 muestra dos autopercepciones de los consumidores que resultaron importantes de analizar, en principio los usuarios de Booking y de TripAdvisor representados en un 9.5% se mostraron descontentos, buscando alternativas de otras marcas porque cualquiera podría ser mejor, ese porcentaje supera a los usuarios de LATAM y Aerolíneas Argentinas representados por un porcentaje bajo de 1.2%. El análisis llama la atención dando cuenta de una desconformidad y mayor exigencia por parte de los usuarios de intermediarios comerciales que, según la clasificación propuesta por Tariva & Estrada (2015), llevaría a catalogarlos como clientes destructores. Por otro lado un 62,7 % de los usuarios de LATAM y Aerolíneas Argentinas se encontraron satisfechos con las marcas pero piensan que pueden encontrar algo mejor, nuevamente retomando la clasificación propuesta por Tariva & Estrada (2015) llevaría a catalogarlos como clientes oportunistas.

Tabla 18 Clasificación autopercebida del consumidor en cuanto a su grado de lealtad a la marca según estrategia de gamificación

¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe su comportamiento habitual con X?		Estrategia de gamificación		TOTAL
		Competitiva	Colaborativa	
Estoy descontento, buscando alternativas de otras marcas porque cualquiera puede ser mejor.	Recuento	1 ^a	8 ^b	9
	% dentro de Tipo de gamificación	1,2%	9,5%	5,4%
Estoy descontento, me encuentro atrapado por las condiciones y me resulta caro cambiar de marca.	Recuento	2 ^a	0 ^a	2
	% dentro de Tipo de gamificación	2,4%	0,0%	1,2%
Estoy satisfecho y mantengo una relación cordial con la marca.	Recuento	28 ^a	30 ^a	58
	% dentro de Tipo de gamificación	33,7%	35,7%	34,7%
Estoy satisfecho, pero pienso que puedo encontrar algo mejor.	Recuento	52 ^a	46 ^a	98
	% dentro de Tipo de gamificación	62,7%	54,8%	58,7%
TOTAL	Recuento	83	84	167
	% dentro de Tipo de gamificación	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

En otras palabras y generando una evaluación de la información provista por los usuarios se entendió que las estrategias de gamificación colaborativas aplicadas en los programas de lealtad de TripAdvisor y de Booking son creadoras de actitudes destructivas entre sus usuarios, en el sentido en que buscan permanentemente alternativas de otras marcas porque consideran que cualquiera puede ser mejor, dando la impresión constante de reemplazo y sustitución de marca.

Valorización de los programas: aspectos fuertes y débiles

La última parte del instrumento de recolección de datos diseñado proponía a los usuarios manifestar cuestiones que valoraban de las marcas y sus programas de lealtad, y que otras valoraban menos. Para analizar esa etapa se utilizó como dispositivo la nube de palabras, una representación visual en donde el tamaño de la palabra es mayor para aquellas que aparecen con mayor frecuencia ante cada una de las manifestaciones de los usuarios. Esa herramienta permitió tomar conocimiento de cuál es el concepto que se repetía con mayor frecuencia en las valoraciones de los consumidores.

Los usuarios de TripAdvisor valoran, como es posible de visualizar en la Figura N°22, la información, las opiniones, comentarios, las fotos y los puntajes que realizan otros usuarios de destinos y diversos servicios que comercializa el sitio, así como también la unificación de información en una sola pantalla de búsqueda.

Figura 22 Valoraciones de los usuarios de la marca Trip Advisor



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, lo que menos valoran estos usuarios es que cualquier persona puede opinar respecto a servicios, actividades, etc. Lo anterior genera, muchas veces, desconfianza ya que los comentarios puedan ser falsos o malintencionados. Otro de los conceptos que resalta es que muchas fotos son apócrifas.

De la misma forma, y como se presenta en la Figura N°23 los usuarios de Booking valoraron la variedad de alojamientos que ofrece la plataforma, la facilidad de realizar reservas y la posibilidad comparar precios en una misma página.

Figura 23 Valoraciones de los usuarios de la marca Booking



Fuente: elaboración propia.

En otro orden, los usuarios, expresaron que lo que menos valoraban de Booking son los precios que arroja el sitio, muchas veces resultan más caros que contactando directamente con el prestador, otra cuestión a considerar es que los montos, si bien se expresan en pesos argentinos, al momento de hacer efectivo el pago, se hace en dólares. Otra desventaja observada fue la imposibilidad de financiar el costo del alojamiento.

La figura N°24 demuestra que los usuarios de LATAM valoraron la posibilidad de sumar millas y poder canjearlos por beneficios y vuelos. Otros tantos valoraron la posibilidad de acumular millas y las posibilidades de financiación que les brinda la tarjeta BBVA del Banco Francés.

Figura 24 Valoraciones de los usuarios de la marca LATAM



Fuente: elaboración propia.

Irónicamente lo que menos valoraron los pasajeros frecuentes es la dificultad de sumar millas para poder viajar, lo caro que resulta sumarlas y la necesidad de acumular mucha cantidad para canjearlas por pasajes. Otras valoraciones negativas tuvieron que ver con que el programa de pasajeros frecuentes no ofrece opciones con varias tarjetas de crédito, entre otras cosas los usuarios resaltaron la complejidad para la gestión del canje de millas y la variabilidad de la cantidad de millas que se suman en relación al periodo de año.

La Figura N° 25 permite apreciar lo que más valoraron los usuarios de Aerolíneas Argentinas, fue la posibilidad de sumar millas, las promociones que lanza la empresa para comprarlas, además valoraron la posibilidad de canjearlas por beneficios, vuelos y viajes.

Figura 25 Valoraciones positivas de los usuarios de la marca Aerolíneas Argentinas



Fuente: elaboración propia.

Lo que menos valoraron los usuarios de Aerolíneas Argentinas fue que los vuelos promocionales no sumen millas, el poco valor de las millas viajadas, y la cantidad de millas que se necesitan para canjear por vuelos.

Conclusión preliminar del momento descriptivo.

La comparación establecida entre los dos sectores turísticos considerados, líneas aéreas e intermediarios comerciales, a partir de las estrategias de gamificación aplicadas a sus programas de lealtad, competitivas y colaborativas, permitió conocer que la lealtad es más consistente en los consumidores cuando las marcas aplican estrategias de gamificación competitivas a sus programas de lealtad, en oposición, esa lealtad demostró ser débil cuando esas estrategias de gamificación son colaborativas. Las afirmaciones expresadas anteriormente se derivaron del análisis realizado a partir de la relación que se estableció entre los usuarios y las marcas, trabajando con las diferentes fases que conforman el proceso de lealtad vinculando esa última variable con la frecuencia de consumo de esos servicios turísticos, estudiando la dependencia y el nivel de conciencia de las acciones de gamificación que aplican las marcas, consultando respecto a la modificación en consumos y esencialmente analizando la relación entre clientes satisfechos y clientes retenidos.

En tanto las valoraciones positivas y negativas reflejadas en las distintas nubes de palabras fueron términos que, en síntesis, se asocian a los elementos del diseño de juego, es decir, aquellos que permiten crear la médula de la estrategia de gamificación (Ramírez, 2014). En ese diseño intervienen mecánicas y dinámicas de juego, ambas permiten advertir qué es lo que les gusta a los consumidores, por qué se involucran en un programa de lealtad, qué necesidades son satisfechas y cuáles se podrían cubrir. Es importante considerar que para lograr una buena estrategia de gamificación ambas, dinámicas y mecánicas, deben articularse perfectamente y funcionar sistémicamente, una debe ser la respuesta de la otra generando una suerte de acción y reacción.

En esta línea lo que más valoraron los usuarios de intermediarios comerciales y los pasajeros frecuentes de las líneas aéreas fueron las mecánicas y las dinámicas de juego, que se observan en la Figura N° 26, los conceptos que más resaltaron en aquellas valoraciones se afiliaron a mecánicas de retroalimentación: opiniones, comentarios, información compartida, millas, niveles y puntos.

Las dinámicas que resaltaron fueron las que se asocian a las emociones y las relaciones: interacciones sociales, compañerismo.

Figura 26 valoraciones positivas y negativas en términos de mecánicas y dinámicas de juego



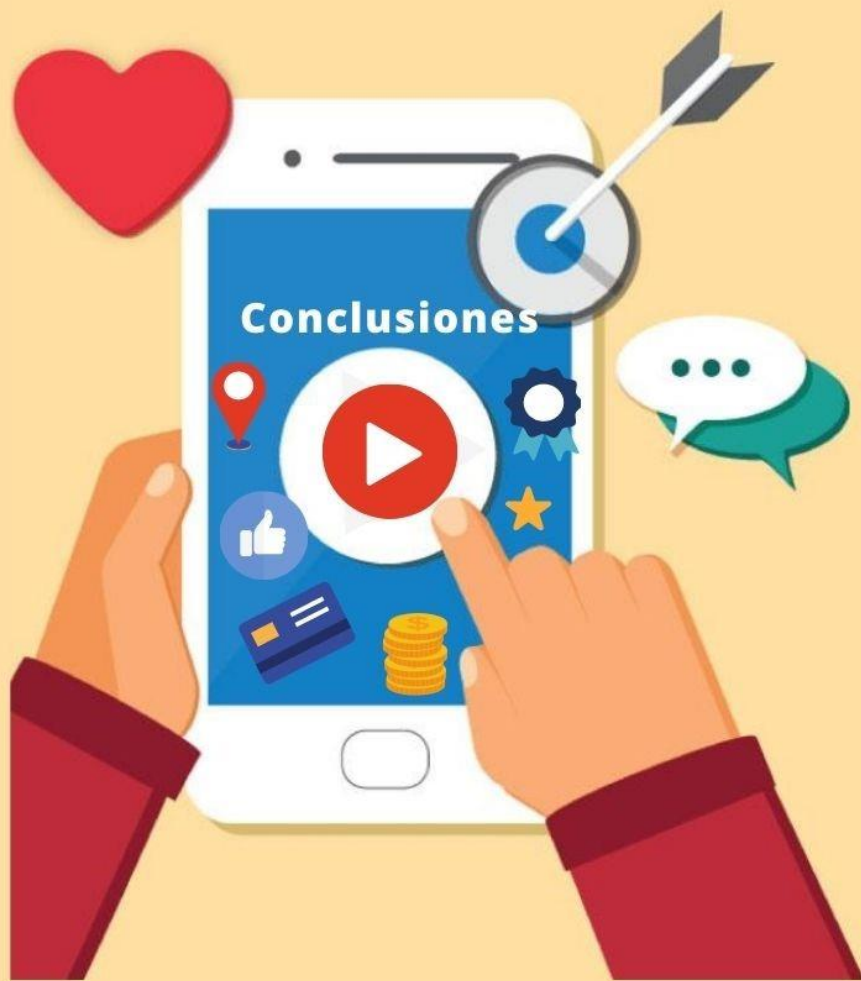
Fuente: elaboración propia

Por su lado, los pasajeros frecuentes de líneas aéreas valoraron dinámicas de progresión, evolución y desarrollo en el juego.

Las nubes de palabras evidenciaron que las unidades de relevamiento valoraron de manera negativa las mecánicas de retroalimentación y específicamente la transparencia que muchas veces no se detecta en los comentarios de los usuarios, las dinámicas menos valoradas son las restricciones, esto tiene que ver con las pocas limitaciones que poseen las plataformas de los intermediarios comerciales y que todos pueden participar de esa comunidad. Para el caso de las líneas aéreas las valoraciones negativas se refieren a mecánicas de comportamiento: aversión a la pérdida y dinámicas de restricción, componentes forzosos vinculados a todas aquellas acciones que deben realizarse para adquirir millas, canjearlas o sumarlas.

En síntesis existió coincidencia entre los usuarios de ambos sectores empresariales al valorar negativamente algunas dinámicas de juego referidos a restricciones, dificultad para canjear millas, pocas alianzas con entidades bancarias, o el poco valor que poseen las millas, los costos de los alojamientos, poca financiación que ofrecen las plataformas a la hora de contratar servicios.

Estas valoraciones de tipo “negativas” pueden verse, en todos los casos, como recursos sumamente positivos que, si bien, refieren a aquellos aspectos poco valorados por los usuarios funcionan, en simultáneo, como una especie de feedback brindando pistas e información de gran valor respecto a cuáles son las necesidades que las empresas en estudio no están satisfaciendo y de cómo podían compensarlas o cubrirlas.



CONCLUSIONES

El término gamificación es un concepto que refiere a la aplicación de estrategias mecánicas y estéticas de juegos en entornos no lúdicos. Como práctica es posible de ser aplicada a una amplia diversidad de disciplinas, campos y ámbitos. La presente investigación trabajó el vínculo entre gamificación y un sector que actualmente tiene un importante peso en la economía de muchos países, el del turismo. Al presente y frente a una sociedad digitalizada la implementación y uso de la gamificación en este entorno la convierte en un recurso capaz de motivar y mejorar la experiencia de los turistas.

