

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ESTUDIO DE PERCEPCIÓN SOBRE UN PROGRAMA DE
FIDELIZACIÓN CON ELEMENTOS DE GAMIFICACIÓN EN UNA
DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE CAFETERÍA A NIVEL
MUNDIAL**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

QUIJANO RAMÍREZ, Alec Manuel 20120706

REQUENA TABOADA, Marlene Paola 20110726

Asesorados por: Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, 25 de abril de 2018

La tesis

**ESTUDIO DE PERCEPCIÓN SOBRE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN CON
ELEMENTOS DE GAMIFICACIÓN EN UNA DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE
CAFETERÍA A NIVEL MUNDIAL.**

ha sido aprobada.

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Presidente

Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Asesor de la tesis

Mgtr. Jorge Isaías Octavio Martínez Lobatón

Tercer jurado

A mi amada mamá, por su apoyo incondicional durante toda la carrera y en los momentos más difíciles, los cuales juntos hemos ido superando; y a mi amado papá, a quien con su amor y dedicación me ayudó a continuar hasta el final mi carrera.

Alec Quijano

Dedicado a mis padres, por su apoyo incondicional, por sus consejos, por sus enseñanzas, por ser la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y en especial por todo su amor.

Marlene Requena



Agradecer a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de toda nuestra carrera y a nuestra asesora Mónica Bonifaz por su paciencia y respaldo constante en el desarrollo de nuestra investigación, en especial en los momentos más difíciles de esta.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LOS ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Definición del objeto de estudio.....	3
2. Preguntas y objetivos de investigación	4
3. Justificación.....	5
4. Alcances y limitaciones.....	5
5. Definiciones de conceptos de investigación.....	6
CAPÍTULO 2: STB – RWD	7
1. Creación del programa STB – RWD en la matriz STB Estados Unidos.....	7
2. Funcionamiento del programa STB – RWD en estados unidos	7
3. STB – RWD en el Perú	9
4. Aplicación de elementos de gamificación en el programa STB – RWD	12
CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL	15
1. Estado de la cuestión.....	15
2. Gamificación: definición y orígenes	16
2.1. ¿Qué es la gamificación?	16
2.2. Orígenes de la gamificación	17
2.3. Elementos de la gamificación.....	19
2.4. Aplicaciones de la gamificación.....	21
3. La gamificación para la fidelización de clientes	22
3.1. Fidelización de clientes.....	22
3.2. La gamificación en programas de fidelización de clientes	24
3.3. Motivación y compromiso	25
3.4. Consideraciones de la gamificación en programas de fidelización	27
CAPÍTULO 4: MÉTODOS Y DATOS	29
1. Enfoque y estrategia de la investigación	29

2. Alcance de la investigación.....	30
3. Sujeto de estudio y definición de la muestra	30
4. Diseño de instrumentos	31
5. Diseño del trabajo de campo	32
6. Sistematización y análisis del trabajo de campo	33
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS	39
1. Perfil sociodemográfico de los entrevistados	39
2. Comportamiento de consumo.....	42
2.1. Cambio en la frecuencia de visitas.....	42
2.2. Cambio respecto de la cantidad de productos consumidos.....	45
2.3. Cambio respecto de la variedad de productos consumidos.....	47
3. Percepción del programa.....	47
3.1. Niveles de satisfacción con respecto al programa de fidelización.....	51
3.2. Grado de conocimientos de los clientes respecto al programa de fidelización.....	52
3.3. Grado de dificultad y emoción que perciben los clientes respecto al programa de fidelización	53
4. Fidelidad de marca.....	55
4.1. Visitas a empresas competidoras de STB.....	55
4.2. Recomendación del programa a terceros.....	56
5. Percepción de los elementos de gamificación.....	57
5.1. Restricciones.....	57
5.2. Desafíos	58
5.3. Recompensas	60
5.4. Retroalimentación.....	60
5.5. Insignias y colecciones: tarjetas de membresía.....	61
5.6. Obtención y acumulación de puntos.....	64
5.7. Regalos: tarjeta como <i>giftcard</i>	65
5.8. Observaciones finales de los clientes.....	66

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	70
REFERENCIAS.....	75
ANEXO A: Matriz elementos gamificación.....	79
ANEXO B: Guía de preguntas para clientes afiliados.....	81
ANEXO C: Guía de entrevistas a gerentes de tienda.....	83
ANEXO D: Edades.....	84
ANEXO E: Distritos de consumo.....	85



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tabla resumen con los elementos de gamificación estudiados en la presente investigación	14
Tabla 2: Principales procesos de motivación	26
Tabla 3: Explicación de la categoría frecuencia de visita a la cafetería.	34
Tabla 4: Explicación del cambio de frecuencia de visita a cafetería posterior a la afiliación al programa STB – RWD.....	35
Tabla 5: Explicación de la categoría cambio en el comportamiento de compra	35
Tabla 6: Explicación de la categoría cambio en la cantidad de productos consumidos	35
Tabla 7: Explicación de la categoría cambio en la variedad de productos consumidos	36
Tabla 8: Explicación de la categoría satisfacción del cliente	36
Tabla 9: Explicación de la categoría grado de conocimiento del programa STB-RWD.....	36
Tabla 10: Explicación de la categoría grado de emoción del cliente por el programa STB-RWD	37
Tabla 11: Explicación de categoría percepción de clientes respecto de elementos de gamificación de STB – RWD	37
Tabla 12: Explicación de categoría visitas a la competencia	37
Tabla 13: Explicación de categoría recomendación del programa a terceros.....	38
Tabla 14: Resumen de edad de personas de la muestra.....	40
Tabla 15: Ocupaciones de las personas de la muestra.....	40
Tabla 16: Distritos de residencia de personas de la muestra	41
Tabla 17: Resumen Distrito/Local de consumo de personas de la muestra	41
Tabla 18: Frecuencia de consumo de la muestra.....	42
Tabla 19: Frecuencia de visitas antes del programa STB-RWD.....	43
Tabla 20: Motivos de Variación/No variación de visitas	44
Tabla 21: No variación de cantidad de productos consumidos	45
Tabla 22: Variación positiva de cantidad de productos consumidos.....	46
Tabla 23: Patrón dominante de variedad de productos consumidos	48
Tabla 24: Mayor variedad de productos consumidos.....	48
Tabla 25: Frases de consumidores a quienes les agrada el programa STB – RWD.....	51
Tabla 26: Frases de consumidores a quienes NO les agrada el programa STB – RWD.....	51
Tabla 27: Frases de personas que no están involucradas en el programa STB – RWD	52
Tabla 28: Frases de personas a quienes les parece viable el programa y se esfuerzan frente a personas que les parece viable el programa, pero no se esfuerzan.....	54

Tabla 29: Frases de personas que les emociona pasar de categoría frente a las personas que no les emociona pasar de categoría	54
Tabla 30: Frases de las personas que consideran que STB tiene al menos una empresa competidora o ninguna	56
Tabla 31: Frases de las personas que recomiendan el programa STB – RWD frente a las personas que solo comentan el programa	57
Tabla 32: Patrón dominante sobre uso de tarjeta como medio de pago	58
Tabla 33: Patrón dominante sobre retos y promociones del programa	59
Tabla 34: Patrón dominante retroalimentación	61
Tabla 35: Patrón dominante diseño de las tarjetas	62
Tabla 36: Patrón dominante de adquisición de tarjetas	62
Tabla 37: Patrón dominante número de tarjetas adquiridas	63
Tabla 38: Personas que no realizaron compras para obtener estrellas	64
Tabla 39: Personas que realizan compras para obtener estrellas.....	64
Tabla 40: Personas que considerarían regalar una tarjeta del programa.....	65
Tabla 41: Mejoras para el programa STB – RWD.....	67
Tabla 42: Frases de clientes descontentos con sus premios.....	67



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Portada del programa STB – RWD en la página principal de STB	8
Figura 2: Portada del programa STB – RWD en la página principal de STB Perú.....	10
Figura 3: Orígenes de la gamificación	18
Figura 4: Pirámide de Werbach & Hunter.....	20
Figura 5: Resumen del diseño de trabajo de campo	33
Figura 6: Género y estado civil de la muestra	39



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación académica tiene como finalidad explorar la contribución de los elementos de gamificación aplicados dentro de un programa de fidelización de una de las principales empresas de cafetería a nivel global, llamado Starbucks Rewards. Esta investigación ha sido realizado en base a información pública respecto de la percepción y opiniones de un grupo de clientes de Starbucks afiliados a dicho programa y fuentes secundarias; sin embargo, para efectos de esta investigación se ha utilizado las abreviaturas STB y STB – RWD para Starbucks y Starbucks Rewards, respectivamente. Este estudio surge debido al interés que despierta el fenómeno de la gamificación y su aplicación en distintos campos de las ciencias de la gestión, entre ellas el marketing y las herramientas de fidelización.

Para ello, se ha utilizado un enfoque cualitativo de alcance exploratorio bajo una estrategia de estudio de caso de tipo único con diversas unidades de análisis (Yin, 2003), que trabaja en base a una muestra de 31 clientes afiliados al programa STB – RWD a los cuales se les realizó entrevistas semiestructuradas, siguiendo el criterio de conveniencia (Pasco y Ponce, 2015, p. 54) y sujetos-tipo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El marco de referencia contiene una breve revisión del estado de la cuestión de la gamificación, así como el desarrollo del concepto de gamificación (Deterding, 2012) y sus elementos (Werbach & Hunter 2012). Así mismo, se hace referencia a la gamificación aplicada a los programas de fidelización (Miller & Washington, 2013).

A partir de un trabajo de categorización y análisis de patrones dominantes, se identificó las principales percepciones de los clientes respecto de sus patrones de consumo, el programa STB – RWD y los elementos de gamificación aplicados por el mismo, las cuales se presentan en el capítulo de análisis y resultados.

Para realizar el análisis, se diseñó una guía de preguntas para recolectar la información por medio de entrevistas semiestructuradas y a partir de las respuestas obtenidas, se realizó un análisis de categorías sistematizadas en el capítulo de hallazgos. Los resultados preliminares muestran que, al parecer, en el grupo de clientes entrevistados los elementos de gamificación utilizados en el programa no están generando el efecto que según la teoría se debería esperar: modificar positivamente el comportamiento de consumo, actitudes y percepciones en relación a la empresa.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación es explorar la contribución de los elementos de gamificación dentro de un programa de fidelización. Por medio de un estudio de caso, se exploran los elementos de gamificación dentro del programa de fidelización una de las principales cadenas de cafetería a nivel mundial: STB. Esta investigación busca analizar las percepciones y actitudes de un grupo de usuarios del programa STB – RWD en Lima Metropolitana durante el año 2017, y así poder observar de qué manera los elementos de gamificación presentes en este programa, influyen y modifican los comportamientos de consumo de esta muestra particular.

La estructura de la investigación es la siguiente: en el primer capítulo se define el alcance de la investigación y el fenómeno a estudiar, además de presentar las preguntas y objetivos generales y específicos y las principales definiciones de los conceptos clave que se utilizaron durante el desarrollo de esta investigación. En el segundo capítulo se describe a detalle el estudio de caso: orígenes de STB – RWD en la matriz de Estados Unidos, funcionamiento y principales características del programa en la matriz; funcionamiento y principales características del programa en el Perú y por último, la descripción de algunos elementos de gamificación presentes en el programa, en base a ciertos autores teóricos y análisis del programa.

En tercer lugar, se presenta el marco de referencia, el cual incluye una breve revisión del estado de la cuestión de la gamificación en los últimos años, así como el desarrollo del concepto de gamificación (Deterding, 2012) y sus elementos (Werbach & Hunter 2012). Además, se hace referencia a la gamificación aplicada a los programas de fidelización (Miller & Washintong, 2013).

En cuarto lugar, se define la metodología de estudio, utilizada en la presente investigación, la cual es de enfoque cualitativo de alcance exploratorio bajo una estrategia de estudio de caso de tipo único con diversas unidades de análisis (Yin 2003) en base a una muestra de 31 clientes afiliados al programa de fidelización STB – RWD. Para la recolección de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas, siguiendo el criterio de conveniencia (Pasco y Ponce, 2015, p. 54) y sujetos-tipo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Así mismo, se presenta el diseño del trabajo de campo, la forma en la que se ha sistematizado y la explicación de todas las categorías utilizadas.

En quinto lugar, se presentan los principales hallazgos, los cuales están referidos a la poca incidencia del programa STB – RWD en el cambio en los patrones de consumo de la

muestra de usuarios, ya que, a pesar de que la percepción de los usuarios entrevistados respecto del programa y muchos de sus elementos de gamificación es positiva, no se observa una influencia significativa en el cambio sus comportamientos, al contrastar las respuestas con la teoría. Además, se exponen sugerencias y comentarios de los usuarios entrevistados en relación a potenciales mejoras del programa respecto de los siguientes aspectos: promociones, seguimiento de clientes, montos mínimos, descuentos y aplicativo para celular.

Esta investigación busca contribuir con los estudios empíricos respecto de la gamificación y sus elementos aplicados a las ciencias de la gestión, particularmente en el área de marketing y los programas de fidelización en el contexto peruano, para lo cual se utilizó un estudio de caso de un programa de fidelización con elementos de gamificación utilizado en el Perú. Sin embargo, debido a que en esta investigación cualitativa se estudia un caso particular, las conclusiones no pretenden ser generalizables para todos los casos de programas de fidelización con elementos de gamificación, sino explorar e identificar algunos aspectos relevantes de la aplicación de los elementos de gamificación que pueden servir como partida para futuras investigaciones respecto de la gamificación y sus elementos en distintas áreas de las ciencias de la gestión,

Por tal motivo, la presente investigación plantea la necesidad y oportunidad de desarrollar estudios adicionales, preferentemente de naturaleza mixta, que permita desde la perspectiva de marketing, evaluar la efectividad de las técnicas de gamificación en programas de fidelización de empresas de consumo, especialmente cuando dichos programas resultan de estrategias diseñadas por las matrices corporativas globales, con poca o nula adecuación a los perfiles de los clientes locales.

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LOS ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se identifica el fenómeno de la gamificación como parte de las estrategias de fidelización y en particular, la definición del objeto de estudio que motiva la presente investigación: elementos de la gamificación en programas de fidelización. Para ello, el capítulo está organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el objeto de estudio; en segundo lugar, se plantean las preguntas y objetivos que han guiado esta investigación; en tercer lugar, se presenta la justificación, alcances y limitaciones de la investigación. Por último, se definen los principales conceptos utilizados en el desarrollo de esta investigación.

1. Definición del objeto de estudio

El nuevo escenario tecnológico del siglo XXI ha transformado significativamente la manera en la que las empresas interactúan con sus clientes y diseñan distintos programas para retenerlos. En la actualidad, ante la disponibilidad inmediata de información producto del internet, es posible que los clientes de una determinada empresa puedan tener una amplia cantidad de información respecto de sus productos y/o servicios, y por supuesto, también obtener información de las características de productos y/o servicios similares, ofrecidos por la competencia, lo cual implica que las empresas se vean obligadas a innovar sus estrategias de retención, muchas veces convencionales, para lograr captar un mayor número de clientes.

Así mismo, en la actualidad es posible encontrar numerosa información no solo proporcionada por las empresas a través de sus páginas web y publicidad de distintos tipos, sino también información proporcionada por medio de comentarios de clientes tanto satisfechos como insatisfechos. Por tales motivos, las empresas a nivel mundial están buscando utilizar distintos métodos para retener a clientes cada vez más informados y exigentes. Ante esta realidad, la mayoría de las empresas utilizan estrategias de fidelización para poder crear una relación más sólida y duradera con sus clientes, todo ello, utilizando tecnología y plataformas virtuales con la finalidad de poder llegar de manera adecuada a la mayor cantidad posible de clientes, teniendo en cuenta que en la actualidad la mayoría de ellos están conectados permanentemente al Internet.

Es en este contexto que aparece la gamificación como una alternativa que algunas empresas de renombre internacional como Starbucks, BBVA, Nike, Movistar, entre otras, ya vienen aplicando para mejorar sus programas de fidelización y de esta manera comprometer y aumentar la motivación de sus clientes y así incrementar las ventas y mantener su cartera actual de clientes. Sin embargo, ¿está teniendo la aplicación de los elementos de la gamificación el

resultado esperado en los clientes? ¿Los elementos de gamificación son efectivos para modificar positivamente los comportamientos de compra de los clientes y retenerlos? El uso de la gamificación para mejorar o rediseñar programas de fidelización plantea la necesidad de evaluar si dichas estrategias están teniendo el efecto esperado por la empresa en los clientes.

Por tal motivo, la presente investigación pretende explorar el uso de algunos elementos de la gamificación contextualizados dentro de un programa de fidelización en particular: STB – RWD, de la empresa STB. De esta manera, se busca identificar si dichos elementos de gamificación contribuyen a modificar positivamente los patrones de consumo y fidelizar a los clientes de la muestra, y de qué manera dichos clientes perciben tanto el programa de STB – RWD como sus elementos de gamificación.

2. Preguntas y objetivos de investigación

Las preguntas y objetivos de la presente investigación (ver anexo A) están referidos a cómo se utilizan los elementos de gamificación dentro del programa de fidelización STB – RWD y la percepción de los usuarios respecto del programa y sus elementos de gamificación. En este sentido, la pregunta general, durante el marco temporal del año 2017, es la siguiente:

¿de qué manera los elementos de la gamificación contribuyen con el programa de fidelización STB – RWD?

En relación a la pregunta general se desprenden cuatro preguntas específicas. Dichas preguntas son: ¿cuáles son los objetivos, principales características y elementos de gamificación del programa STB – RWD? ¿De qué manera el programa ha contribuido a cambiar los patrones de consumo de sus afiliados? ¿Cuál es la percepción de los afiliados respecto del programa de fidelización STB – RWD? Y, finalmente, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la aplicación de los elementos de gamificación aplicados en el programa de fidelización STB – RWD?

La presente investigación tiene como objetivo general explorar, desde la perspectiva de los consumidores, de qué manera los elementos de gamificación contribuyen con el programa de fidelización STB – RWD en la cadena STB en Lima Metropolitana.

Así mismo, de las preguntas específicas se desprenden los siguientes objetivos específicos: en primer lugar, describir las principales características, objetivos y elementos de gamificación del programa de fidelización STB – RWD; en segundo lugar, analizar la contribución del programa STB – RWD en el cambio de patrones de consumo de la muestra de afiliados; en tercer lugar, analizar la percepción y actitudes de la muestra de afiliados respecto del programa de fidelización STB – RWD y sus elementos; y por último, identificar las fortalezas y debilidades de la aplicación de los elementos de gamificación del programa de fidelización STB – RWD en Lima Metropolitana.

3. Justificación

La gamificación es un concepto que a partir del 2012 genera especial interés en diversas disciplinas a nivel mundial, siendo una de estas disciplinas la gestión de las organizaciones y sus diferentes áreas funcionales, entre ellas, el marketing. Ante el incremento del uso de la tecnología por parte de los clientes de las empresas y al haber un incremento considerable de la oferta para satisfacer a la demanda, las empresas han empezado a implementar programas de fidelización que incorporan elementos de gamificación en su diseño, con la finalidad de retener y generar mayor motivación y compromiso en sus clientes. Sin embargo, en el mercado peruano, la aplicación de la gamificación desde las estrategias de fidelización es aún muy escaso, siendo pocas las empresas que las utilizan en la actualidad.