Para la industria del turismo y en particular para el sector corporativo la combinación e integración de distintas tecnologías informáticas: teléfonos inteligentes, aplicaciones telefónicas, programas, ciudades inteligentes, ha contribuido a establecer la gamificación como una clave para la comunicación, favorece a la lealtad, mejora la satisfacción de los clientes, favorece las experiencias de los usuarios y además permite la personalización de los servicios y flexibilidad de los mismos. Ahora bien, desde el punto de vista de los usuarios, los beneficios que se derivan de la gamificación aplicada al turismo son múltiples, en principio es posible mejorar su experiencia en cuanto a las posibilidades de interactuar, generar contenidos, al mismo tiempo ven reconocidos sus aportes, opiniones y sus comportamientos, simultáneamente, los usuarios pueden obtener el reconocimiento de toda una comunidad o recibir premios y beneficios por adherirse y participar de distintos programas de lealtad. Esencialmente la gamificación brinda la posibilidad de que el consumidor establezca una relación distinta con la empresa, al mismo tiempo permite generar relaciones entre y con otros usuarios dando como resultado un vínculo entre usuario y organización que excede la relación compra- venta.

El principal objetivo de este trabajo se centró en identificar y clasificar las estrategias de gamificación aplicadas en empresas de servicios turísticos para analizar y comparar su efecto en la lealtad de los usuarios hacia las marcas. En complemento, se analizaron y describieron los programas de lealtad de distintas empresas turísticas dando cuenta de cómo estos se asocian a los juegos según las características que propone Juul (2018). Así, se pudo conocer que todos los programas de lealtad poseen reglas, resultados y variables cuantificables, valores asignados a los resultados del juego, al mismo tiempo los usuarios/jugadores deben

realizar esfuerzos para influir e intervenir en el resultado, además, se ven influenciados por el resultado del juego y, finalmente, la participación en ese juego/programa le permite obtener consecuencias negociables.

Por otro lado, se identificaron los elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados en los programas de lealtad de las distintas empresas de servicios turísticos para generar lealtad a través de la gamificación. En esa sección fue posible comprender que las empresas de cruceros, líneas aéreas, hoteles, parques temáticos, restauración e intermediarios comerciales aplican a sus programas de lealtad mecánicas de progresión, retroalimentación y comportamiento como, por ejemplo, la suma de puntos, ascenso en niveles, acumulación de millas, obtención de descuentos y beneficios, medallas e insignias. Las dinámicas que aplican, es decir, la forma en que acciona el programa o se pone en marcha el juego, se modifica para el caso de los intermediarios comerciales dando especial importancia a la parte relacional de las mismas en donde prima el altruismo, las interacciones sociales, el compañerismo etc. En tanto el resto de los servicios analizados pone especial atención en la emoción y la progresión en el juego: competitividad y evolución del consumidor. Finalmente, las estéticas de juego, es decir los valores sensoriales, emocionales que permiten juzgar el juego a través de gustos, sensaciones, sentimientos tuvo tendencia a prevalecer el sentimiento de desafío en los servicios de cruceros, líneas aéreas, hoteles, restauración, parques temáticos, y en el caso de los intermediarios comerciales el juego hace que en el jugador prevalezca el sentimiento de camaradería y colaboración social.

El estudio exploratorio realizado sobre las empresas y sus programas de lealtad, permitió identificar y crear una clasificación propia vinculada a las estrategias de gamificación que aplican: estrategias de gamificación colaborativas y estrategias de gamificación competitivas, ambas se desprenden y fueron posibles de detectar a partir de los elementos de diseño de juego que intervienen en sus programas de lealtad, mecánicas, dinámicas y estéticas de juego. Esta doble distinción brindó mayor claridad al poder identificar dos grupos concretos de estrategias de gamificación permitiendo avanzar y abordar el último objetivo específico propuesto en este estudio.

En último lugar se compararon los efectos en la lealtad hacia la marca de los consumidores de dos casos de empresas de servicios turísticos que aplican distintas estrategias de gamificación, para ello, se analizaron líneas aéreas e intermediarios comerciales. Concretamente las empresas seleccionadas fueron LATAM, Aerolíneas Argentinas, Booking y TripAdvisor. Esas organizaciones se dividieron en dos

conjuntos, aquellos que aplican en sus programas de lealtad estrategias de gamificación competitivas: LATAM y Aerolíneas Argentinas, y otro conjunto integrado por empresas que aplican a sus programas de lealtad estrategias de gamificación colaborativas: Booking y TripAdvisor.

Gracias a las encuestas realizadas fue posible descubrir que los usuarios de estos servicios, eran en su mayoría, consumidores jóvenes cuyo rango etario se encontraba entre los 31 y 35 años, y que las mujeres tuvieron mayor participación entre las unidades de relevamiento. El nivel de estudios de la mayoría de los usuarios relevados fue universitario completo y los ingresos mensuales individuales, de la mayor parte de la muestra, superaron los sesenta mil pesos mensuales. Lo interesante de realizar ese análisis sociodemográfico fue el perfil que se pudo diseñar a partir de la información provista por los usuarios de los servicios seleccionados y dar cuenta de cómo impactan las distintas estrategias de gamificación en su lealtad hacia las marcas.

El estudio realizado permite concluir que los programas de lealtad que aplican estrategias de gamificación de tipo competitivas lograron ser más efectivos haciendo que los consumidores sean más leales que aquellos programas que aplican estrategias de gamificación de tipo colaborativas. Así cuando el diseño del juego aplicado tiende a ser más competitivo, desafiante e individualista el efecto en la lealtad hacia la marca resulta positiva en contraste con herramientas de diseño de juego más colaborativas, asociativas y altruistas.

Si bien los modelos colaborativos son los que actualmente están más en auge y unido a ello la actitud cooperativa entre individuos, es posible de afirmar que cuando hay dinero de por medio en juego la actitud competitiva e individualista de los consumidores se potencia buscando resultados asociados al status, nivel, reconocimiento, etc.

Los cambios digitales han dado lugar a la transformación y aparición de consumidores digitales y móviles, mucho más inquietos, dinámicos y eficaces que se encuentran conectados permanentemente y son capaces de contratar otros servicios y gastar su dinero en otras empresas rápidamente si se sienten insatisfechos, cansados o si les ofrecen opciones superadoras en relación a otras marcas. Eso lleva a pensar que las estrategias de lealtad utilizadas por las empresas deberían integrar nuevas herramientas como la gamificación para retener a sus consumidores.

La investigación realizada confirma que las estrategias de gamificación aplicadas por las empresas de servicios turísticos en sus programas de lealtad generan efectos en la lealtad hacia sus marcas.

La gamificación inmersa en esta nueva economía de tipo digital genera oportunidades de crecimiento positivo y sostenible a las empresas donde la innovación e imaginación hacen posible diferenciarse del resto y llamar la atención de consumidores, algo cada vez más difícil en un mercado global y muy competitivo. Es sabido que cuando un consumidor abandona y elige otra marca, los motivos principales de su sustitución son, el servicio al cliente y el precio (Sancho, 2014). En tanto, la gamificación, gestionada correctamente, puede ser una estrategia clave para captar a los actuales consumidores y establecer una relación con el cliente tendiente a promover su lealtad hacia la marca.

Es importante que las compañías comprendan cómo funciona la gamificación y las múltiples bondades que la misma ofrece a la industria del turismo, resultaría interesante que distintas organizaciones se apropien de esta práctica a fin de aplicarla al planeamiento estratégico para poder influir en los consumidores y lograr niveles superiores de lealtad. Incluso, su utilización les permitirá diferenciarse del resto en un mercado global sumamente competitivo, para simplificar, se podría decir las organizaciones que analicen, apliquen y decidan aprovechar los beneficios de la gamificación con el objeto de establecer un lazo con sus clientes y que ello les proporcione beneficios y crecimiento sostenido en el tiempo son las que, realmente, jugaran para ganar.



RECOMENDACIONES

Este apartado condensa algunas sugerencias que se originaron durante el proceso de investigación, puntualmente se exponen algunas recomendaciones de tipo prácticas.

La gamificación es, sin dudas, una estrategia que estimula la neolealtad del cliente a través del juego, la misma es una herramienta clave a considerar por las empresas del sector turístico en la actualidad para que las marcas mantengan un contacto a largo plazo con sus clientes y, al mismo tiempo, puedan ser capaces de generar un sentimiento de pertenencia y lealtad hacia las mismas.

De manera permanente las grandes empresas de servicios turísticos desarrollan, actualizan y reinventan sus programas de lealtad para mantener un vínculo estrecho con sus consumidores, sin embargo, no siempre es sencillo medir el impacto de los mismos y tomar conocimiento del alcance de éstos. Este trabajo contribuye a identificar y caracterizar las estrategias de gamificación aplicadas por las empresas de servicios turísticos en sus programas de lealtad y comparar sus efectos en la lealtad a sus marcas. En tanto, la investigación ofrece evidencia de que los programas de lealtad que aplican estrategias de gamificación competitivas logran ser más efectivos, haciendo que los consumidores sean más leales, que aquellos programas que aplican estrategias de gamificación de tipo colaborativas. En este sentido, se recomienda a las organizaciones aplicar en sus programas de lealtad mecánicas, dinámicas y estéticas de juego en donde intermedie el dinero como representante de valor, en la relación consumidor-empresa, apelando a motivar en los clientes el alcance de resultados vinculados al status, nivel, reconocimiento, etc.

La integración del juego en los programas de lealtad demuestra su capacidad como estrategia relacional, la acción lúdica capta a los consumidores involucrándolos en un proceso que aprovecha la naturaleza competitiva y el sistema de motivación de recompensa intrínseco de los mismos logrando, como resultado final, un impulso en las ventas y la reproducción de una relación perdurable en el tiempo.

Considerando las características sociodemográficas de la muestra en estudio, la cual alcanzó a un grupo importante de Millennials, y teniendo en cuenta las valoraciones, positivas y negativas, efectuadas respecto a los programas de lealtad se sugiere que las mismas sean consideradas como fuente de información e insumo para el diseño de programas de lealtad, los beneficios que proponen y las mecánicas de acción de los mismos.

Finalmente es imperativo que las organizaciones conozcan las características particulares de la denominada “Generación Y” como nuevos integrantes en la fuerza laboral buscando, de manera permanente, los medios que resulten más efectivos para estar en contacto con ellos a fin de conocer sus motivaciones, hábitos, experiencias, expectativas de consumo, afinidad con los juegos, las redes sociales. etc. De esa manera se pueden incorporar en los programas de lealtad, o bien en distintas prácticas de gamificación, beneficios económicos y sociales que resulten atractivos para ellos.



LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Como todo proceso de trabajo esta investigación también sufrió ciertas dificultades, y es en este punto donde se hace sustancial exponer esos límites o fronteras convirtiéndose esta acción en una responsabilidad y en compromiso ético por parte de la autora de este trabajo.

En primer lugar, es preciso hacer referencia a la viabilidad de las fuentes, esto se encuentra estrechamente vinculado con el mapeo bibliográfico realizado y la escasa disponibilidad de bibliografía referida a la gamificación y está última ligada al turismo como disciplina.

El tiempo fue otra variable limitante de la investigación, dado que existe una normativa académica que obliga a cumplir con periodos y tiempos determinados que sin duda condicionan la amplitud del trabajo.

Por otro lado, los sectores empresariales comparados en esta investigación fueron dos y los mismos fueron integrados por cuatro empresas. El trabajo gozaría de resultados mucho más vastos y ricos si se hubiesen sumado más comparaciones entre distintas organizaciones pertenecientes a distintos sectores.

Existen múltiples adversidades que hacen que no sea posible conocer los tamaños poblacionales de las empresas en estudio, en principio, porque es imposible tener acceso al número total de pasajeros que están asociados a los programas de lealtad de empresas como LATAM o Aerolíneas Argentinas, esa, es información exclusiva y confidencial de las organizaciones. Los intermediarios comerciales, por su parte, trabajan en formatos de “comunidades”, y, en ambos casos, como regla los colaboradores deben registrarse y aceptar las bases y condiciones para obtener beneficios, aquí tampoco es conocido el número de miembros que integran los programas. Lo anterior hace que este trabajo no sea concluyente, no permita hacer probabilidades estadísticas y tampoco inferencias.

Finalmente, el instrumento de recolección de datos permitió definir una muestra integrada por 167 unidades de relevamiento, un nivel de participación mayor hubiese generado un impacto mucho más importante en este trabajo y los resultados obtenidos seguro serían más robustos que los alcanzados.



LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

La gamificación es una temática que demanda mayor exploración e investigación que permita conocer, en particular, sus bondades para con las empresas turísticas, los destinos turísticos, los usuarios y en general para todo un campo emergente multidisciplinario.