Por ello, en primer lugar, esta investigación busca contribuir con el conocimiento respecto de la aplicación de estrategias de marketing que incluyen elementos de gamificación y su funcionalidad en las empresas en el Perú para cambiar patrones de consumo en los clientes y de esta manera incrementar las ventas. Por medio de esta investigación se pretende explorar un programa de fidelización que aplica elementos de gamificación, y realiza un análisis cualitativo que busca dar a conocer algunos alcances y limitaciones de la gamificación en las organizaciones peruanas, y considerar la aplicación de esta en sus estrategias de fidelización.

Por otro lado, con esta investigación se pretende contribuir con los estudios empíricos respecto de la gamificación, debido a que el uso del concepto de gamificación es reciente y en la actualidad hay una cantidad limitada de estudios al respecto y sus distintas aplicaciones a nivel mundial; y en el caso peruano, el número de investigaciones es aún menor o casi inexistente.

Así mismo, respecto de las tesis de investigación de nuestra facultad, se identificó que una sola tiene relación con la gamificación. Por tal motivo, con esta investigación se pretende brindar mayor aporte en las investigaciones respecto de la gamificación aplicada en las ciencias de la gestión. Además, fomentar el interés para realización de futuras investigaciones sobre la gamificación relacionada a las distintas áreas de la gestión.

4. Alcances y limitaciones

La presente investigación tiene como finalidad explorar la contribución de los elementos de gamificación en el programa de fidelización STB – RWD; por lo tanto, en base a la teoría y las respuestas de los entrevistados, se buscó identificar si los elementos de gamificación tuvieron algún tipo de influencia en el comportamiento, compromiso y motivación de un grupo particular de clientes de STB afiliados al programa STB – RWD. Así mismo, esta investigación no tiene como finalidad generalizar las conclusiones a todos los casos de

programas de fidelización con elementos de gamificación; estas serán únicamente para el programa de fidelización estudiado. Por ello, esta investigación es exploratoria y su finalidad es identificar algunos aspectos relevantes de la aplicación de los elementos de gamificación en programas de fidelización en el Perú que posteriormente puedan servir como punto de partida de futuras investigaciones.

Por otro lado, al no tener la autorización de la empresa para analizar la base de datos de los clientes y sus consumos, y dadas las restricciones temporales propias del proceso de titulación, la investigación no está basada en evidencia concreta de la empresa, sino en las percepciones de un grupo de clientes afiliados al programa. Por tal motivo, las conclusiones no podrán ser generalizadas para todos los clientes del programa STB – RWD.

5. Definiciones de conceptos de investigación

La presente investigación hace referencia a los siguientes conceptos: *gamificación*, que se refiere a la aplicación de elementos de juegos en espacios o ámbitos cuya naturaleza no es lúdica (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Por *elementos de gamificación*, se entienden las mecánicas, los componentes y las dinámicas de juegos (Werbach & Hunter 2012, citado en Gatautis, Vitkauskaitė, Gadeikiene & Piligrimiene, 2016). Con *fidelización de clientes*, se refiere a un cliente o un grupo de clientes que mantienen dentro de sus hábitos de consumo la compra de un determinado producto o la adquisición de un servicio de una marca en particular que lo hace sentir satisfecho, aunque existan en el mercado otros productos o servicios que puedan ser similares (Kotler s.f. citado en Azuero & Salgado, 2012). La *motivación* está vinculada a elementos psicológicos que impulsan el comportamiento y elección de decisiones (Brooks et al., 2012, citado en Alsawaier, 2018). El compromiso se ha definido como el acto de involucrar emocionalmente a los usuarios, el estado de estar en marcha e interactuando directamente con un sistema (Neeli, 2015).

Además, en el desarrollo de esta investigación, se emplearán los términos *clientes*, *usuarios*, *afiliados* y *consumidores* como un único concepto que hace referencia a los usuarios del programa STB – RWD. Así mismo, los términos *fidelidad* y *lealtad* se utilizarán indistintamente, haciendo referencia al concepto de fidelización mencionado anteriormente.

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE CASO STB – RWD

En este capítulo se presenta el caso que será estudiado en la presente investigación: STB – RWD. Este capítulo es importante para entender los orígenes del programa, sus principales características en la matriz y en Perú, algunos de sus objetivos y por último, algunos de los elementos de gamificación presentes en el programa que son sustentados por la teoría. Este capítulo se divide de la siguiente manera: creación del programa en la matriz de Estados Unidos, funcionamiento del programa en la matriz, creación y funcionamiento del programa en el Perú y por último, los elementos de gamificación aplicados por el programa STB – RWD.

1. Creación del programa STB –RWD en la matriz STB Estados Unidos

My STB – RWD es el programa de fidelización de la compañía STB que inició oficialmente en Estados Unidos en el año 2009, y posteriormente fue introducido a otros países donde opera la compañía.

Dentro de Estados Unidos el programa ha tenido un notable éxito. En noviembre del año 2011, dos años después del inicio del programa, este ya contaba con 3.6 millones de miembros activos, de los cuales cerca de 2 millones eran acreedores de la máxima categoría ofrecida (Gold). Para el cuarto trimestre del 2011 se añadieron cerca de 1 millón de nuevos miembros al programa. Así mismo, en ese año se realizaron compras por 1.1 billones de dólares a través de la tarjeta del programa (Investanomics, 2011). Posteriormente, un blog no oficial del programa STB – RWD, Starbucks Melody (2013) menciona que el 19 de diciembre del año 2013, los clientes de la compañía activaron un total de 2.4 millones de tarjetas del programa en un solo día, un récord para STB – RWD. Como se observa, los clientes de Estados Unidos de STB respondieron de manera favorable al programa de fidelización propuesto por la compañía.

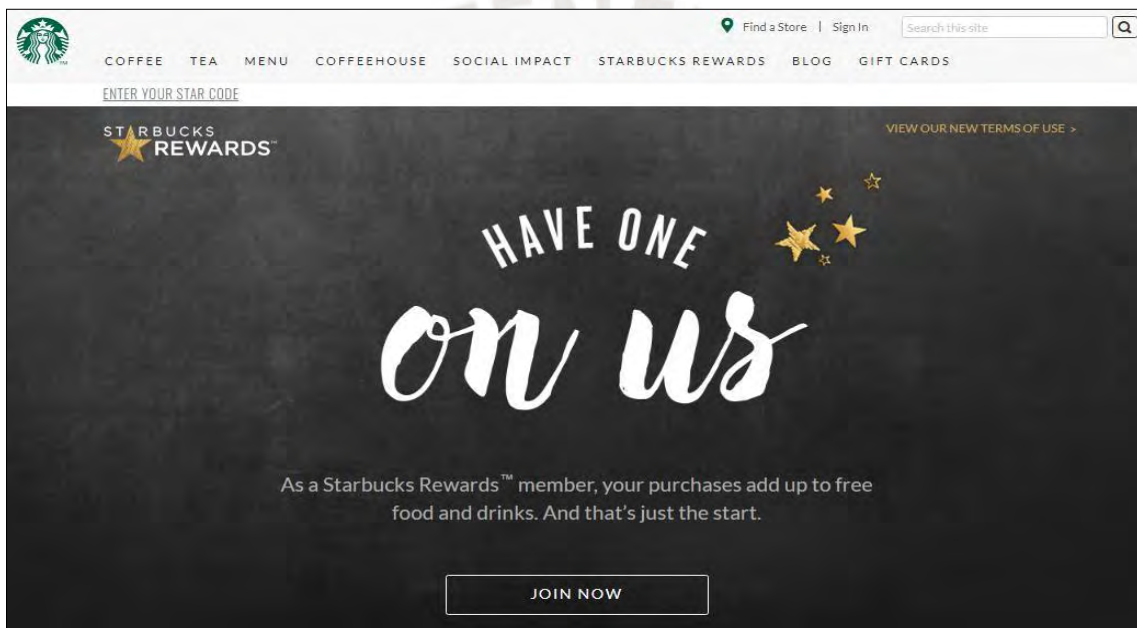
En la actualidad el programa STB – RWD se ha extendido a otros países fuera de los Estados Unidos como Canadá y México. En Latinoamérica el programa se encuentra en la mayoría de países en los cuales STB posee tiendas, excepto en Colombia. Cabe resaltar que el último país de esta parte del continente en utilizar el programa es Perú, iniciando sus operaciones en mayo del año 2017. Si bien es poco el tiempo transcurrido desde su lanzamiento a nivel nacional, resulta interesante observar y analizar las percepciones de los primeros afiliados al programa, dado que la gamificación supone una respuesta rápida en los usuarios.

2. Funcionamiento del programa STB – RWD en Estados Unidos

Según Starbucks Corporation (2018a), el funcionamiento del programa en Estados Unidos, la cual es la matriz de los demás STB en el mundo y primera en implementar el programa de fidelización STB – RWD, es el siguiente: en primer lugar, el cliente comienza a

participar en el programa al registrar una tarjeta, la cual puede ser física o virtual, a través de la página web del programa o por medio de la aplicación web que tiene el programa en ese país. Una vez realizado este registro, el usuario afiliado puede empezar a acumular estrellas, y como menciona la página web oficial, los beneficios dependerán de la cantidad de estrellas que se vayan acumulando. Cada dólar de consumo en productos que ofrece la tienda brindará al usuario del programa dos estrellas, y en el caso de los empleados de STB, por cada dólar de consumo recibirán tres estrellas. Así mismo, algunos productos adicionales de la tienda, que no son preparados al momento (como café en grano, entre otros), pueden brindar códigos que también permitan a los usuarios algunas estrellas para acumular.

Figura 1: Portada del programa STB – RWD en la página principal de STB



Fuente: Starbucks Corporation (2018a).

Según Starbucks Corporation (2018), el programa en Estados Unidos cuenta con dos niveles principales que están determinados de acuerdo a la cantidad de estrellas que el usuario logre acumular en un año: el nivel verde (Green), con el que inicia cualquier persona que registra por primera vez una tarjeta en la página y acumula por lo menos una estrella; y el nivel dorado (Gold), la cual adquiere cualquier usuario que obtenga 300 estrellas dentro de un período de 12 meses. Es necesario que cada año el usuario logre acumular la cantidad mínima de estrellas, 1 para Green y 300 para Gold, para mantener su categoría en el programa.

Además, según Starbucks Corporation (2018), cada categoría tiene sus propias recompensas, las cuales son:

- En la categoría verde (Green) una bebida u producto alimenticio gratis en la fecha de cumpleaños del usuario afiliado, rellenos de bebidas gratis en ciertas bebidas, acceso a distintas promociones y ofertas al presentar la tarjeta, y también ofertas y cupones personalizados en base al comportamiento de compra de cada usuario.
- En la categoría dorada (Gold), se incluye todas las de la categoría Verde. Adicional a ello, una tarjeta Gold personalizada exclusivamente para el usuario afiliado, una bebida o comida gratis cada 125 estrellas adicionales a las 300 que se necesitan para llegar a la categoría dorada, y posibilidad de ser elegidos para un día en el cual el usuario afiliado pueda acumular doble cantidad de estrellas por sus consumos, el cual tiene lugar luego del inicio de cada año del programa que el usuario haya alcanzado la categoría Gold, en una fecha programada por STB.

3. STB – RWD en Perú

La cadena internacional STB empezó sus operaciones en Perú oficialmente, como menciona la información de la página web de STB en Perú, el 20 de agosto del 2003, una semana antes que en Chile. La primera tienda de STB en Perú fue la que actualmente continúa ubicada en el Óvalo Gutiérrez, que también fue la primera tienda de la compañía en Sudamérica. En la actualidad la empresa cuenta con más de mil colaboradores y, como menciona una noticia del diario Gestión (2017), para el 4 de diciembre del 2017 la empresa ya contaba con 93 locales tras la apertura de una tienda en la Clínica Internacional ubicada en San Borja (“Starbucks abrió su primera tienda en un centro de salud”, 2017).

En el caso peruano, el programa STB – RWD inició oficialmente el 4 de mayo del año 2017 y la finalidad del mismo es brindar una mejor experiencia al cliente y recompensar su lealtad, en especial la de los clientes más antiguos (“Starbucks lanza nuevo programa de fidelización en Perú”, 2017). Así mismo, como menciona Perú Retail (2017), los clientes peruanos ya conocían el programa debido a su implementación en otros países, principalmente en Estados Unidos, por lo que la implementación de STB – RWD en el Perú ha sido bien recibida por ellos. Además, la empresa tiene una alta expectativa respecto del programa, ya que se espera que contribuya con la mejora de la experiencia del cliente de STB y además, aumentar las ventas.

El programa en el Perú consiste en acumular puntos llamados “estrellas” para ganar recompensas, llamados “beneficios”. El funcionamiento del mismo, según la página web de STB – RWD en Perú, es el siguiente: para empezar a participar, es necesario adquirir la tarjeta física del programa, la cual puede ser obtenida en cualquier establecimiento de STB dentro del territorio peruano, al realizar algún consumo equivalente a un monto de 10 soles, sin costo

adicional. Luego de adquirir la tarjeta, es necesario registrarla en la página web del programa STB – RWD, para lo cual primero se deberá crear una cuenta en dicha página web y brindar algunos datos personales, para posteriormente activar la tarjeta en la página web.

Luego de realizar este proceso, el cliente afiliado podrá empezar a obtener y acumular “estrellas”. Para obtener 1 estrella será necesario consumir 2 soles en cualquier producto ofrecido por STB; si el cliente realizara un consumo por un monto impar de dinero, se considerará el monto par inferior para la obtención de estrellas; por ejemplo, si un usuario realiza una compra de 15 soles (monto impar de dinero), será acreedor de 7 estrellas (el monto par de dinero sería equivalente a 14 soles).

Figura 2: Portada del programa STB – RWD en la página principal de STB Perú.



Fuente: Starbucks Corporation (2018b).

Por otro lado, el programa en el Perú ofrece tres categorías (niveles): Welcome (bienvenido), es la categoría inicial a la cual todas las personas tienen acceso al inscribirse y acumular al menos una estrella. Posteriormente, de acuerdo a la cantidad de estrellas que vaya adquiriendo el cliente, podrá acceder a las siguientes categorías las cuales se detallan a continuación:

- Welcome (bienvenido). Esta es la categoría inicial, a la cual todos los clientes que se afilian al programa tienen acceso. Este nivel es desde 1 hasta 49 estrellas adquiridas en un período de 12 meses, es decir, para mantener esta categoría el cliente afiliado deberá adquirir cada año desde un mínimo de 1 estrella hasta un máximo de 49 estrellas. En este nivel la recompensa es una bebida de tamaño Alto o un alimento de cumpleaños, que puede ser canjeado durante todo el mes calendario de cumpleaños del cliente afiliado.
- Green (Verde). Este nivel es el siguiente de Welcome, el cual se obtiene al acumular un mínimo de 50 estrellas hasta 249 estrellas en un período de 12 meses. Al igual que en la

categoría anterior, para mantener esta categoría el cliente afiliado debe adquirir cada año un mínimo de 50 estrellas hasta un máximo de 249 estrellas cada año. En este nivel, adicional a la recompensa del nivel anterior, el cliente podrá solicitar 12 shots adicionales de espresso en 1 año, a razón de 1 shot por mes, al comprar una bebida y solicitar el shot.

- Gold (oro). Al obtener un mínimo de 250 estrellas a más, en un período de 12 meses, el cliente obtendrá el máximo nivel del programa. Al igual que en las categorías anteriores, el cliente afiliado deberá acumular una cantidad mínima de 250 estrellas por año para mantener esta categoría. En lo que respecta a los beneficios de esta categoría, adicional a los beneficios de las categorías anteriores, el cliente podrá obtener una bebida gratis de tamaño Alto por la compra de una bolsa de café en grano, y también podrá obtener una bebida gratis en cualquier tamaño al acumular 100 estrellas gold. Cabe mencionar que en esta categoría las estrellas son llamadas “estrellas gold”, las cuales cumplen una doble funcionalidad: por un lado, sirven para mantener la categoría obtenida, y por otro lado, sirven para redimir los beneficios. Por tal motivo, las estrellas gold expiran cada 6 meses, lo que significa que si el cliente quiere canjear la bebida gratis por las 100 estrellas gold acumuladas, este deberá hacerlo antes de que expiren sus estrellas gold.

Por último, cabe mencionar que cada año que transcurre desde la inscripción al programa, el cliente afiliado inicia con la categoría que logró acumular el último año, y con cero estrellas. Esto quiere decir, si el cliente logró llegar a la categoría Green en un año, el año siguiente empezará el programa con el nivel Green, pero con 0 estrellas, lo que significa que si el cliente desea continuar en la categoría mencionada tendrá que acumular nuevamente un mínimo de 50 estrellas en un año. De no lograrlo, el cliente afiliado perderá la categoría y empezará de nuevo en la categoría Welcome. Esta es una característica habitual en distintos programas de fidelización como por ejemplo, el de Cineplanet.

Debido a la poca información disponible en la página web de la empresa, adicionalmente se realizaron tres entrevistas a tres gerentes de tienda de STB en Lima para conocer con mayor detalle algunos aspectos del programa. En primer lugar, las tres personas entrevistadas (en adelante GRT 1, GRT 2 y GRT3) coincidieron que el programa ha tenido una buena aceptación por parte de los clientes. Afirmaron que los objetivos propuestos por la empresa respecto del programa para cada una de las tiendas que ellos supervisan no solo se habían cumplido, sino que fueron sobrepasados.

Los objetivos son respecto a activaciones y registro diarios, lo que implica no solo la adquisición de tarjetas físicas por parte de los clientes, sino también el registro en la página web del programa. Así mismo, como nos menciona el GRT 1 (comunicación personal, 18 de octubre, 2017), el registro de los clientes en el programa no solo es de utilidad para los usuarios (ya que podrán empezar a acumular estrellas e ir adquiriendo beneficio), sino que “es una herramienta muy poderosa para sacar data de los consumidores, de su consumo”. En adición, la GRT 3 (comunicación persona, 26 de diciembre, 2017) afirmó que obtener esta data del registro y posterior monitoreo de los patrones de consumo respecto de los distintos productos es también muy importante para “ver tendencias de los clientes por zonas”. Esto quiere decir que, al obtener información del consumo de los clientes es posible posteriormente ofrecer promociones más enfocadas y que tengan mayor acogida en cada tienda de acuerdo a las preferencias de la mayoría de personas que consumen en cada establecimiento de la compañía.

Además, los tres gerentes coincidieron en que el programa brinda a los clientes exclusividad, ya que al obtener la tarjeta del programa STB – RWD y avanzar en los niveles del mismo, los clientes afiliados reciben recompensas y son notificados de las distintas promociones y novedades de la cafetería a las cuales pueden acceder antes que el resto de clientes de la compañía. También se genera un sentimiento de comunidad de marca, al brindar a los clientes el sentimiento de pertenecer a una comunidad mayor, que es la de los clientes preferentes de STB. Los gerentes entrevistados consideran que el programa STB - RWD atrae a clientes y también retiene a los que la empresa ya tiene. Por medio del programa, se busca también “asegurar futuras transacciones” y asegurar que las siguientes transacciones sean en STB, ya que, al tener dinero en la tarjeta del programa, este podrá ser únicamente destinado al consumo en dicha cafetería.