En cualquier caso, esta tesis ofreció una primera aproximación para comprender cómo las empresas de servicios turísticos aplican la gamificación en sus programas para generar lealtad en sus usuarios. En esta línea el trabajo realizado puede servir como insumo y punto de partida para futuras investigaciones, proponiéndose para ello el estudio de:

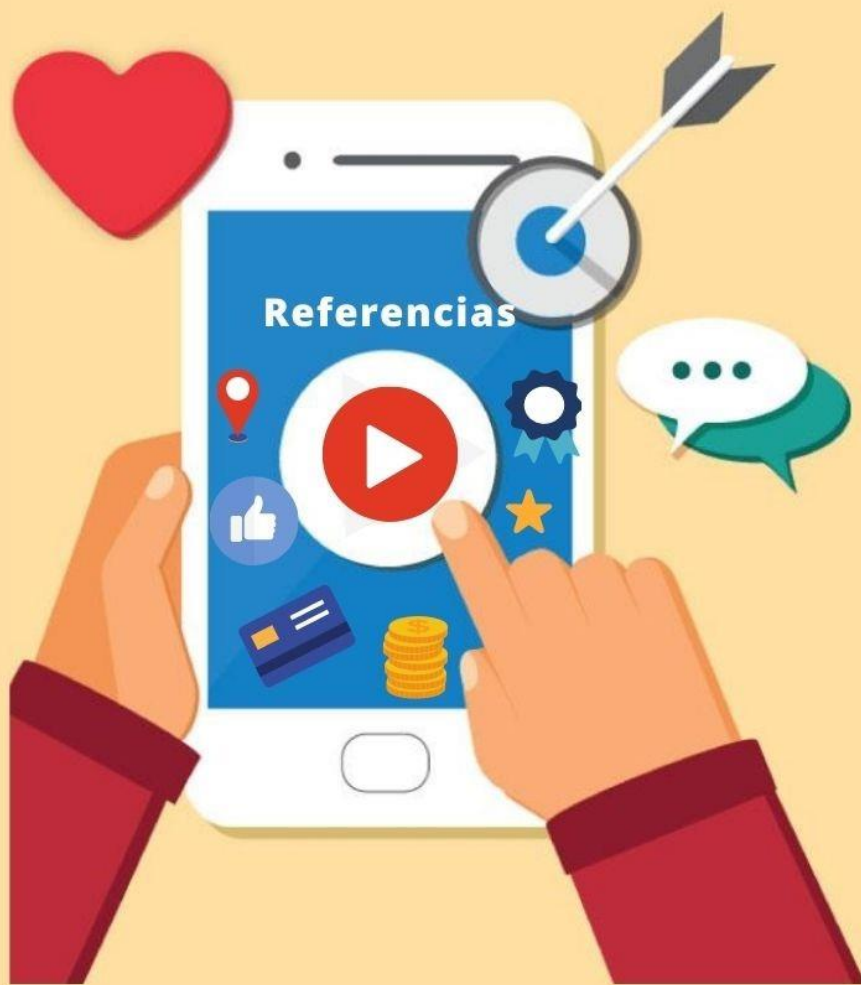
La gamificación involucrada en los procesos y procedimientos involucrados en la servucción¹² (producción del servicio) tendientes a generar índices de satisfacción y calidad en las prestaciones derivando en experiencias turísticas singulares.

La gamificación incluida en el contexto de los destinos turísticos emergentes y destinos turísticos inteligentes, ofreciendo juegos basados en la geolocalización proponiendo el aprendizaje desde la experiencia física a partir de tecnologías basada en GPS, redes sociales y aplicaciones celulares.

Gamificación aplicada a circuitos turísticos, apuntando al goce y conocimiento del patrimonio cultural a partir de juegos basados en el entretenimiento y experiencia personalizada.

Gamificación como herramienta de gestión utilizada hacia el interior de las empresas y organizaciones del sector público, orientada hacia los clientes internos, generando a partir de su aplicación estrategias de In Branding y motivación.

¹² Neologismo propuesto por Eiglier, P. & Langeard, E (1989) deriva de la contracción de dos conceptos: servicio y producción. Proceso de creación de un servicio.



REFERENCIAS

- Alegre, A. M. (2016). El Crossuser: la evolución del consumidor mediada por las tecnologías sociales y la hiperconectividad móvil. *Él: Métodos de Información*, 7(12), 5-16.
- Alejaldre Biel, L., & García, A. (2015). Gamificar: El uso de los elementos del juego en la enseñanza de español. In Actas del L Congreso Internacional de la AEPE (Asociación Española de Profesores de Español). La cultura hispánica: de sus orígenes al siglo (Vol. 21, pp. 73-84).
- Allied Market Research (2018). Fast Food Market by Product Type (Pizza/Pasta, Burger/Sandwich, Chicken, Asian/Latin American Food, and Sea-Food) - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2017-2023. Recuperado de <https://www.alliedmarketresearch.com/fast-food-market>
- Alves, H. M. B., Cerro, A. M. C., & Mogollón, J. M. H. (2011). El estudio de la lealtad en el turismo: una revisión de la literatura. *Tourism & Management Studies*, (1), 850-862. ISSN 2182-8458, ISSN-e 2182-8466.
- Angulo, J. R., Oliva, E. J. D., & Romero, C. A. R. (2013). Lealtad de marca: antecedentes y perspectivas de investigación. *Universidad & Empresa*, 15(24), 141-163.
- Aparicio, C. G. M. (2017). Una nueva forma de hacer negocios en el turismo: los buscadores en la web. *International journal of scientific management and tourism*, 3(2), 101-120.
- Arroyo, R. (2011). La sociedad de ensueño del turismo. *Turismo y Sociedad*, 12, 17-26. y SOCIEDAD 17 Anuario Turismo y Sociedad, vol. x i i, diciembre 2011, pp. 17-
- Ballester, M. E. D. (2004). Estado actual de la investigación sobre la lealtad a la marca: una revisión teórica. *Dirección y Organización*, (30).
- Baptista de Carrasco, M. V. B., & León de Alvarez M. D. F. L. (2009). Lealtad de marca y factores condicionantes. *Visión Gerencial*, (1), 24-36.
- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD research*, 1(1), 19.
- Bigné, E., & Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y consumo*, (76), 77-87.
- Brozman, A (2018). Gamificación, una tendencia que crece. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201804/269073-opinion-gamificacion-tendencia.html>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet— The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623. Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (CHI EA'11), Vancouver, BC, Canada.

Canalis, X (2018). Los creadores de Pokemon Go y la OMT lanzarán juegos para smartphones. Recuperado de https://www.hosteltur.com/109897_los-creadores-de-pokemon-go-y-la-omt-lanzaran-juegos-para-smartphones.html

Canalis, X (2018). Booking, TripAdvisor y Google compiten por el Anillo Único de los viajes. Recuperado de https://www.hosteltur.com/125733_booking-tripadvisor-y-google-compiten-por-el-anillo-unico-de-los-viajes.html

Caro, J. L., Luque, A., & Zayas, B. (2015). Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales. *Pasos. Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 13(4).

Centro de Innovación BBVA (2013). Gamificación, el negocio de la diversión. Recuperado de https://issuu.com/cibbva/docs/gamific_esp

Churchill, G. A., & Suprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491–504.

Colmenares, O. A., & Saavedra, J. L. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones. Universidad del Zulia. Cuadernos de Gestión Vol. 7. N. ° 2 (Año 2007), pp. 69-81 69. N° de clasificación JEL: M31

Creedy. S (2018). World's Best Airlines For 2019. Recuperado de <https://www.airlineratings.com/news/worlds-best-airlines-2019/>

Cristancho. A (2019) Tribuka una app para explorar museos con tu celular. Recuperado de <https://canaltrece.com.co/noticias/tribuka-app-museos-bogota-colombia-gratis/>

Cruise Critic (2019) Cruisers' Choice Awards 2019. Recuperado de https://www.cruisecritic.com/memberreviews/cruiserschoice_index.cfm

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. E. (2011) Gamification: Toward a Definition. CHI 2011, May 7–12, 2011, Vancouver, BC, Canada. ACM 978-1-4503-0268-5/11/05.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. E. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining gamification. Mindtrek 2011 Proceedings. Tampere, Finland: ACM Press. Deterding, S., Dixon, D., Nacke, L. E., O'Hara, K., &

Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011, May). Gamification. Using game-design elements in non-gaming contexts. In *CHI'11 extended abstracts on human factors in computing systems* (pp. 2425-2428). ACM.

De La Rosa, J. M (2018). 62 Agentes de Viajes diseccionan los cinco productos mas vendidos. Recuperado de https://www.hosteltur.com/109514_62-agentes-de-viajes-diseccionan-los-cinco-productos-mas-vendidos.html

Dirección Nacional de Transporte Aéreo de la Administración Nacional de Aviación Civil ANAC (2019) Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticas. Desarrollo aerocomercial en Argentina.

- Domínguez Casas, Á. M. (2017). Los programas de fidelización online: un estudio desde la perspectiva del engagement marketing y las comunidades de marca. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work?. *Sloan management review*, 38, 71-82.
- Esteban, I. G. (2006). *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. ESIC Editorial.
- Martin-Fuentes, E., Mateu, C., & Fernandez, C. (2018). ¿Does verifying uses influence rankings? Analyzing Booking.com and TripAdvisor. *Tourism Analysis*, 23(1), 1-15.
- Gallarza, M. G. (2002). Fidelidad 'versus lealtad: ¿clientes perros o amigos? *Harvard Deusto business review*, (107), 56-61.
- García Pañella, O (2016). La gamificación, una herramienta útil para mejorar la fidelización y el engagement con los usuarios y para obtener datos para su segmentación. Recuperado de <http://www.pct-turisme.cat/intranet/node/1361>
- Gazzera, M., & Lombardo, L. (2010). Las empresas turísticas y su administración. *Neuquén (Argentina): EDUCO-Universidad Nacional del Comahue*.
- Gil, V., Romero, F., & Garrido, F. (2007). Crosssumer: el consumidor de nueva generación. *Anuncios*, (1192), 38-39.
- Giraldo, B. L. (2014). *Impacto de los programas de fidelización y la calidad de la relación sobre la lealtad al establecimiento minorista* (Doctoral dissertation, Universidad Rey Juan Carlos)
- Hinojosa, V. (2017). La gamificación como herramienta de marketing y fidelización. Recuperado de https://www.hosteltur.com/124814_gamificacion-como-herramienta-marketing-fidelizacion.html
- Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004, July). MDA: A formal approach to game design and game research. In Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI (Vol. 4, No. 1, p. 1722).
- Iii, R., & Ogden, S. (2005). *Game Design: Theory & Practice*. Second Edition. ISBN 1-55622-912-7. Plano, Texas 75074
- Jennings, S., Giorgio, P., Murali, R., & Goggin, S. C. (2014). Winning the race for guest loyalty.
- Juul, J. (2018). The game, the player, the world: Looking for a heart of gameness. *PLURAIIS-Revista Multidisciplinar*, 1(2).
- Kappen, D. L., & Nacke, L. E. (2013) The kaleidoscope of effective gamification: deconstructing gamification in business applications. In Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications (pp. 119-122). ACM.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. *GA Philip Kotler, Mercados de consumo y comportamiento de compra de los consumidores*, 135-150.

- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado* (No. 658.8). McGraw-Hill.
- Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H., & Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31-47.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468.
- Lopez, A. Vargas, A. Hinojosa, V. De la Rosa, J.M. Vilarasau D.V. Canalis, X (2018). Nuevas estrategias de fidelizar para ganar en la industria turística. Recuperado de <https://issuu.com/hosteltur-2018/docs/hosteltur-281-como-fidelizar-a-tu-c>
- Lovelock, C. H., Carrion, M. A. S., Huete, L. M., Reynoso, J., & D'Andrea, G. (2004). *Administración de servicios*. Pearson Educación.
- Luque, P. D., & Correa, C. H. (2017). Gamificación y destinos turísticos. Clasificación de los juegos desde el punto de vista de las organizaciones de destinos turísticos. *Revista Internacional de Organizaciones=International Journal of Organizations*, (18), 73-86.
- Marín, I., & Hierro, E. (2013). *Gamificación: el poder del juego en la gestión empresarial y la conexión con los clientes*. Empresa Activa.
- Martín, V. (2013). La Eficacia de Internet Como Medio de Comunicación en el Sector Turístico Español: El Branding en los Web Turísticos (Memoria para optar al grado de Doctora). *Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II*.
- Martín, C., & Rodríguez, A. (2001). Tipología y Caracterización de la Lealtad de Marca. *Ponencia en el XI Congreso Nacional de ACEDE*. Universidad de Valladolid, España.
- Merca2.0 (2018) ¿Quién domina el mundo de las cadenas de comida rápida? Recuperado de <https://www.merca20.com/quien-domina-el-mundo-de-las-cadenas-de-comida-rapida/>
- Mochón Morcillo, F. (2008). *Economía y turismo*. Mc Graw Hill.
- Moliner Velázquez, B., & Berenguer Contrí, G. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de administración*, 24(42).
- Molla Alejandro descals, Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción*. McGraw Hill.
- Møller Jensen, J., & Hansen, T. (2006). An empirical examination of brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 15(7), 442-449.
- National Geographic. Viajes. (28 de Junio de 2018 · 13:45). Los 12 mejores parques temáticos del mundo. Recuperado de https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/12-mejores-parques-tematicos-mundo_12852/2
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *the Journal of Marketing*, 33-44.