Por último, las personas entrevistadas coinciden que STB – RWD aún es un programa en desarrollo que va a seguir mejorando en los siguientes años para que cada usuario afiliado pueda obtener mayores beneficios (que la mayoría de participantes espera) o tener beneficios más personalizados acorde a las preferencias de cada cliente afiliado.

4. Elementos de gamificación en el programa STB – RWD

El funcionamiento del programa en cada país es similar; sin embargo, cabe mencionar que cada país puede tener ciertas diferencias debido a la moneda y la cantidad de estrellas que se acumule por cada unidad monetaria del país en el cual opere el programa.

Este programa es considerado por algunos autores como un ejemplo de gamificación. Como mencionan Conaway y Garay (2014), STB, por medio de su programa STB – RWD, es un ejemplo que grafica la gamificación en el marketing. Según Conaway y Garay (2014), el

proceso de gamificación empieza con la entrega de la tarjeta, y posteriormente los esfuerzos realizados por el cliente para ir obteniendo un nivel mayor, y las recompensas que su nivel otorgue.

Como mencionan los autores, en el caso particular de STB, el uso de un programa de gamificación ha sido de utilidad para “incrementar el compromiso de los clientes, desarrollar una fuerte lealtad en los clientes, e incrementar las ventas como resultado de aplicación del programa Starbucks Rewards” (Conaway & Garay, 2014, p. 5). Utilizar elementos de juego busca crear las condiciones necesarias para que los clientes se involucren con la empresa y obtengan motivación para consumir de manera más recurrente, e ir tanto brindando beneficios adicionales a los usuarios, como generar un aumento en las ventas de los productos de la empresa. De esta manera, “tiene que ser evidente la invitación a los clientes a avanzar en la obtención de estrellas y obtener otra categoría” (Conaway & Garay, 2014, p. 5).

Por otro lado, como mencionan Kankanhalli, Cavusoglu, Taher & Seung (2012), STB – RWD ejemplifica un programa de recompensas que aplica gamificación. Se encuentra acotado al área de marketing, sus principales elementos son los puntos, en este caso llamados “estrellas”, los niveles, que en el caso de este programa son los tres ya mencionados anteriormente, y la progresión, que implica que los usuarios afiliados tengan que realizar esfuerzos para avanzar de nivel. Así mismo, mencionan que las recompensas que obtienen los usuarios son en su mayoría extrínsecos, y en el caso de la empresa, los principales beneficios que esta obtiene se ven reflejados en el incremento de las ventas y el incremento de una lealtad de los clientes hacia la marca STB.

En adición a esto, según un estudio conducido por Graham (2014), la segunda razón que motiva más a los clientes a participar de un programa de fidelización es recibir recompensas. Y este es uno de los componentes del programa STB – RWD, el cual “en lugar de ofrecer descuentos consistentes, permite a los clientes obtener puntos que pueden ser redimidos por recompensas y productos gratis” (Graham, 2014, p. 7).

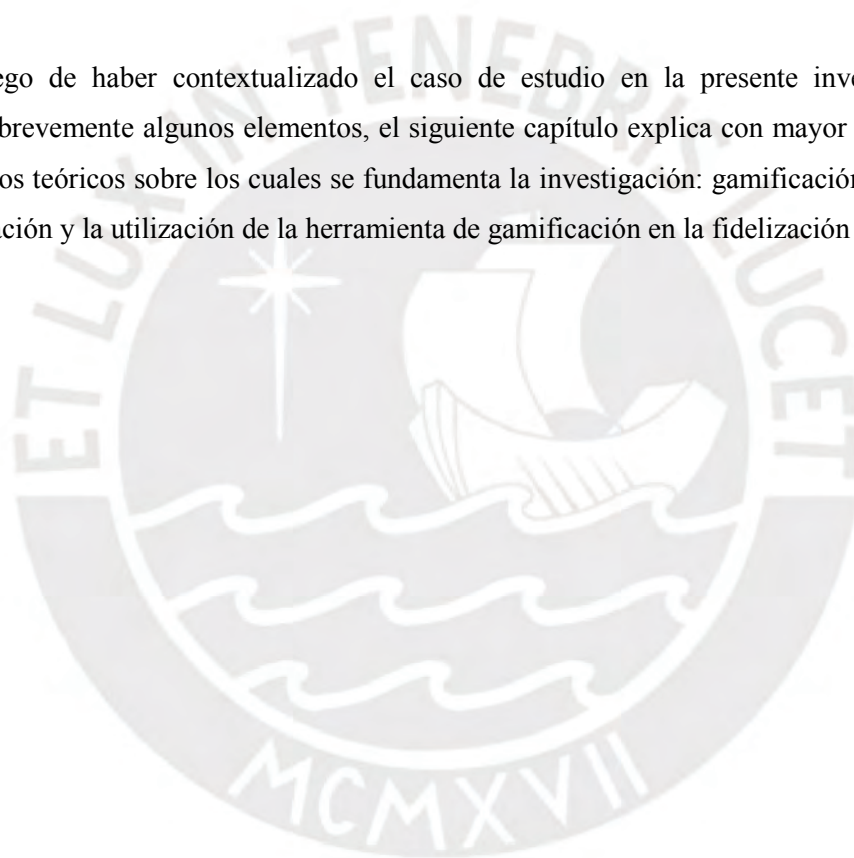
Por último, se ha identificado algunos elementos adicionales de gamificación, al analizar los elementos del programa con la pirámide de elementos de gamificación propuesta por Werbach y Hunter (Werback & Hunter 2012 citado Gatautis et al. 2016), que son los siguientes: banderas, identificadas por las tarjetas con distintos diseños de temporada para distintas ocasiones; colecciones, ya que las tarjetas pueden ser coleccionadas; donaciones o regalos, al haber la posibilidad de regalar tarjetas como *giftcard*; restricciones, al haber ciertas reglas establecidas por el programa para el uso del mismo; y retroalimentación, la cual es provista por la página web del programa, para que los clientes puedan estar pendientes de la

cantidad de estrellas que van acumulando, la cantidad de estrellas que les falta para alcanzar otro nivel y la cantidad de estrellas que los clientes acumulan en cada consumo que realizan con su tarjeta del programa.

Tabla 1: Tabla resumen con los elementos de gamificación estudiados en la presente investigación

Elementos	Autor
Puntos, niveles, recompensas	Conaway y Garay
Puntos, niveles, progresión	Kankanhalli, A., Cavusoglu, H., Taher, M. y Hyun, S.
Banderas, colecciones, regalos (donaciones), restricciones y retroalimentación.	Adaptación de Werbach y Hunter

Luego de haber contextualizado el caso de estudio en la presente investigación y mencionar brevemente algunos elementos, el siguiente capítulo explica con mayor profundidad los conceptos teóricos sobre los cuales se fundamenta la investigación: gamificación, elementos de gamificación y la utilización de la herramienta de gamificación en la fidelización de clientes.



CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo expone el marco de referencia de la presente investigación, en base a dos conceptos clave: la gamificación y su aplicación en diferentes áreas y procesos en una organización. Para ello, en primer lugar, se definen el concepto de gamificación, sus orígenes y cómo funciona esta herramienta. Así mismo, será necesario indagar y explicar cada uno de sus elementos y cómo se relacionan entre sí. En segundo lugar, se explicará la estrategia de gamificación aplicada a diferentes áreas y procesos en las organizaciones, así como, el análisis de su uso en los programas de fidelización de clientes. De la misma manera, se identificará qué elementos de la gamificación se encuentran presentes en un programa de fidelización y cómo es que se deben desarrollar de la mejor manera.

1. Estado de la cuestión

Durante la última década, la gamificación ha aparecido como una herramienta novedosa para generar mayor motivación y compromiso entre los usuarios. Debido a su adaptabilidad y flexibilidad para diversos entornos ha ido ganando interés en los últimos años. Su aplicación en diversas áreas de la gestión, educación e incluso, en el rubro de la salud; hacen de la gamificación una herramienta con mucho potencial para comprometer a las personas a las que se les aplica dichas técnicas.

La gamificación, según Deterding et al. (2011), hace referencia a “*the use of game design elements in non-game contexts*” (p. 2); es decir, el uso de elementos presentes en los juegos, mas no los juegos en sí, en contextos no lúdicos. Es utilizar los elementos que poseen los juegos con el fin de convertir cualquier actividad común y corriente en una actividad interesante y atractiva.

De esta manera, siguiendo esta línea de pensamiento, “investigaciones sugieren que el juego tiene efectos cognitivos, motivacionales, emocionales y sociales positivos” (2014 Granic et al. 2014 citado en Ke 2016, p.221), por lo que se puede observar que la gamificación, la cual posee elementos presentes en los juegos, tiene un efecto positivo en los usuarios, ya que, apela a emociones y sentimientos para convertir comportamientos cotidianos en experiencias positivas que generen interés, compromiso y motivación.

Como se ha mencionado, la gamificación genera comportamientos y cambios de actitudes frente a una situación en particular. En ese sentido, la gamificación va desde la simple identificación de las actividades que se necesitan incentivar hasta aplicar las mecánicas o dinámicas de juego más adecuadas para aumentar la motivación de los usuarios (Bello, 2015).

Teniendo en cuenta el mundo empresarial tan exigente y tan ávido de encontrar nuevas propuestas de mejoras para sus diferentes procesos de gestión, una estrategia de gamificación muy bien empleada puede hacer la diferencia. Puede ser de gran ayuda para replantear muchos procesos corporativos, tales como: sistemas de fidelización, capacitaciones para los colaboradores, mejoras en la productividad, campañas de marketing, entre otros.

Si bien ya se está investigando a nivel mundial cómo es que la gamificación trabaja en el marketing, en lo que respecta a nuestro país aún hay escasa bibliografía respecto de la gamificación en general. Por ello, la finalidad de esta investigación, es identificar y analizar cómo la gamificación se presenta como una herramienta para potenciar los programas de fidelización en determinadas empresas, ya que replantea su diseño y provoca que actividades básicas de la empresa sean transformadas en mejores experiencias para los consumidores, lo cual genere motivación y compromiso para con la empresa y de esta forma mantenerse como clientes por un largo período de tiempo.

2. Gamificación: definición y orígenes

Me asombra su poder [de los videojuegos] de motivarnos, de movilizarnos, de paralizarnos más que cualquier otra cosa que hayamos inventado o hecho con anterioridad. Y creo que podemos aprender cosas bastante sorprendentes observando cómo jugamos. Y en particular, creo que podemos aprender cosas sobre el aprendizaje (Chatfield, 2010).

Hoy en día, como se observa en la frase del doctor Tom Chatfield, autor y teórico en tecnología, lo que los juegos nos enseñan, especialmente respecto de su rotundo éxito evidenciado en el involucramiento de un número considerable de personas alrededor del mundo, es lo que ha motivado y continúa motivando a los profesionales de distintas disciplinas a investigar más acerca de los mismos. Ante esta realidad, entre distintas investigaciones, una rama de las mismas se enfoca en un término conocido actualmente como gamificación.

2.1. ¿Qué es la gamificación?

La gamificación se refiere a la aplicación de elementos de juegos en espacios o ámbitos cuya naturaleza no es lúdica (Deterding et al., 2011). La principal finalidad de la gamificación, también conocida como ludificación, es motivar el cambio de comportamientos hacia un objetivo en concreto (Romero-Rodríguez, Torres-Toukomidis & Aguaded, 2016). En otras palabras, se refiere a la aplicación de algunas características, reglas y diseño de los juegos, mas no el juego en sí, con el fin de cambiar el comportamiento del usuario, generando mayor compromiso y motivación con algún objetivo en particular. Así mismo, la gamificación tiene

estrecha relación con la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, dependiendo de lo que se desea alcanzar. Por un lado, la motivación extrínseca, debido a que se premian las acciones con objetos tangibles, como por ejemplo: medallas, trofeos, niveles logrados, etc. Por otro lado, la motivación intrínseca toma su papel en tanto una medida sea empleada de manera que movilice a una audiencia a realizar una acción (Romero-Rodríguez et al., 2016).

En los últimos años el uso del concepto y de las estrategias de gamificación ha tomado fuerza y relevancia, posicionándose como una estrategia muy efectiva y poderosa para influir y motivar a los seres humanos. De esta manera, dada su flexibilidad y adaptabilidad ante diferentes e innumerables tipos de entorno, la gamificación puede ser utilizada en diferentes disciplinas como educación, informática, gestión, salud, entre otros (Romero-Rodríguez et al. 2016). Aunque pareciera diferenciarse de acuerdo a la disciplina en donde se desarrolla esta estrategia, el eje principal se mantiene, es decir, el de generar un cambio de actitud por medio de la motivación y el compromiso.

Así pues, la gamificación puede ser utilizada en distintas disciplinas; sin embargo, para fines de esta tesis, se buscará profundizar más en la función que desempeña en el marketing de una empresa de consumo peruana; en particular, enfocado a los cambios de actitud que la gamificación puede generar en los consumidores. Es decir, los cambios de comportamiento en el consumo de cada uno de los consumidores mediante la implementación de elementos de la gamificación en una programa de fidelización.

Por lo tanto, para poder entender mejor el concepto gamificación es necesario indagar desde el origen, es decir, de dónde proviene este término y cuáles son sus características o elementos principales, los cuales se procederá a explicar a continuación. .

2.2. Orígenes de la gamificación

Para empezar, se debe entender con claridad la diferencia respecto de los términos similares como: “*serious games*” o juegos serios y las simulaciones. Si bien estos términos poseen muchas similitudes entre sí, cada uno posee características particulares que los diferencian de la gamificación, las cuales requieren ser explicadas para evitar posibles confusiones entre los mismos a lo largo de la presente investigación académica.

De acuerdo con Groh (2012), profesor e investigador de la estrategia de gamificación de la ULM University en Alemania, lo más importante es saber diferenciar las dos grandes tendencias existentes de los juegos: “*play*” y “*game*”.

En primer lugar, la palabra “*play*” se deriva de “*paideia*” que se define como comportamientos libres, expresivos e improvisados, cuyo fin es la diversión misma; mientras

que “game” se deriva del latín “ludus” que está relacionado con reglas y competencia entre las personas hacia objetivos concretos (Caillois & Barash 2001 citado en Gatautis et.al. 2016).

Un ejemplo sencillo para poder entender con mayor claridad la diferencia entre ambos términos: el baile es un juego “*paideia*”, mientras que el ajedrez es un juego “*ludus*”. Ya que, mientras el baile es un juego conductual creado por la actitud de los participantes y no sigue reglas para llegar al objetivo que es el disfrutar, en el ajedrez si es obligatorio seguir un reglamento para poder llegar al objetivo de ganar, es decir, que es un juego perfectamente organizado con normas precisas que son necesarias para llegar a ganar al oponente (Danelli, 2015).

Por otro lado, es necesario hacer una diferencia entre las “partes y el todo” de la ludificación. Por las partes de la ludificación, se refiere a que utiliza algunos elementos de los juegos: diseños, recompensas, retos, entre otros; y con el todo, quiere decir que se refiere a un juego en sí. En este sentido, la gamificación se refiere a los juegos y no es el juego en sí, es decir, que se inclina más hacia una definición “*ludus*” (“game”), debido a que se habla del diseño de elementos del juego (Groh 2012).

Figura 3: Orígenes de la gamificación



Adaptado de Deterding et al. (2011).

De esta manera, una vez entendido el concepto de gamificación, es importante identificar y explicar las diferencias que existe entre otros conceptos semejantes. Por un lado, los “*serious games*” (juegos serios) y las simulaciones, son juegos en sí mismos o imitaciones de la realidad, diseñados con un propósito en particular. En el caso de los “juegos serios” el objetivo principal es resolver problemas serios mediante un entrenamiento o investigación. Al

respecto, Clark Abt, famoso investigador y fundador de Abt Associates, una de las 20 firmas más importantes de investigación global, afirma que:

Los juegos se pueden jugar en serio o casualmente. Nos preocupan los juegos serios en el sentido de que estos juegos tienen un propósito educativo explícito y cuidadosamente pensado, y no están destinados a ser utilizados principalmente para divertirse. Esto no significa que los juegos serios no sean, o no deberían ser, entretenidos (1987 citado en Michael & Chen, 2006, p. 21).

Por lo tanto, los juegos serios son juegos que utilizan el medio artístico para entregar un mensaje, enseñan una lección o proporcionan una experiencia (Michael & Chen, 2006). Así mismo, a pesar de que la gamificación y los juegos serios busquen promover la participación y la motivación de los usuarios, estos últimos no buscan solamente la enseñanza mediante el entretenimiento.

Por su lado, la simulación se refiere a la instrucción entregada a través de una computadora personal que sumerge a los aprendices en un ejercicio de toma de decisiones en ambientes artificiales para aprender las consecuencias de sus decisiones (Sitzmann, 2011). La característica distintiva de las simulaciones es que se basan en la realidad, pero también pueden incorporar características del juego tales como reglas y competencia (Bell et al. 2008, Hays 2005, Tobias & Fletcher 2007 citados en Sitzmann 2011). De manera que, las simulaciones tienen como fin mejorar las decisiones de los usuarios mediante la experimentación de una situación en particular que imita a la realidad.

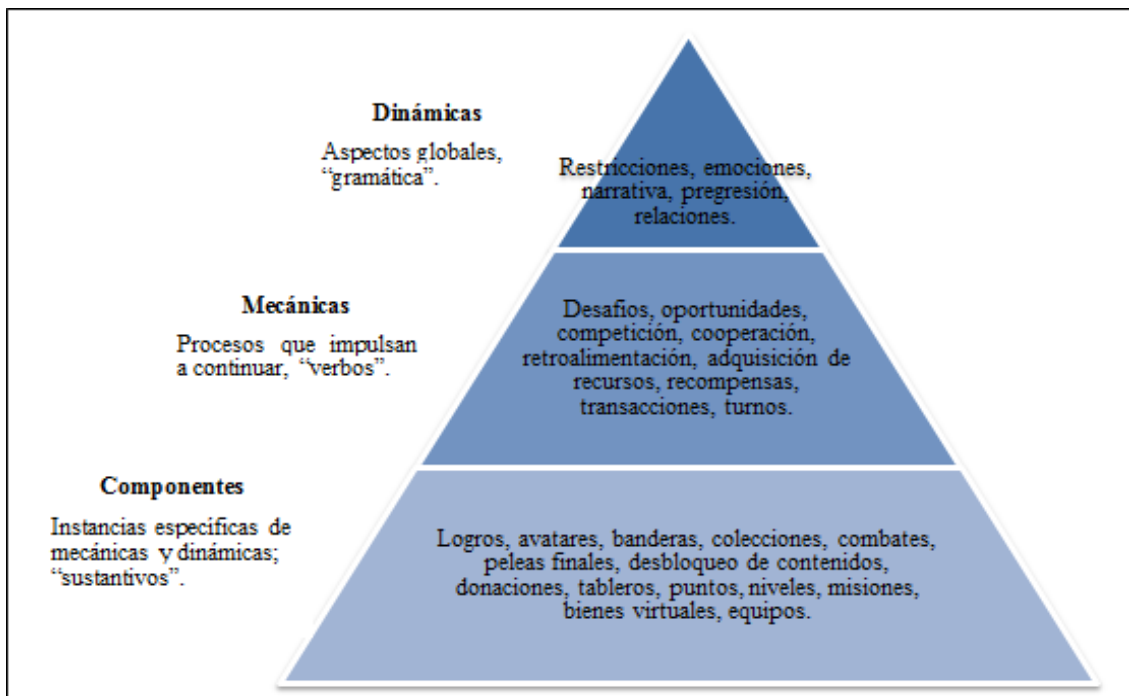
En pocas palabras, la gamificación dista de estos conceptos debido a que tiene como principal objetivo influir en el comportamiento de las personas, independientemente de otros objetivos secundarios como el disfrute de las personas durante la realización de la actividad del juego (Díaz & Troyano 2013). Además, la gamificación no se trata de convertir las actividades rutinarias en un juego; pero si de rediseñar los procesos de trabajo con mecanismos de juego para una experiencia divertida y agradable (Wood & Reiners, 2015). Por lo tanto, la gamificación es, en pocas palabras, la combinación de varios componentes que conducen una secuencia de mecanismos deseados para desarrollar la dinámica de los comportamientos de interacción con la intención de respaldar los procesos comerciales clave (Werbach & Hunter 2012 citados en Wood & Reiners, 2015).