OMT, O. (2007). Organización mundial del Turismo OMT. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.

Parllet, D (2005). Rules ok. A paper presented at the 8th annual colloquium of the Board Game Studies Association, Oxford, 2005. Recuperado de <https://www.parlettgames.uk/gamester/rulesOK.html>

Pedraz, P (2019). Las reglas del juego como pilar fundamental. Combinando las reglas, elementos y mecánicas de juego. Gamification. Recuperado de <https://www.alaluzdeunabombilla.com/2019/01/22/las-reglas-del-juego-como-pilar-fundamental/>

Pozo, V. V., & Castillejo, G. N. (2011). La relación entre lealtad y satisfacción de clientes: el aporte del neuromarketing al debate. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 51-60.

Ramírez, J. L. (2014). Gamificación. *Mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional*. Alfaomega.

Ramírez, Q., Manuel, A., & Requena Taboada, M. P. (2018) Estudio de percepción sobre un programa de fidelización con elementos de gamificación en una de las principales cadenas de cafetería a nivel mundial.

Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española (22.aed.). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>

Romera. C (2018). IBM: La tecnología del futuro ya está aquí. Recuperado de http://www.hosteltur.com/109763_ibm-la-tecnologia-del-futuro-ya-esta-aqui.html

Ruizalba Robledo, J. L., Navarro Lucena, F., & Jiménez Arenas, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible capital*, 9(4), 1113-1144.

Sánchez Coterón, L. (2012). Arte y videojuegos: mecánicas, estéticas y diseño de juegos en prácticas de creación contemporánea (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización mundial del turismo.

Sancho, J. L. (2014). Jugar para ganar: guía 3.0 para reconquistar a un cliente infiel. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (125), 18-23.

Santamaría, M. A. E., & Oliva, E. J. D. (2011). Revisión conceptual de la lealtad en servicios hoteleros. *Criterio Libre*, (14), 181-202.

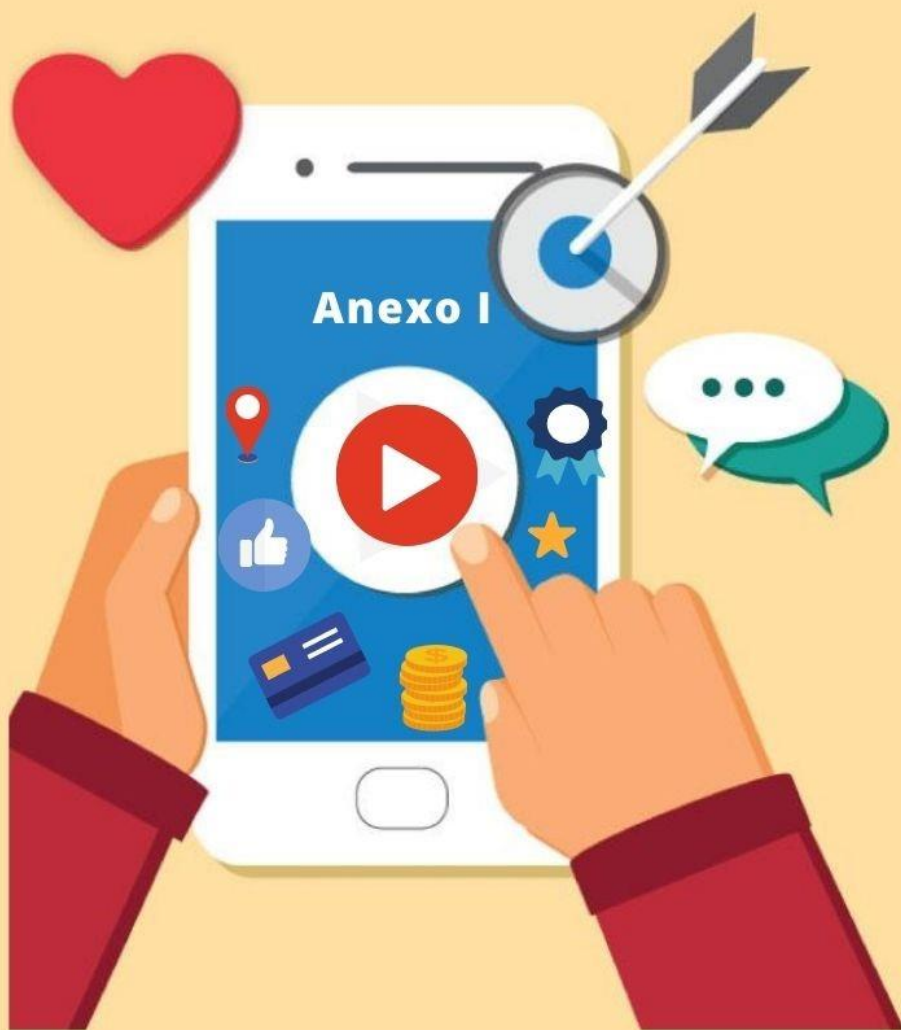
Sever, N. S., Sever, G. N., & Kuhzady, S. (2015). The Evaluation of Potentials of Gamification in Tourism Marketing Communication. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(10), 188-202.

Shaw, J. C. (1991). *Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes*. Ediciones Díaz de Santos.

- Simonato, F. R., & Mori, M. A. (2015). Los Millenials y las redes sociales. *Ciencias Administrativas*, 3.
- Sobejano, J. (2009). Los distintos modelos del nuevo cliente turístico. Recuperado de https://www.hosteltur.com/58823_distintos-modelos-nuevo-cliente-turistico.html
- Tavira, E. G., & Estrada, E. M. R. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y sociedad*, 40(2), 307-340.
- Tecnohotelnews* (2018) ¿Sabes cuáles son las cadenas hoteleras más excelentes del mundo? Recuperado de <https://www.tecnohotelnews.com/2018/10/cadenas-hoteleras-excelentes/>
- Toffler, A. (1972). The strategy of social futurism. *The futurists*. New York: Random House.
- Uskov, A., & Sekar, B. (2014, June). Serious games, gamification and game engines to support framework activities in engineering: Case studies, analysis, classifications and outcomes. In IEEE International Conference on Electro/Information Technology (pp. 618-623). IEEE.
- Vázquez-Casielles, R., del Río-Lanza, A. B., & Suárez-Álvarez, L. (2009). Las agencias de viaje virtuales: ¿Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente? *Universia Business Review*, (24), 122-143.
- Velásquez, B. M., Saura, I. G., & Molina, M. E. R. (2009). La formación de la lealtad y su contribución a la gestión de destinos turísticos. *Cuadernos de Administración*, 22(39). 75-98 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia
- Vera, J., & Trujillo, A. (2017). Buscando las variables con mayor influencia en mediciones de lealtad: un estudio exploratorio. *Contaduría y administración*, 62(2), 600-624.
- Vilarasau D. R (2018). El sector de los parques temáticos como en una montaña rusa. Recuperado de https://www.hosteltur.com/109831_el-sector-de-los-parques-tematicos-como-en-una-montana-rusa.html
- Weber, J. (2014). Gaming and gamification in Tourism: 10 ways to make tourism more playful. *Digital Tourism Think Tank*, 1-14.
- Xu, F., Tian, F., Buhalis, D., Weber, J., & Zhang, H. (2016). Tourists as mobile gamers: Gamification for tourism marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(8), 1124-1142.
- Xu, F., Weber, J., & Buhalis, D. (2013). Gamification in tourism. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 525-537). Springer, Cham.
- Zamora, J., Vasquez-Parraga, A., Morales, F., & Cisterna, C. (2011). Proceso de formación de lealtad del huésped: Teoría y Prueba Empírica. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 1(1), 28-40.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.

Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. " O'Reilly Media, Inc."



Anexo I: Modelo de encuesta

12/8/2020

"La gamificación y la lealtad hacia las marcas en el sector turístico"

"La gamificación y la lealtad hacia las marcas en el sector turístico"

Estimada/o , por favor, solicito dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta, la información que proporcione será muy útil para poder "Comparar los efectos en la lealtad hacia la marca de los consumidores de servicios turísticos" Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la Lic. Cynthia Abraham.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos. Muchas Gracias

***Obligatorio**

1. ¿Es Usted usuario de TripAdvisor? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 2*
 No

Perfil sociodemográfico

2. Edad *

3. Genero *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
 Masculino
 Prefiero no decir
 Otro: _____

4. Máximo nivel de formación alcanzado *

Marca solo un óvalo.

- Secundario Incompleto
- Secundario Completo
- Universitario Incompleto
- Universitario Completo
- Posgrado Incompleto
- Posgrado Completo
- Otro: _____

5. Localidad de residencia *

6. Nivel de Ingresos Personal y Mensual *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 20 mil pesos
- Entre 20 mil y 40 mil pesos
- Entre 40 mil y 60 mil pesos
- Mayor a 60 mil pesos

Salta a la pregunta 7

Relación con la marca TripAdvisor

7. Indique su nivel de acuerdo en relación a las siguientes frases utilizando valores de 1 a 5 *

Marca solo un óvalo por fila.

	1= Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5= Totalmente de acuerdo
Desde mi experiencia, conozco muy bien a TripAdvisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me gusta mucho TripAdvisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi próximo viaje utilizaré TripAdvisor para contratar servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomiendo a otras personas que utilicen TripAdvisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ocasiones previas he contratado servicios con TripAdvisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Utilizo TripAdvisor *

Marca solo un óvalo.

- Frecuentemente
 Regularmente
 Ocasionalmente

9. Estoy pendiente de las acciones de gamificación de TripAdvisor: suma de puntos, acumulación de medallas, insignias, etc. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

10. Desde que participo en TripAdvisor mis consumos fueron *

Marca solo un óvalo.

- Menores
 Iguales
 Mayores

11. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe su comportamiento habitual con TripAdvisor? *

Marca solo un óvalo.

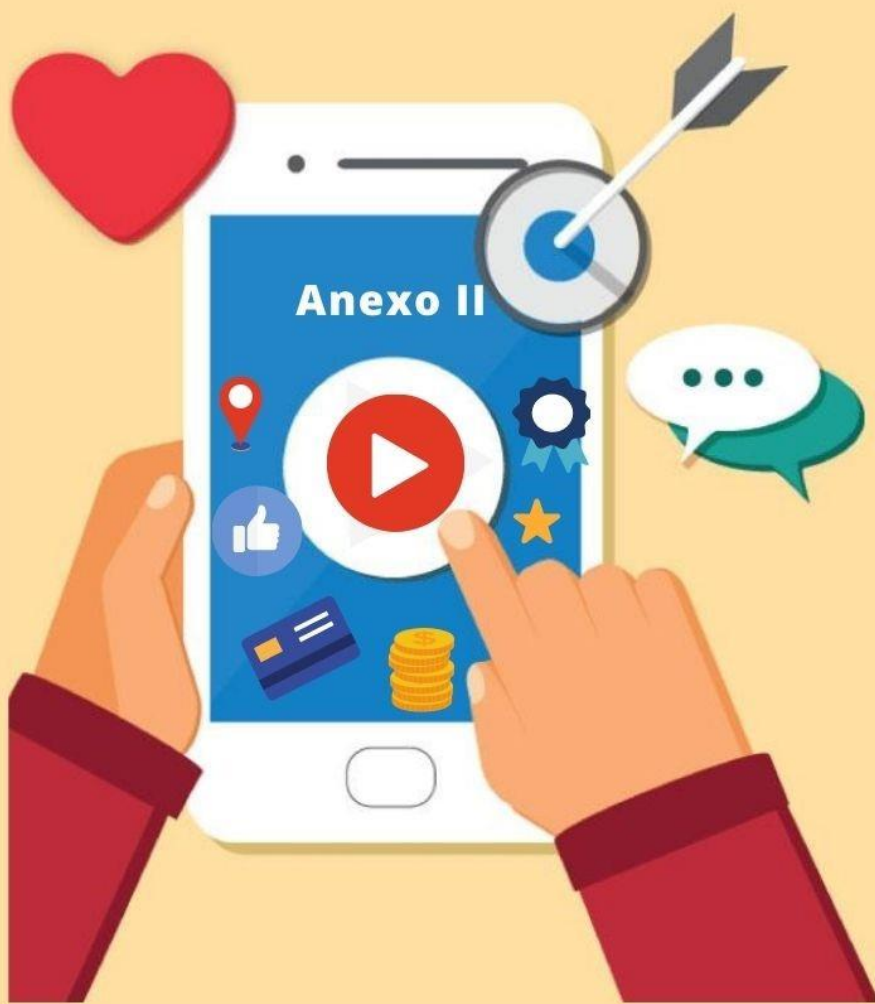
- Estoy satisfecho y mantengo una relación cordial con la marca.
 Estoy satisfecho, pero pienso que puedo encontrar algo mejor.
 Estoy descontento, me encuentro atrapado por las condiciones y me resulta caro cambiar de marca.
 Estoy descontento, buscando alternativas de otras marcas porque cualquiera puede ser mejor.