2.3. Elementos de la gamificación

Asimismo, al hablar de gamificación, siempre se hará referencia a sus elementos también. Por ello, es necesario identificar cada uno de sus ellos y explicar en qué consisten.

Deterding (2012), precisó que “los diseñadores de juego han argumentado que gamificación (o ludificación) es añadir puntos, medallas y una tabla de posiciones a las actividades mundanas de los usuarios” (p. 14). Sin embargo, autores como Werbach y Hunter (2012 citados en Gatautis et al., 2016) proponen la distinción de sus elementos, argumentando que interviene elementos menos materiales que las simples recompensas. Dentro de sus elementos se encuentran: las mecánicas, los componentes y las dinámicas de juegos.

Figura 4: Pirámide de Werbach & Hunter



Adaptada de Werbach y Hunter (2012 citado en Alejaldre & Jimenez 2015).

En primer lugar, las dinámicas de los juegos, se refiere a los aspectos de nivel alto que determina un escenario en particular (2012 Werbach & Hunter citados en Gatautis et al. 2016). Con ello se refiere a la parte de las emociones y sentimientos. En esa línea, lo que más sobresale de este elemento son: las limitaciones (en todos los juegos hay limitaciones que implican muchas veces desertar), las emociones y sentimientos mismos (la competitividad, la frustración y la felicidad presentes en los juegos), las relaciones (entre los usuarios), la narrativa (se debe tener una historia consistente y continua para sostener la gamificación), entre otros (Gatautis et al., 2016).

En segundo lugar, con respecto a las mecánicas de los juegos se refieren al tiempo y a la manera en cómo actúan los usuarios dentro del marco de los juegos, es decir, las posibles reacciones de los mismos y qué es lo que influye en sus comportamientos. Los mecanismos son conceptos que definen acciones potenciales y estados del usuario; especialmente las pautas que

definen cómo progresa el juego, cuáles son las posibles reacciones en un evento que se produce y qué influye en el comportamiento del usuario (Wood & Reiners, 2015). Algunas mecánicas son: los logros del usuario, los desafíos a los cuales se enfrentan, la cooperación entre usuarios para alcanzar un objetivo en particular, los comentarios brindados a través de tablas de clasificación, entre otros.

Por último, los componentes de los juegos se refiere a lo más concreto de los tres niveles, lo que muchas veces pone interesante y emocionante el jugar, y son los estímulos tangibles: puntos, insignias, niveles, recompensas, etc. (Gatautis et al., 2016). La selección de los componentes está relacionada con la intención y el propósito del sistema, el grupo de usuarios objetivo y las herramientas involucradas (software). Sin embargo, el uso inteligente de estos componentes para cumplir con los requisitos del diseñador es más desafiante y requiere una reflexión cuidadosa (Wood & Reiners, 2015).

Como ya se mencionó líneas arriba, la gamificación no es una simple tabla de acumulación de puntos o premios a las actividades. La sinergia entre estos elementos provoca que el comportamiento de los usuarios se vea influenciado y pueda ser modificado para conveniencia del creador del programa gamificado. Sin embargo, esto no implica que necesariamente se logre el cambio deseado en el comportamiento de los usuarios (Wood & Reiners, 2015).

Es por ello, que esta parte de la investigación será muy importante para lograr identificar patrones de consumo en los clientes del programa de STB – RWD. No solo se tratará de identificar los patrones más dominantes, sino que se verá la influencia de cada uno de estos elementos y sus reacciones en el programa en sí.

2.4. Aplicaciones de la gamificación

La gamificación puede ser usada en múltiples entornos sin que se comprometa el efecto que tiene sobre los usuarios, el de generar altos índices de motivación y compromiso en cada uno de ellos. Del mismo modo, se puede inferir que un uso adecuado de esta estrategia sobrepasa una relación de solo conectividad, es decir, de un vínculo básico, al compromiso provocando en la que los usuarios sean más participativos en ciertas actividades en donde se requiera un mayor esfuerzo voluntario para lograr tener éxito.

Llevando la gamificación a otra perspectiva, específicamente al ámbito laboral, en su mayoría, las aplicaciones empresariales pueden caer en una de las dos perspectivas de la gamificación: gamificación interna y externa, donde la aplicación orientada a los empleados se clasifica para la gamificación interna y los escenarios típicos de los clientes encajan mejor en la

categoría de gamificación externa (Maan, 2013). De esta manera, para la gamificación interna, se puede aplicar en diversas áreas de las organizaciones, mayormente para tareas de rutina, programas de capacitaciones, retroalimentación interna, entre otras actividades (Prakash & Rao, 2015), mientras que para la gamificación externa se refiere a todas las experiencias que se les ofrece a los clientes.

“El objetivo principal de la gamificación es fomentar una mayor participación en las personas y ayudar a crear experiencias más ricas en la vida cotidiana a través de la mecánica del juego y lo más importante, con más diversión” (Kim & Lee, 2013, p.8484). En otras palabras, la gamificación trata de hacer actividades rutinarias más divertidas de manera que ayude a crear experiencias nuevas que fomenten el compromiso. Así mismo, según *The Wall Street Journal* (s.f. citado en Conaway & Garay, 2014), la gamificación es una tendencia de respuesta rápida, es por ello, que sitios web de diferentes empresas están adoptando esta estrategia.

Como ya se explicó, la versatilidad que representa la gamificación promueve que se pueda desarrollar en diversas áreas, no solo en el ámbito laboral, sino también, en el sector salud, en educación, en informática, entre otros. El concepto de gamificación surge como una necesidad de las empresas de llegar a los consumidores utilizando las tecnologías interactivas y desarrollando las características propias del término (bidireccionalidad, comunidad, participación .etc.), con la finalidad de conseguir un mayor número de usuarios, potenciar sus imágenes de marca, vender más y en definitiva obtener mayores beneficios (Legerén, 2013). Es por ello, que para efectos de la presente investigación se ahondará como es que la gamificación influye en el marketing y de qué manera lo hace.

3. La gamificación para la fidelización de clientes

Para empezar se enmarca gamificación dentro del marketing, específicamente en la fidelización de clientes. A pesar de contar con pocos registros sobre la gamificación relacionada al marketing, es posible identificar algunas características básicas que permite que la gamificación y sus elementos puedan servir para replantearse nuevos métodos en los cuales se aplican los programas de fidelización. Dado que la gamificación fortalece la motivación tanto intrínseca como extrínseca de los clientes y los compromete con la empresa, esta se vuelve una herramienta poderosa para poder retener y fidelizar clientes.

3.1. Fidelización de clientes

La fidelización de clientes es un término muy conocido en marketing orientado al cliente, el cual constituye una serie de procesos que busca retener e incrementar el consumo de los clientes. Las empresas desarrollan estrategias y sistemas de marketing que persiguen crear

lazos perdurables con sus clientes, ya que, la fidelización de clientes ha sido el factor muy importante en el crecimiento de las mismas. Según Philip Kotler, la fidelización:

Ocurre cuando un cliente o un grupo de clientes mantiene dentro de sus hábitos de consumo la compra de un determinado producto o la adquisición de un servicio de una marca en particular que lo hace sentir satisfecho, aunque existan en el mercado otros productos o servicios que puedan ser similares (s.f. citado en Azuero & Salgado, 2012, p. 8).

De esta manera, la fidelización de clientes trata de conseguir que un cliente regrese y compre los productos de una determinada empresa sin compararlo con la competencia, porque confía plenamente en lo que se ofrece es lo mejor en todos los sentidos (Pérez, D. & Pérez, I., 2006). Dicho lo anterior, se puede inferir que la fidelización de clientes representa también una de las estrategias más beneficiosas para la empresa, ya que, no solo porque logra retener a su cartera de clientes, sino que también provoca mayores utilidades y genera rentabilidad.

La fidelización implica entregar productos o servicios que puedan diferenciarse de la competencia para que con ello, se logra retener a antiguos clientes y, por qué no, atraer a nuevos clientes potenciales. Otro punto importante que se debe saber es que siempre es más barato retener a clientes antiguos que atraer nuevos, es por esto que, la fidelización es sumamente importante en las empresas.