12. Lo que más valoro de TripAdvisor es: *


13. Lo que menos valoro de TripAdvisor es: *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios



Anexo II: Fichas de registro, características esenciales del juego

 Singapore Airlines
Reglas: KrisFlyer, es el programa de viajero frecuente diseñado para premiar a los pasajeros que viajan con la línea aérea. Además el cliente puede suscribirse y acceder al “Priority Passenger Service PPS Club” un programa que premia a los viajeros clase premium, suites, primera clase, business y Clase Business de SilkAir a partir de la sumatoria de millas.
Resultados y variables cuantificables: los pasajeros, miembros del programa pueden tener acceso al KrisFlyer Elite Silver y KrisFlyer Elite Gold distintos niveles que ofrece el programa para recompensar la lealtad, el mismo premia por consumos en un periodo determinado de tiempo así si el pasajero acumula 25.000 millas en un plazo máximo de 12 meses consecutivos accederá a Elite Silver. Para acceder al KrisFlyer Elite Gold necesita 50.000 millas Elite que impulsan al cliente hacia el estado de Elite Silver y Elite Gold.
Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. Sumar millas implica afrontar un gasto económico para obtener un beneficio, en tanto, el pasajero no accede a resultados positivos si no se da de alta como pasajero frecuente, o bien, no es metódico al cargar los datos de su ticket aéreo una vez consolidado su viaje y así sumar millas en un periodo de tiempo determinado.
Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado El cliente debe escoger la misma línea aérea y dar cuenta de su número de ticket aéreo a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente KrisFlyer.
Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador estará satisfecho e insatisfecho si ocurre un resultado negativo. La satisfacción del consumidor se asocia a las bondades a que el programa le ofrece: cambio de pasajes sin gastar dinero, canje de millas por productos, noches de hotel, ascenso de niveles dentro del programa, beneficios adicionales como check in preferente, embarque preferente, cambios sin multa.
Consecuencias negociables Millas, suma, acumulación y canje por vuelos. Estadías en hoteles Krisworld, ofertas y beneficios para socios en tierra y privilegios en aire.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad KrisFlyer.

URL: https://www.singaporeair.com/en_UK/us/ppsclub-krisflyer/krisflyer/



Air New Zealand

Reglas: Airpoints es el programa de lealtad de la empresa Air New Zealand. El mismo acciona una vez que el cliente debe suscribirse al programa y se da de alta como pasajero frecuente, en ese momento recibe una tarjeta denominada Airpoints Card que permite cargar y acumular puntos.

Resultados y variables cuantificables, El cliente suma puntos por cada tramo volado en la línea aérea, el rango de puntos determina si un miembro de Airpoints califica para el nivel Elite, Gold o Silver. Además el pasajero obtiene y puede sumar puntos por realizar vuelos elegibles en Air New Zealand, en vuelos operados por las compañías de la alianza Star Alliance y de sus socios.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos: los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. Sumar millas implica realizar un desembolso de dinero para obtener un beneficio, en tanto, no accede a resultados positivos si no se da de alta como pasajero frecuente, o bien, no presenta su tarjeta para sumar puntos.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado El cliente debe escoger la misma línea aérea, realizar un esfuerzo económico y presentar su tarjeta para cargar puntos.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador será feliz y por lo tanto satisfecho, de manera contraria un resultado negativo generará disconformidad. La satisfacción del consumidor en este caso puede estar asociada a que el programa le reporte beneficios valorables cambio de pasajes sin afrontar penalidades o bien, la posibilidad de canjear millas por productos.

Consecuencias negociables: suma de millas, suma de puntos, posesión de la Card Airpoints, ben

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Airpoints
URL: <https://www.airnewzealand.co.nz/airpoints>



Qatar Airways

Reglas: Privilege Club es el Programa de viajero frecuente de Qatar Airways, el mismo funciona cuando el cliente o uno de los miembros designados de su familia viajan con Qatar Airways. El programa se articula con una mecánica de puntos llamados Qpoints. Los miembros pueden ascender en categorías a partir de la suma y acumulación de esos Qpoints. Los puntos se otorgan para impulsar al usuario a subir de clase o renovar su membresía en el Privilege Club. Además el programa posee un sistema de recompensas denominado Qcredits, los cual implica beneficios que solo los usuarios Oro y Platino pueden canjear por una variedad de servicios.

Resultados y variables cuantificables, el programa Privilege Club se estructura a partir de cuatro niveles de membresía: Burgundy, Plata, Oro y Platino, las mismas se van obteniendo a partir de la suma y acumulación de Qmiles, millas de recompensa que obtienen los socios del Privilege Club.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos: los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. Adquirir un ticket aéreo en Qatar es mucho más gravoso que en cualquier otra línea aérea lo cual implica que la suma de millas es mucho más costoso en sí se debe afrontar un gasto importante para obtener beneficios, en tanto, el pasajero no accede a resultados positivos si no se da de alta como pasajero frecuente.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado: El cliente debe escoger la misma línea aérea e informar su número de TKT a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho ocurriendo lo opuesto ante un resultado negativo. La satisfacción del consumidor se asociada a las expectativas del consumidor y a los beneficios que el programa le reporte.

Consecuencias negociables: suma de millas, acumulación y canje por vuelos Qpoints y Qcredits

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Privilege Club
URL: <https://www.qatarairways.com/es-ar/Privilege-Club/about-privilege-club.html>

Australia's Qantas



Reglas: el programa de viajero frecuente de Australia Qantas se denomina Qantas Frequent Flyer y se activa cada vez que el pasajero viaje en vuelos elegibles de Qantas y de las aerolíneas asociadas a su alianza.

Resultados y variables cuantificables: el programa se estructura a partir de una mecánica de puntos por cada milla que se vuela. Hay cinco niveles de membresía en el Qantas Frequent Flyer, el nivel de entrada es bronce y se puede progresar a niveles superiores: Silver, Gold, Platinum y Platinum One. Asimismo el programa permite obtener puntos sin volar por Qantas ya sea utilizando tarjetas de crédito, contratando servicios terrestres, o volando en compañías asociadas.

Los miembros que suscriben al programa obtienen un bono de lealtad de 8,000 puntos o 50 créditos de estado.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, sumar puntos o créditos significa comprometer dinero para acceder a beneficios y así ascender en niveles. Los resultados son negativos sin la suscripción al programa de pasajero frecuente y sin la gimnasia de elección de la misma línea aérea cada vez que el consumidor se traslade.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado El cliente debe mantener una rutina de contratación de la misma línea aérea, o bien alguna compañía de su alianza, e informar su número de ticket cada vez que realice un traslado aéreo a fin de que sus puntos o créditos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente. Lo anterior supone ejercer una intervención económica en complemento con una conducta hacia la marca.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el programa de viajero frecuente le reporta resultados y beneficios el consumidor estará satisfecho.

Consecuencias negociables Qantas points, obtención de puntos sin volar adquiriendo servicios terrestres como alquiler de automóviles, compras en tiendas, estancias en hoteles realizando negocios inmobiliarios, etc.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Qantas Frequent Flyer.

URL: <https://www.qantas.com/au/en/frequent-flyer.html>



Korean Air

Reglas: Skypas es el programa de lealtad de Korean Air, accediendo al mismo los miembros pueden conseguir uno de los tres niveles de elite del club Skypass: Morning Calm, Morning Calm Premium y Million Miler.

Resultados y variables cuantificables: los resultados de la adhesión al programa otorga millas por tramos volados, las mismas se pueden obtener al reservar vuelos o servicios como hoteles, alquiler de automóviles, uso de tarjetas de crédito y otros servicios proporcionados por Korean Air y los socios de Korean Air.

Las millas se pueden utilizar para cambiar por tickets aéreos gratuitos, obtener mejores asientos etc. Los miembros asociados reciben una tarjeta que permite recibir ventajas elite de Korean Air o SkyTeam. Los pasajeros de Skypass pueden ganar y sumar millas usando los servicios ofrecidos por sus socios aliados (hoteles, hoteles, tarjetas de crédito y otros socios).

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos lo que implica la compra de un ticket aéreo y posterior adhesión al programa de pasajero frecuente.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado El cliente debe escoger la misma línea aérea e informar su número de ticket a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente Los beneficios se adquieren utilizando la misma línea aérea, informando viajes de empresas de la misma alianza o bien utilizando organizaciones asociadas al programa

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador estará satisfecho con los beneficios que recibe del programa ocurre lo opuesto si las expectativas del consumidor no son cubiertas por el programa.

Consecuencias negociables millas, suma, acumulación y canje, suma de puntos y beneficios

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Skypas
URL: <https://www.koreanair.com/global/en/skypass.html>



Virgin Australia

Reglas Velocity Frequent Flyer es el programa de viajero frecuente de Virgin Australia y sus miembros se denominan Velocity flight members la única noma para acceder al mismo es suscribirse al programa una vez que se compra un ticket aéreo de la compañía. Lo novedoso de esta línea aérea es que posee un "Pet Frequent Flyer Program" el mismo se activa cuando los pasajeros viajan con un gato o un perro en vuelos domésticos Virgin Australia l

Resultados y variables cuantificables: el programa se estructura a partir de mecánicas de puntos, algo singular del mismo es que también posee un programa de viajero frecuente para mascotas. En este caso se suman 300 puntos por mascota en cada tramo de vuelo. El Velocity flight members distingue tres clases de miembros Platinum, Gold y Silver Velocity, los mismos pueden avanzar en categorías y ganar Status Credits en vuelos seleccionados y operados por Virgin Australia o líneas aéreas de la misma alianza. La compañía posee una app para sus miembros denominada Velocity app.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos acceder a los beneficios implica que el cliente deba adherirse al programa viajar con la misma línea aérea o bien con empresas que pertenecen a la alianza de Virgin Australia.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado El cliente debe escoger la misma línea aérea e informar su número de pasaje y el de su mascota a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado y los beneficios que obtiene gracias a la adhesión al programa son positivos el jugador estará satisfecho, probablemente repercuta en su elección contante de la misma empresa.

Consecuencias negociables: puntos, velocity points y premios velocity reaward store.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Velocity Frequent Flyer
URL: <https://experience.velocityfrequentflyer.com/>



Emirates

Reglas: esta empresa posee un programa de lealtad denominado Emirates Skywards el mismo permite acumular millas a partir de que el cliente se adhiere a su programa.

Resultados y variables cuantificables: los privilegios del viajero frecuente mejoran a medida que sube de nivel, pudiendo aspirar a disfrutar de ventajas como acceso a las salas VIP de Emirates y check-in prioritario: los niveles de socios son blue, silver, gold, platinu. Además el programa posee una línea que se orienta al segmento de los más jóvenes denominado Skysurfers, aquí los jóvenes con edades entre 2 y 17 años pueden acumular millas y disfrutar de premios como vuelos, juegos, juguetes. . Además posee el Business Rewards de Emirates un programa destinado a empresas registradas que apunta directamente al mercado corporativo, en este caso se beneficia a la empresa, y como unidad gana puntos. Los puntos acumulados pueden ser utilizados para reservar viajes de negocios o utilizados como recompensa para los empleados de la compañía.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. Emirates es una de las líneas aéreas más lujosas del mercado aéreo, de hecho siempre se posiciona en el los primeros puestos de los rankings de las mejores líneas aéreas del mundo (premios World Airline), esto implica que volar frecuentemente con esta empresa es costoso, es por ellos que es complejo la sumar y acumular millas para obtener beneficios.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado el cliente debe adherirse al programa de pasajero frecuente y escoger la misma línea aérea para realizar sus traslados aéreos, esto implica un esfuerzo económico importante tanto para el consumidor o la empresa que contrate este servicio para sus empleados.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho Emirates ofrece muchos beneficios derivados de la adhesión de sus clientes al programa de viajeros frecuentes como adquisición de bonos por exceso de equipaje, acceso a salas de aeropuertos, prioridad en la entrega de equipaje, facilidad para ascender de un nivel a otro etc.

Consecuencias negociables: millas, puntos, beneficios, descuentos, premios

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Emirates Skywards
URL: <https://www.emirates.com/ar/spanish/skywards/>



Filippines Airlines

Reglas: Mabuhay Miles, es el programa de viajero frecuente de Philippines Airlines que permite sumar millas a través de los vuelos o sin realizar traslados aéreos, en este caso las millas se acumulan de diferentes maneras: haciendo llamadas o conectándose a Internet desde diferentes partes del mundo, activando el roaming, consumiendo servicios de gastronomía en restaurantes seleccionados, alquilando autos, realizando compras en comercios socios de la línea aérea, comprando millas, etc. Al mismo tiempo el programa permite avanzar en distintos niveles de socios Classic, Elite, Premier elite, million miler a medida que se acumulan puntos.

Resultados y variables cuantificables: el programa se estructura a partir de niveles de miembros a los que se accede por suma y acumulación de millas

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos: en este caso particular el programa ofrece la posibilidad de sumar millas por consumos de “non flight”

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado El cliente debe indicar su número de membresía de Mabuhay Miles al hacer su reserva y presentando su tarjeta de miembro al momento de realizar el check in esas millas por vuelos realizados se acreditan luego en la cuenta Mabuhay

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se sentirá satisfecho ocurriendo lo contrario si el programa no reporta satisfacción en el usuario, Mabuhay ofrece la opción de canjear millas por vuelos y además acceder a recompensas asociadas al entretenimiento, la recreación y el tiempo libre, servicio de mensajería externa: recepción, consolidación, empaque y entrega de productos de compra on line, etc. Otra cuestión importante de resaltar es que este programa permite compartir las millas entre familiares y amigos.

Consecuencias negociables millas, suma, acumulación, canje y beneficios.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Mabuhay Miles

URL: <https://www.mabuhaymiles.com/en/home>



Japan Airlines

Reglas Mileage bank es el programa de pasajero frecuente de Japan Airlines. El programa ofrece a quienes vuelan con la línea aérea la oportunidad de ganar puntos y millas que pueden utilizarse para reservar vuelos gratis, mejorar las clases de cabina. Los miembros de este programa pueden acumular millas a partir de vuelos realizados, estadías en hoteles, compras y otras actividades.

Resultados y variables cuantificables, el programa se estructura a partir de una serie de niveles, suma y acumulación de millas por tramos de vuelo o bien al ejecutar compras online en sitios como amazon, uniqlo, bellemaison. Además permite canjear esas millas por boletos de premio, dinero electrónico y otros premios especiales.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, algo importante de destacar del programa es que se advierte que solo es útil para aquellas personas que viajen frecuentemente hacia y desde Japón de lo contrario no reportará beneficios para sus pasajeros. El mismo programa advierte que tiene demasiadas restricciones, que impone un recargo por combustible, y que los puntos solo pueden ser transferibles a una sola persona.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado: el cliente debe escoger la misma línea aérea e informar su número de ticket a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho, esta satisfacción puede estar dada por la manera en que puede utilizarse el dinero electrónico ya sea haciendo pagos en mcdonald's, waon, familymart etc. Además presenta una singularidad denominada JMB Crystal Status Members el cual es un programa especial destinado a las mujeres que brinda beneficios a bordo durante el embarazo, luego del nacimiento del niño y durante la crianza del niño.

Consecuencias negociables: puntos, premios, beneficios especiales

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Mileage bank
URL: <https://www.jal.co.jp/esl/es/jmb/index01.html>

LATAM



Reglas: el programa de lealtad de esta empresa se llama LATAM Pass el mismo funciona al sumar millas por cada viaje que el pasajero realiza tanto dentro de Argentina como en el extranjero. El programa de pasajero frecuente se estructura en categorías de socios: gold, platinu, black y blacksignature, el ascenso de uno a otro se genera a partir de la acumulación de millas.

Resultados y variables cuantificables: cada vez que el cliente vuela acumula millas, las mismas le permiten canjear pasajes, estadias en hoteles y diversos productos del catálogo LATAM Pass. El programa posee una alianza estratégica muy fuerte con el banco BBVA Francés, así, con cada compra realizada utilizando esa tarjeta se suman millas LATAM Pass.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, la obtención de millas y la acumulación de las mismas dependen del compromiso de dinero, sea por comprar un ticket aéreo o bien por compras con la tarjeta de crédito asociada al programa. Los resultados negativos se aproximan en la medida en que esas millas no se utilicen porque caducan o bien porque no se elige volar con la empresa o líneas aéreas de su alianza.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado: el cliente debe realizar en principio un esfuerzo económico dado que el programa se activa una vez emitido un ticket aéreo, y luego cargar o informar su número de vuelo a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente. Este esfuerzo se complementa con la responsabilidad y compromiso del pasajero al hacer uso de la línea aérea y ser metódico en la carga de datos y efectuando compras con la tarjeta del banco asociada.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: Si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho ocurriendo lo opuesto ante un resultado negativo. La satisfacción del consumidor está asociada a que el programa le reporta opciones como cambiar pasajes sin gastar dinero, canje de millas por productos, noches de hotel o gift cards en locales si es que no desea hacer efectivo un vuelo. Asimismo las categorías de socios le brindan beneficios adicionales a la hora de viajar como check in preferente, embarque preferente, cambios sin multa, utilización de salones VIP en aeropuertos etc.

Consecuencias negociables: millas, suma, acumulación y canje de productos.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad LATAM Pass

URL: https://latampass.latam.com/es_ar/descubre-latam-pass



Reglas: Costa Club es el programa de lealtad de Costa cruceros, el mismo premia la lealtad de modo que cuanto más cruceros realiza el cliente más son las atenciones y ventajas que recibe. Para entrar al Club es necesario adherirse, reservar y hacer efectivo un viaje en Costa Cruceiros. La inscripción en el programa es gratuita y puede hacerse vía internet, a bordo o telefónicamente.

Resultados y variables cuantificables, Costa Club segmenta a sus clientes en seis clubes exclusivos, club Ambra, club Aquamarina, Club Corallo, Club Perla, Club Perla Oro y Club Perla Diamante. La lealtad del cliente se premia de manera que cuantos más cruceros haga, más serán las atenciones que recibe. El programa se estructura bajo una mecánica de puntos, los mismos se pueden duplicar o incluso triplicar, dependiendo de la anticipación con la que el cliente reserva sus vacaciones. En tanto esa acumulación de puntos le permite ascender de un club a otro.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos: sumar y acumular puntos en el producto cruceros implica la elección reiterada de esta modalidad, los puntos aumentan en la medida en que la reserva sea anticipada, la cantidad de días que dure la experiencia sea mayor, elección de la cabina, tipo de barco reservado dentro de la flota de la línea etc. Los resultados negativos se hacen presente cuando el consumidor deja vencer sus puntos o selecciona tarifas promocionales o con descuentos que no participan en la acumulación de puntos.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado: más allá del esfuerzo económico que supone acceder a los beneficios que ofrece el programa Costa Club, el cliente debe tener presente que los puntos caducan cada tres años, depende del consumidor sostener y sumar puntos para no perder su nivel de socio, así acumula puntos en función del número de noches de crucero que pasa a bordo de los barcos de Costa y del importe de sus gastos a bordo. Al mismo tiempo el programa advierte que es responsabilidad del Socio verificar el saldo de puntos y comprobar que se le haya asignado a la categoría del Club correcta.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho ocurriendo lo opuesto en caso de que sus expectativas con el programa no sean cubiertas. La satisfacción puede asociarse a los privilegios que otorga ser parte de Costa Club: beneficios de estatus, regalos, descuentos por compras a bordo, privilegios personales o por camarote, en oposición el cliente puede estar disconforme dado que el programa no permite ceder puntos, ni transferirlos, ni venderlos y no pueden ser sustituidos por privilegios de ningún tipo.

Consecuencias negociables: Puntos, beneficios, descuentos especiales, regalos, privilegios, sorpresas.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad LATAM Pass
URL: https://latampass.latam.com/es_ar/descubre-latam-pass



Norwegian Cruise Line

Reglas: El programa se denomina Latitudes Rewards y acciona a través de puntos y acumulación de los mismos, la inscripción al mismo es gratuita y acciona por la contratación de un crucero dependiendo de la cantidad de noches que se reserve.

Resultados y variables cuantificables, el programa presenta una estructura diseñada en niveles: Bronze, Silver, Gold, Platinum, Platinum Plus, Ambassador. Cada punto se gana por cada noche en crucero, además se ganan puntos adicionales si se reserva en camarotes especiales o realizando reservas de una oferta especial lanzada en el programa.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. Adquirir puntos en esta clase de servicios implica no solo la elección del producto crucero y que los clientes sean constantes en su contratación sino que esos aspectos positivos se atan a la cantidad de noches que el pasajero decida realizar a bordo, las excursiones que contrate y el tipo de servicio que escoja.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, este esfuerzo implica el desembolso de dinero para que esos resultados sean alcanzables, por otro lado, deberá anticiparse a la reserva y procurar destinar una gran cantidad de días para que los beneficios provistos por el programa sean importantes.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador estará satisfecho y en este programa en particular los consumidores presentan gran cantidad de recompensas como check in con prioridad en el muelle, reconocimiento con llave electrónica, descuentos a bordo, amenities en camarotes etc. Resultados negativos pueden asociarse a los beneficios que obtienen algunos niveles y otros no, por ejemplo, minutos de internet, prioridad de embarque además los puntos no se transfieren como tampoco las recompensas.

Consecuencias negociables: puntos, beneficios, descuentos.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad LATAM Pass
URL: https://latampass.latam.com/es_ar/descubre-latam-pass



Celebrity Cruises

Reglas: Capitan's club es el programa de lealtad de esta compañía naviera, acceder al mismo es gratis y solo es exclusivo para sus cruceristas.

Resultados y variables cuantificables: Captain's Club tiene seis niveles de socios y se ofrecen hasta tres formas de obtener puntos un solo crucero facilitando que los socios alcancen niveles superiores y reciban con mayor rapidez más beneficios.

Se es socio inicial con 0 puntos y luego se avanza a classic con 2 a 149 puntos así se accede a ese nivel luego de haber realizado el primer crucero. Se es socia Select con 150 a 299 puntos, Elite de 300 a 749 puntos, Elite plus 750 a 2999 puntos finalmente el socio Zenith es el que posee más de 3000 puntos.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos no son difíciles de alcanzar en un principio, para adquirir beneficios no es necesario hacer un crucero, en principio el programa reconoce a socios iniciales por solo suscribirse al Capitan's Club. Luego del primer crucero se recompensa al consumidor como socio de Classic y todos los extras que conlleva.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado el cliente debe escoger la misma empresa de cruceros y debe introducir su número de socio del Captain's Club al reservar su crucero para acumular puntos en el programa y así ir evolucionando en los distintos niveles. El Captain's Club tiene un sistema de puntos en el cuál los mismos se obtienen en base a la categoría del camarote y la duración del crucero.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador estará satisfecho ocurriendo lo contrario ante resultados negativos el programa premia a pasajeros que viajan solos, brinda certificados de descuentos, se puede acceder a la mejora de un camarote. El programa y la compañía ofrece reciprocidad reconociendo puntos obtenidos en otras marcas, prioridad de embarque etc.

Consecuencias negociables: Puntos, recompensas bonificaciones, premios

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Capitan's club

URL: <https://www.celebritycruises.es/captains-club.php>



Royal Caribbean International

Reglas: Crown & Anchor Society es la denominación del programa de lealtad de la empresa, para acceder al mismo el cliente debe suscribirse cuando complete su primer viaje.

Resultados y variables cuantificables: el programa se estructura a partir de una mecánica de puntos y ascenso en niveles. El cliente puede ganar un punto por cada noche que se navegue y puede duplicarlos al reservar una suite. Los puntos permiten acceder a beneficios previos al viaje y mientras dure el mismo. Los niveles son GOLD: 3 puntos, PLATINUM: 30 puntos, EMERALD: 55 puntos, DIAMOND: 80 puntos, DIAMOND PLUS: 175 puntos, PINNACLE CLUB: 700 puntos.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos lo que implica que una vez finalizada el primer crucero y ya convertido en socio nivel Gold se comienza a obtener beneficios. En tanto se deben planificar vacaciones en esta línea de cruceros y tener un ritmo de viajes activo para sumar beneficios.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, el cliente debe estar atento a cargar su número de socio apenas reserve un crucero para que sus beneficios sean computados. Además debe procurar estadías prolongadas a bordo para avanzar de un nivel a otro y así lograr mayores beneficios.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: la satisfacción del cliente depende de los beneficios que le reporte el programa, en este caso se ofrecen descuentos a bordo, un centro de llamadas exclusivo para socios, ofertas en viaje de último momento, tarifas exclusivas, bonificaciones, beneficios en tierra y planificando el crucero.

Consecuencias negociables Puntos, niveles, beneficios

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Crown & Anchor Society

URL: <https://www.royalcaribbean.com/lac/es/crown-anchor-society>



Reglas: El cliente debe suscribirse al programa de lealtad denominado “Captain’s Circle” una vez realizado el primer viaje a bordo y así comenzar a disfrutar de los beneficios que le otorga el programa.

Resultados y variables cuantificables, el programa se estructura a través de una serie de niveles de socios que dependen de la cantidad de viajes en cruceros o días de viaje: Nivel Gold 1 crucero realizado, nivel Ruby 4 a 5 cruceros o de 31 a 50 días de cruceros. Nivel Platinum de 6 a 15 cruceros o 51 a 150 días de crucero, nivel Elite más de 16 cruceros realizados o más de 151 días en un crucero.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos este programa en particular permite ascender de niveles dependiendo de la anticipación de la reserva, del tiempo a bordo y de la trayectoria del pasajero con la marca.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado: Esta línea de cruceros es una de las más exclusivas a nivel mundial, en tanto los ticket son costosos en comparación con otras líneas, es decir que además de realizar un esfuerzo económico importante, el cliente debe adoptar una conducta y elección cíclica del mismo servicio para que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente y lograr alcanzar resultados positivos.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el pasajero se mostrará satisfecho, y este programa propone una serie de detalles particulares como pasaportes especiales para registrar recuerdos, sellos que muestran los destinos visitados, estampillas firmadas por el capitán y que se pueden anexas al pasaporte de viajero de la empresa

Consecuencias negociables niveles, beneficios.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Captain’s Circle

URL: <https://book.princess.com/captaincircle/membershipBenefits.page>



Holland America Line

Reglas: Mariner Society es el nombre que recibe este programa de lealtad de la compañía, el cliente debe aceptar las bases y condiciones del programa y no debe suscribirse la empresa le da el alta automáticamente una vez efectivo la primer reserva en la empresa.

Resultados y variables cuantificables: el programa se estructura bajo una modalidad de créditos, el cliente gana créditos Cruise Day por cada día que navega y por cada compra que realiza a bordo. Existen cinco niveles de membresía y cada uno posee beneficios: Mariner estrella, Mariner 2 estrellas, Mariner 3 estrellas, Mariner 4 estrellas, Mariner 5 estrellas.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, ser parte del Mariner Society implica la realización y concreción de un viaje por Holland America Line. Al ser una de las compañías de mayor nivel los beneficios que recibe el primer nivel de socio son muy exclusivos. Acumular días de cruceros y ascender en distintos niveles resulta un compromiso de dinero importante

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado El cliente debe registrarse y darse de alta en el programa de pasajero frecuente, debe escoger la misma empresa de cruceros, deberá considerar una cierta cantidad de días para ascender en niveles y beneficios.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador estará satisfecho ocurriendo lo inverso si el programa no supera las expectativas del consumidor. Esa satisfacción puede asociarse a los beneficios singulares por ser miembro inicial del Mariner Society como almuerzos de bienvenida, regalos coleccionables, suscripción gratuita a la revista de la empresa, descuentos importantes en tarifas para niños, y algunos otros como prioridad de chek in, prioridad de desembarque, medallas por días navegados etc.

Consecuencias negociables: insignias, créditos, niveles, beneficios

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Mariner Society

URL: https://www.hollandamerica.com/es_ES/mariner-society.html



Preferred Hotels & Resorts

Reglas: I Prefer Rewards Program es el nombre del programa de lealtad de esta cadena hotelera, el mismo brinda beneficios a los huéspedes por cada estadía en el hotel, el mismo se activa una vez que el huésped se inscribe en el programa y se hace socio I Prefer.

Resultados y variables cuantificables: el programa se estructura a partir de una mecánica de puntos y niveles, esto es, a medida que se suman puntos los huéspedes avanzan en categorías. Existen dos niveles: Insider: 0 a 49 mil puntos y Elite al cual se accede con más de 50 mil puntos. Por cada dólar gastado en estadías se obtienen 10 puntos en el nivel insider y 15 en el nivel elite.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos: los beneficios se obtienen a partir de las estadías en el hotel, estadías más prolongadas generan mayor cantidad de puntos y estos el acceso a niveles y beneficios, algunos pueden ser internet gratis, prioridad en early check in y en el late check out, mejores habitaciones y puntos canjeables por noches, o actividades en el hotel.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado El cliente debe escoger la misma cadena hotelera para acumular puntos y procurar una gimnasia de reservas constantes a fin de que los niveles adquiridos no caduquen, los mismos se mantienen por 12 meses.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: la satisfacción se asocia a resultados positivos, como la posibilidad de hacer un upgrade por una habitación, canjear puntos por noches gratis, tarifas especiales para miembros I prefer. Los puntos no se pueden transferir y si se cancela la membresía estos se pierden.

Consecuencias negociables: Puntos, beneficios, niveles.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad I Prefer Rewards Program

URL:https://preferredhotels.com/iprefer/enroll?utm_expid=.8Dz9E8nHR_Z_mu7VmkIcQ.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F



Hyatt Hotels Corporation

Reglas: El programa de lealtad de la empresa se denomina World of Hyatt y se activa al hacer el check-in en un hotel o resort Hyatt participante.

Resultados y variables cuantificables: el programa es dinámico y flexible permite a los miembros elegir opciones: Puntos básicos o puntos de bonificación, el programa ofrece a los pasajeros la oportunidad de ganar puntos y optar por distintos niveles de beneficios y premios. Los puntos ayudan a conseguir estadias, experiencias gastronómicas, tratamientos de spa. El programa se estructura en niveles: Member discoverist: Member explorist, Member globalist y Member lifetimeglobalist. Los puntos de bonificación se obtienen al utilizar la tarjeta de crédito Worl of Hyatt.

Los puntos básicos y los de bonificación ayudan a conseguir requisitos para avanzar y lograr el nivel elite.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos que brinda el programa son difíciles de alcanzar dado que implican la erogación de dinero y estadias de hotel prolongadas, al mismo tiempo exige al consumidor el uso de la tarjeta de crédito o la elección de hoteles de la misma cadena hotelera para mantener su membresía o avanzar en niveles.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado el cliente debe escoger uno de los hoteles de participe en el programa “hoteles puntos a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de lealtad debe además asegurar cierta actividad en sus reservas ya que si la cuenta de un miembro se encuentra inactiva durante veinticuatro meses consecutivos, perderá todos los puntos acumulados en su cuenta.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho esto tiene que ver con los beneficios que le otorga el programa puede combinar sus puntos, puede adquirir y regalar puntos, puede ganar puntos alquilando autos en Avis, o planificando eventos corporativos. La insatisfacción es probable que se encuentre determinada en la medida en que no todos los hoteles de la cadena participan del programa y en el hecho de que debe tener actividad a lo largo de dos años para no perder sus puntos.

Consecuencias negociables Puntos, millas, niveles, descuentos

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad World of Hyatt
URL: <https://world.hyatt.com/>



Hilton Worldwide Holdings

Reglas: Hilton Honors es el programa de lealtad de esta empresa y se activa una vez que el cliente se suscribe al programa y realiza su reserva de estadia en cualquier hotel del portafolio de Hilton.

Resultados y variables cuantificables, el programa se estructura a través de niveles: member, silver, gold, diamond. Los puntos para alcanzar niveles se ganan por cada dólar gastado en una estadia, además se suman puntos por viajar con Lyft y hacer compras con tarjetas de crédito Hilton Honors.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos: Hilton es una de las empresas más grandes y con mayor crecimiento en el sector de la hospitalidad, hospedarse en esta clase de establecimientos es costoso en tanto la suma y acumulación de puntos mucho más compleja dado que dependen del dinero comprometido y la cantidad de noches reservadas.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, en este caso el huésped debe tener en cuenta que para acumular puntos de hospedarse en un hotel del portafolio de Hilton, puede acumular puntos con una tarjeta de crédito de marca compartida de Hilton, y también puede comprar Puntos Hilton Honors. Al mismo tiempo debe procurar una actividad constante en términos de reservas, estadias, suma o compra de puntos, aquellos huéspedes que no tengan actividad por 15 meses consecutivos pierden sus puntos acumulados.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho con el programa, en este caso el mismo reporta beneficios como noches gratis, descuentos, check in digital, elección de habitaciones, wifi en la habitación, check out prorrogado, bonificaciones. Los puntos acumulados pueden donarse, pueden servir para que un segundo huésped se aloje de manera gratuita etc. La disconformidad puede estar asociada a que no participan de este programa todos los hoteles Hilton, que los mismos caducan, además las recompensas están sujetas a la disponibilidad de servicios y algunas no estar para la fecha solicitada.

Consecuencias negociables: puntos, beneficios, recompensas.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Hilton Honors

URL: https://hiltonhonors3.hilton.com/es_XM/explore/benefits/index.html



Best Western International

Reglas: el programa de lealtad se denomina Best Western Rewards y al igual que muchos otros se estructura a partir de niveles y puntos que varían dependiendo de la cantidad de noches de estadías realizadas en hoteles de la cadena.

Resultados y variables cuantificables, el programa se estructura a partir de una serie de niveles asociados a la suma y acumulación de puntos derivados de las cantidades de noches reservadas y del dinero gastado en ellas: los niveles son: Blue, Gold, Platinum, Diamond, diamond select. Los puntos se pueden acumular y canjear por tarjetas de regalo, noches de alojamiento gratuito y otros servicios.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos en este caso para que el cliente obtenga más cantidad de puntos implica que las noches de estadía deben ser progresivas y además esa obtención de puntos también se vincula al dinero gastado en la reserva, lo cual se vincula al tipo de habitación seleccionada.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, el esfuerzo que debe realizar es económico, y además debe ser constante de chequear su estado siete días hábiles luego de haber hecho su check out y verificar que sus puntos se acrediten en su cuenta.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho, una de las singularidades del programa es que los puntos no caducan, además si el pasajero es miembro Elite de otro programa de lealtad hotelera la empresa se encarga de proporcionar el mismo estatus de forma gratuita y automática. En este programa los puntos no tienen fecha de caducidad, y que además las noches gratis se pueden canjear en todo el mundo.

Consecuencias negociables, premios incentivos, puntos, beneficios.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Best Western Rewards

URL: https://www.bestwestern.com/es_ES/best-western-rewards.html



Radisson Hotel Group

Reglas: el programa de lealtad se denomina Radisson Rewards, el mismo se pone en marcha una vez que el huésped se inscribe en el programa y realiza sus primer reserva y estadía efectiva en los hoteles elegibles de Radisson.

Resultados y variables cuantificables, el sistema se estructura a partir de una mecánica de puntos y acumulación de los mismos. Estos puntos se calculan por cada dólar estadounidense que gasten en Cargos de la Habitación, Comidas y Bebidas.

El programa se estructura en distintos niveles, el primero de ellos es el Nivel Elite, lo particular de ellos es que los socios de este nivel son determinamos por los miembros de la empresa bajo un criterio exclusivo, así, los miembros podrán aspirar al Nivel Elite según el número de noches o estadías válidas en hoteles participantes a lo largo de en un año calendario, y se presenta el nivel silver elite, nivel gold elite, nivel platinum elite.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos en este caso la obtención de puntos y aspiración a ascender en niveles para obtener resultados positivos dependen del criterio subjetivo de los miembros de la empresa, de los gastos generados por el huésped en la habitación y por la cantidad de noches reservadas.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado el huésped debe además de realizar un esfuerzo económico tener actividad dentro de eso programa por dos años, en caso contrario, y por criterio de la empresa se puede anular la membresía, cancelar total o parcialmente los puntos. Además el huésped es el responsable de verificar que los puntos se acrediten correctamente en la cuenta de Radisson Rewards

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador estará satisfecho con el programa, en este caso ser parte de Raddison Rewards le permite al huésped tener tarifas exclusivas, descuentos en comidas y bebidas, noches de recompensas gratuitas, sumar puntos por reuniones o eventos. Los puntos pueden donarse a la cruz roja, a proyectos de protección climática, y a aldeas infantiles. Los resultados negativos se asocian a que no todos los hoteles de la cadena Raddison participan del programa, y además los criterios de acceso a los niveles que son exclusivos y subjetivos por parte de los miembros de la organización.

Consecuencias negociables: beneficios, puntos, millas, tarjetas de regalo-

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Radisson Rewards

URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/rewards>



Reglas, el programa de lealtad se denomina IGH Rewards Club el mismo permite ganar puntos cuando el huésped se suscribe y se aloja en hoteles elegibles de la cadena IHG.

Resultados y variables cuantificables. El programa se estructura a partir de una mecánica de puntos y niveles, club y elite (gold elite, platinum elite, spire elite). El huésped puede ganar puntos por estancias calificadas y por gastos puntuables. Lo particular de este programa es que los puntos ganados pueden variar según la marca del hotel que el pasajero elija. Los gastos puntuables son los que computan por gastos en alimentos, bebidas, teléfonos, servicios de lavandería. Los puntos se pueden acumular y canjear pero no poseen valor monetario, al mismo tiempo se pueden comprar y transferir.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, el programa discrimina y asigna puntos según el hotel en el que el pasajero se aloje los puntos se logran escogiendo las marcas superiores u hoteles de categoría superior logrará mayores acumulaciones y por lo tanto más posibilidad de ascender en niveles.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, además de un esfuerzo económico el huésped y miembro del programa debe procurar mantener su membresía y evitar que sus puntos expiren, de modo que si la cuenta no presenta variaciones o permanece inactivo por doce meses los puntos vencen, no se pueden canjear y la membresía se da de baja.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho, el programa asigna a sus miembros recompensas, productos comerciales así como tarjetas de regalos, etc. Al mismo tiempo IGH rewards posee alianzas de programas de lealtad con otras empresas hoteleras, presentando un acuerdo que permite a sus socios la acumulación de millas, créditos y puntos en otras organizaciones y ser reconocidos por este programa.

Consecuencias negociables: beneficios, recompensas, puntos

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad IGH Rewards Club
URL: <https://www.ihg.com/rewardsclub/content/us/es/home>



Riu Hotels & Resorts

Reglas, el programa de lealtad se denomina Riu Class, el mismo se activa una vez que el pasajero se suscribe y acepta las condiciones y los términos del programa.

Resultados y variables cuantificables, el programa se articula a partir de la mecánica de punto, acumulación y ascenso en niveles. Posee tres niveles diferenciados Riu Class Classic, Riu Class Gold, Riu Class Diamond. Los puntos se suman por estadias, por realizar reservas online y por invitar amigos. Los puntos se pueden canjear por extra cargos, comprando en riushop online, por servicios en el hotel, por descuentos, etc. La lealtad se tangibiliza a partir de una tarjeta que identifica al huésped como invitado preferencial de acuerdo a las reserva efectuada.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, en este caso los puntos y beneficios dependen del destino seleccionado y de la categoría del hotel elegido.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, el cliente se debe escoger la misma cadena de hoteles a fin de que sus puntos se acumulen y pueda ascender en niveles. Asimismo la acción anterior demanda un esfuerzo económico y una conducta de elegibilidad de esta marca para acceder a diversos beneficios. El huésped deberá procurar conservar sus puntos realizando reservas, en caso de inactividad a lo largo de dos años sus puntos caducan.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho con el programa ocurriendo lo opuesto si sus expectativas no fueron cubiertas. Ser miembro de Riu Class le permite al huésped canjear sus puntos por productos, por servicios en los hoteles, por descuentos en reserva, por deseos.

Consecuencias negociables: puntos, niveles, beneficios.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Riu Class

URL: <https://www.riu.com/es/riu-class/index.jsp>



Reglas: su programa de lealtad se denomina My Bahía Príncipe, el mismo, premia a sus miembros con beneficios en sus reservas de hotel realizadas por canales directos en función de la cantidad de estancias. El programa se activa una vez que el pasajero se registra en el mismo y acepta sus términos y condiciones.

Resultados y variables cuantificables El pasajero puede aspirar a diferentes niveles acumulando estancias, los mismos son Blue, Silver, Gold y Black. , A partir de 10 estancias se accede a descuentos en futuras reservas de acuerdo a los niveles alcanzados. Todos los beneficios aplican exclusivamente a reservas realizadas en www.bahia-principe.com y por el call Center identificándose como miembro My Bahía Príncipe.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, alcanzar y saltar de un nivel a otro depende de la cantidad de estancias que realiza el cliente esto se encuentra asociado a periodos de tiempo, elección de destinos y de tipos determinados de habitaciones.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, el cliente debe escoger la misma empresa de alojamiento a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente, además de un esfuerzo económico este programa apunta a que los pasajeros escojan el producto “caribe” iterativamente. Además el cliente debe estar informado respecto a las reservas que premia a sus miembros, dado que, por ejemplo, no cuentan ni suman puntos dentro del programa aquellas que fueron contratadas por intermediarios comerciales.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho ocurriendo lo contrario si sus expectativas para con el programa no logran cubrirse. En este sentido el programa ofrece descuentos en futuras reservas, check in prioritario, transfer gratuitos, late check out, etc.

Consecuencias negociables: premios, beneficios, niveles, descuentos

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad My Bahía Príncipe

URL: <https://www.bahia-principe.com/es/politica-privacidad-my-bp/>



Melia

Reglas: Meliarewards es su programa de lealtad, el mismo acciona una vez que los pasajeros realizan una reserva de alojamiento y aceptan los términos y condiciones del mismo. El programa se pone en marcha por cada estancia efectiva reservada, abonada, disfrutada y completada por el pasajero, el mismo permite acumular puntos por la contratación de productos y servicios de hoteles elegibles de la cadena Meliá.

Resultados y variables cuantificables: este programa se estructura a partir de puntos, acumulación y ascenso en niveles, en tanto los socios nuevos reciben puntos de bienvenida al programa y luego se van sumando y acumulando por cada USD gastado en estadias. White, Silver, Gold y Platinum son los cuatro niveles que presenta el programa. En complemento, los miembros reciben una tarjeta donde acumulan puntos, la misma se entrega a partir del nivel Silver, la cual puede utilizarse para beneficiarse de las diferentes posibilidades que ofrece el Programa.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos: el acceso a descuentos y beneficios depende del dinero asociado a la cantidad de estadias que el huésped reserva, por lo tanto se establece una relación directa entre costo y beneficio.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado: El cliente debe escoger la misma cadena de alojamientos a fin de que su membresía se mantenga, sumar puntos y ascender en los distintos niveles. Es el huésped el que debe estar atento a la acreditación de sus puntos y además debe intervenir de modo de generar estadias y movimientos en su cuenta por doce meses en caso contrario sus puntos caducan.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el pasajero estará satisfecho con el programa, ocurriendo lo contrario si su Meliarewards no colma sus expectativas. Según el nivel en el que se encuentre tiene beneficios como desayunos gratuitos, puntos de bienvenida, wi-fi gratis, obsequios por cumpleaños, la posibilidad de acceder a habitaciones superiores, early check in, late check out. Los puntos se pueden comprar, y transferir. Los resultados negativos pueden asociarse al hecho de que los puntos caducan y que además el ascenso en niveles depende de acumulación de puntos y que la empresa puede asignar o rechazar la asignación discrecional de cualquiera de las categorías.

Consecuencias negociables: Puntos, Beneficios, Niveles

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Meliarewards
URL: <https://www.melia.com/es/meliarewards/elprograma/home.htm#elPrograma>



Subway

Reglas: “Subway my way rewards” es el nombre del programa de lealtad de Subway, el programa acciona una vez que el cliente descarga la aplicación a su teléfono móvil y acepta los términos y condiciones del mismo. Se trata de un bono de recompensas, en este caso el cliente gana fichas por compras de pedidos on line o por la app. Subway Card es la tarjeta que provee la empresa a sus clientes al deslizarla obtiene recompensas que pueden acumularse.

Resultados y variables cuantificables: el consumidor obtiene cuatro fichas por cada USD que gaste en sus consumos. Una vez que se alcanzan 200 fichas la recompensa se denomina dulce y el cliente gana 2 USD para su próxima compra. Lo novedoso de esta estrategia es que el cliente adquiere pequeñas recompensas por decir “gracias” como galletitas, papas fritas, bebidas.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, el programa acciona a partir de los consumos generados por el consumidor, sus recompensas, ahorros y bonos dependen de la cantidad de dinero involucrado en sus compras.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, además del esfuerzo económico, el cliente debe poseer un teléfono inteligente y descargar la aplicación de la empresa a fin de acceder a los beneficios propuestos. La estructura del programa impulsa al consumidor a tener actitudes amables para con su personal, debido a que expresando gestos de gratitud recibe recompensas físicas como galletitas o bebidas.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el consumidor se encontrará satisfecho con el programa, por ser parte del programa el cliente accede a ofertas exclusivas como adquirir dos productos al precio de uno, acceso a una cartera digital, escaneo de códigos QR pagos virtuales y adquisición de fichas de recompensas. El resultado negativo puede asociarse a que el programa no puede usarse en todas las tiendas Subway y además las recompensas vencen si no se utilizan a lo largo de 90 días, esto último empuja al consumidor a tener visitas y consumos reiterados en la empresa. Además El programa no se

Consecuencias negociables: descuentos, beneficios, ofertas, puntos, ahorros, bonus exclusivos, cupones digitales.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Subway my way rewards.
URL: <https://www.subway.com/es-US/MyWayRewards>



Kentucky fried chicken

Reglas: el programa de lealtad de KFC se denomina, KFC Colonel's club el mismo funciona a través de una mecánica de insignias, en este caso traducida en sellos, el consumidor recibe uno con cada compra de más de 3 USD. Los consumidores deben bajar la aplicación FKC App a su teléfono y se inician con tres sellos gratis cuando se registran en la misma.

Resultados y variables cuantificables: a partir de la aplicación móvil los clientes pueden escanear los códigos QR y según los gastos efectuados se les permite sumar sellos. Cierta cantidad de sellos aseguran productos como snacks, bebidas gaseosas, pochoclos, y descuentos. Los miembros del Club del Colonel pueden recolectar sellos adicionales refiriendo la aplicación a un amigo.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, la sumatoria y acumulación de insignias dependen en todos los casos de las múltiples compras que realizan los clientes y del monto de sus consumos, los resultados positivos se cosechan en la medida en que los miembros del club refieren la aplicación y descarga de la misma a sus amigos.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, dado que ser miembro del club Colonel depende de consumos y esto último de un esfuerzo económico por parte de los clientes, los miembros deben además participar activamente en la descarga y escaneo de los códigos QR para sumar sellos. El miembro del club debe advertir respecto a la caducidad de sus recompensas dado que las mismas vencen al cabo de seis meses.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador estará satisfecho con el programa, ocurriendo lo opuesto si el Colonel club no le reporta beneficios esperados. El consumidor recibe una merienda gratuita por descargar la aplicación y aceptando ser miembro, al mismo tiempo recibe tres sellos gratuitos de iniciación. Ser miembro del club le permite conocer las ofertas exclusivas del día, acceder a beneficios y descuentos. Los resultados negativos se asocian con el máximo de sellos diarios que puede adquirir un consumidor los cuales se resumen a dos, por otro lado esos beneficios no se complementan con ofertas del día, por último las recompensas son reconocidas solo en ciertos locales FKC participantes.

Consecuencias negociables: descuentos: sellos, recompensas

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad KFC Colonel's club
URL: <https://www.kfc.com/about/terms-of-use>



Europa Park

Reglas: Europa Club es el programa de lealtad del este parque, el mismo ofrece a sus miembros entradas gratis y descuentos especiales. Este programa se hace efectivo una vez que los clientes se afilian al club y compran su primer entrada, el programa se tangibiliza a apartir de una tarjeta denominada Europa Park Gift card

Resultados y variables cuantificables: el programa presenta múltiples beneficios como la posibilidad de comprar boletos de entrada sin efectivo, estadías en hoteles, ofertas de productos, boletos de eventos, descuentos en cine 4 d, comida y bebidas en los restaurantes, aperitivos, y souvenirs en las tiendas del parque. Las tarjetas se cargan con dinero y van incorporando crédito por compras en el parque.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos, la tarjeta se abona anualmente y su valor depende de la edad de los niños, menores de cuatro años tienen acceso libre, el costo de la tarjeta aumenta para edades de 4 a 11 años y aumenta su valor para adultos, cada bloque etarios presenta distintos beneficios.

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado, el cliente debe hacerse miembro del club lo cual implica la compra de un pase al parque, esto representa un esfuerzo económico para hacerse parte del club, además debe procurar utilizar su membresía a lo largo de 12 meses, de modo contrario su tarjeta caduca. Los miembros podrán referenciar amigos y así obtener créditos en forma de agradecimiento.

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador estará satisfecho con el programa, los beneficios para los usuarios dependen del valor de su tarjeta, los miembros del club pueden usar el pase de estacionamiento durante todo un año, al mismo tiempo la tarjeta habilita a los miembros a visitar parques asociados a Europa Park localizados en distintas partes del mundo. Los resultados negativos tienen que ver probablemente con las características de esta tarjeta ya que no puede dañarse y su reparación asume un costo extra, la empresa se reserva el derecho a emitir tarjetas a determinados socios.

Consecuencias negociables, beneficios, descuentos.

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Europa Club
URL: <https://europapark.club/en/>



Booking

Reglas: el programa de lealtad de Booking se denomina Genius. Este programa acciona una vez que el usuario se registra y suscribe a la página del intermediario comercial, El programa acciona una vez que el consumidor completar dos estadias en dos años a partir de allí se comienzan a recibir beneficios.

Resultados y variables cuantificables, el programa se estructura en niveles y para ascender en ellos se deben completar determinada cantidad de estadias en un periodo de tiempo determinado en los servicios que oferta Booking. Genius Nivel 1 y Genius Nivel 2 son los dos estamentos que ofrece el programa pertenecer a cada uno de estos niveles significan descuentos en alojamientos.

Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos, los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos: para acceder a los beneficios del programa se debe contratar servicios desde la página de Booking y completar determinada cantidad de estadias en un año o dos. El programa también presenta beneficios como desayunos

Esfuerzo por parte del jugador para influir e intervenir en el resultado el esfuerzo en todos los casos es económico la membresía Genius es gratuita y no caduca

Que el jugador se vea influenciado por el resultado: si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho con el servicio, en este caso además de descuentos en alojamientos el cliente puede acceder a desayunos gratuitos, cambios gratuitos en habitaciones, escoger una habitación superior sin costo.

Consecuencias negociables niveles, descuentos, beneficios, regalos,

Fuente: elaboración propia en base al programa de lealtad Genius.

URL: <https://www.booking.com/genius.es-ar.html>