Sin embargo, conforme el tiempo transcurre, nuevas tendencias, nuevos modelos y nuevos sistemas aparecen para transformar la manera en cómo las estrategias antiguas se implementan. Lo cierto es que, las prácticas convencionales de fidelización, van perdiendo cada vez más acogida obligando a los especialistas de marketing a innovar sus propuestas. Es por ello que:

Como parte de su estrategia de marketing digital, algunas empresas han trasladado sus programas de fidelización tradicionales desde el contexto offline al entorno online, o han creado nuevos programas de fidelización con el objeto de explotar las posibilidades que ofrece Internet, y están apostando por la creación de apps como consecuencia de la proliferación de dispositivos móviles: *smartphones* (Domínguez, 2017, p. 19).

El uso de Internet en los programas de fidelización se encuentra a la orden del día, no solo porque representa una mayor cobertura, puesto que, se trata de un medio de comunicación masivo, sino también, porque el Internet permite suministrar una gran cantidad de datos e información valiosa para la empresa que admite la posterior interactividad con los usuarios (Domínguez, 2017).

De acuerdo a una charla sobre fidelidad de clientes, en TedTalks en el año 2014, hecha por Juan Serrano, profesor de IESE y socio fundador de Transforma España, afirma que:

[Los clientes] se van, porque no tienen razones para quedarse. Por supuesto, dar 'razones para' (dar sentido) y demandarlo, son cosas que han evolucionado con los años. No estamos en la economía industrial, ni siquiera en la economía de servicios. Estamos en la actualidad al 100% de la economía de la experiencia (Serrano, 2014).

De esta manera, el nuevo rumbo que está tomando la fidelización ahora, se rige por la experiencia que las empresas que les pueden dar a sus clientes. Ya no se trata solo de transacciones simples y rápidas, en las que solo se intercambiaba bienes o servicios por dinero. Ahora las personas están dispuestas a pagar por experiencias (Pine & Gilmore, 2013). Estas experiencias logran no solo retener a los clientes, sino que también los fideliza, creando vínculos positivos aportando un valor real a la relación con el cliente.

Es por ello, que en los siguientes puntos se hablará de una estrategia que ayudará a la fidelización convencional seguir cumpliendo con sus objetivos y también cumplirá con las demandas de un entorno cambiante y que obliga a las empresas a innovar: la gamificación en la fidelización.

3.2. La gamificación en programas de fidelización de clientes

Durante los últimos años, la gamificación como estrategia para promover la motivación y el compromiso de los usuarios, se viene aplicando en diversas áreas, ya sea: salud, educación, gestión de empresas, marketing, entre otras. En ese sentido, la presente investigación ahondará en explicar cómo los elementos de la gamificación influyen en un tema importante del marketing: la fidelización de clientes.

En marketing, la gamificación se utiliza para proporcionar incentivos que mejorarán programas de lealtad, atraer clientes para comprar productos específicos o participar en actividades específicas en línea. Los incentivos incluyen insignias (una representación virtual de haber realizado una actividad), descuentos, sistemas de recompensas y moneda virtual (Miller & Washington, 2013). En ese sentido, estos elementos de gamificación ayudan a crear lazos perdurables con los clientes, fidelizándolos y provocando nuevas experiencias para ellos.

La gamificación, así como desarrolla la motivación extrínseca a través de puntos, insignias, medallas, entre otros; es necesario entender que si realmente se busca modificar cómo las personas sienten y piensan se debe apuntar a la motivación intrínseca. La pregunta sería ¿Cómo crear una experiencia en donde las personas se sientan mejor con sus acciones, esas en donde se sienten más de una emoción vinculado a un juego efectivo? Ello se resuelve mediante

las emociones. En ese aspecto, mientras más se trabajen las emociones en los usuarios, estos serán clientes cooperativos y flexibles que si solo se los estuviera motivando transaccionalmente (Carlino, 2015). Los teóricos de la emoción afirman que las emociones nos dan estrategias para enfrentar situaciones cotidianas, y por lo tanto las emociones o predicciones de ellas pueden ser el factor crucial para seguir jugando o invitando a un amigo a jugar (Hamari & Järvinen, 2011). Se concluye de esta manera, que trabajar ambos tipos de motivación es ventajoso para poder crear un buen programa de fidelización que utiliza elementos de gamificación.

Las aplicaciones responsables de la gamificación empresarial deben ser tratadas como cualquier otra herramienta de gestión estratégica cuando se implementan ajustes en la empresa (Reeves & Read 2009, Werbach & Hunter 2012 citados en Raftopoulos 2014). Así pues, en el caso del marketing, se utiliza la gamificación para mantener a los consumidores volviendo al producto o servicio (Donato & Link, 2013). Así pues, la gamificación observa la experiencia del cliente con la empresa de inicio a fin, mientras el usuario se involucra con el sitio web de la empresa, así es como la lealtad del consumidor se desarrolla a través de la psicología y el diseño del juego para cambiar el comportamiento del consumidor a favor de los objetivos de la empresa (Conaway & Garay 2014, p. 3).

Sin embargo, cabe mencionar que no siempre los programas se desarrollan de la manera esperada. Las empresas tampoco deberían esperar ganancias fáciles. Al construir, mantener, monitorear, medir y refinar estas soluciones no se trata de un proceso rápido, barato o sencillo. Muchas las estrategias basadas en juegos fallarán simplemente, porque los juegos no se adaptarán a la compañía que los usa (Simpson, 2014). En efecto, tener objetivos muy claros con respecto a lo que se espera alcanzar mediante la implementación de un programa de gamificación, debe ser estudiado con mucho detenimiento, pues desde el momento en que se emplea de una manera inadecuada resulta ser poco eficiente y, por el contrario, perjudica la situación futura de la empresa.

Como se puede observar la gamificación en marketing es una herramienta poderosa que acrecienta la motivación y el compromiso de los usuarios, sin embargo, también se ha evidenciado que sin un correcto manejo del programa los resultados que se obtienen están alejados a los esperados, provocando que la empresa, en algunas ocasiones, se perjudique.

3.3. Motivación y compromiso

Con respecto a esta parte del capítulo se ahondará sobre la motivación y el compromiso que provoca la correcta implementación de elementos de gamificación en un programa de fidelización de clientes.

Como ya se ha mencionado, la gamificación cambia el comportamiento de los usuarios mediante la motivación, tanto extrínseca como intrínseca y, desde la perspectiva del marketing, la gamificación ayuda a la fidelización de clientes a aumentar su motivación mediante acciones que son premiadas, así como estímulos que generen comportamientos especiales voluntarios en los usuarios. La motivación está vinculada a elementos psicológicos que impulsan el comportamiento y elección de decisiones (Brooks et al. 2012 citado en Alsawaier 2018)

En la siguiente tabla, se puede observar una serie de procesos internos y externos que pueden ser desarrollados mediante la gamificación:

Tabla 2: Principales procesos de motivación

Gamificación	
Motivación interna	Motivación externa
Aprender	Participación activa
Ganas de mejorar	Integración en procesos corporativos
Deseo de superación de obstáculos	Recompensas e incentivos
Ganar	Desafíos
Recompensas por actividades sociales	Reconocimiento público

Adaptado de Morales (2014).

Como se puede observar en el cuadro previo, la gamificación estimula acciones que pueden ser conscientes como por ejemplo que el usuario tenga una participación activa en un programa de fidelización; así como también, estimular deseos inconscientes que le provoquen seguir superando obstáculos en un programa determinado.

Así pues, siguiendo esta línea, Granic et.al. (2014 citado en Ke 2016), nos dice: “*research suggest that game lay has positive cognitive, motivational, emotional, and social effects*” (p. 221), asegurándonos que la gamificación tiene un efecto positivo en todos los que la usan. Por su lado, la motivación se presenta intrínseca y extrínsecamente. De manera intrínseca cuando se logre movilizar a una audiencia por el placer de efectuarla y por el tan solo hecho de querer participar en ella; por lo opuesto, con motivación extrínseca se refiere a elementos tangibles como: medallas, trofeos, logros, entre otros. Y, en definitiva, en la gamificación se utilizan ambas, pues efectúa un cambio deseado en el comportamiento del usuario (Romero- Rodríguez et al., 2016).

Por otro lado, con respecto al compromiso que la implementación de elementos de gamificación genere en un programa de fidelización, es claro entender que los consumidores se benefician al comprometerse entre ellos sobre productos y servicios y recibir recompensas (Conaway & Garay, 2014). El compromiso se ha definido como el acto de involucrar

emocionalmente a los usuarios, el estado de estar en marcha e interactuando directamente con un sistema (Neeli, 2015).

Muchos sistemas de gamificación no son más desafiantes, lo que crea aburrimiento. Si los desafíos presentados al jugador están muy por encima de su nivel de habilidad, esto crea ansiedad y frustración. El compromiso se alcanza cuando los desafíos unen el nivel de habilidad del jugador (Nicholson, 2015).

En los programas de fidelización, el objetivo que se persigue con la gamificación es aumentar el compromiso y la participación de un grupo de personas con los mismos intereses o pasión para que se conviertan en consumidores leales. Mediante la gamificación, las empresas pueden guiar la experiencia de marca de los consumidores gracias al compromiso de los mismos o su adhesión al grupo.

Casi todos los programas de fidelización suelen incluir los puntos como componentes para generar un mayor compromiso de los clientes. Las diferentes modalidades van desde la obtención de descuentos por puntos hasta el canje de los mismos por dinero o regalos. El razonamiento habitual es que los consumidores utilizan los puntos que consiguen, están satisfechos con dicha recompensa y que por ello vuelven a comprar (Zichermann, 2011).

Asimismo, la gamificación ayuda a agilizar la recordación de marca e incrementa la afinidad entre los clientes y las empresas. De esta manera, como ya se mencionó previamente, se logran fidelizar a los clientes antiguos y tal vez se puedan captar a clientes potenciales.

3.4. Consideraciones de la gamificación en programas de fidelización

Por último, es recomendable saber cuál es la manera correcta en la cual se pueda implementar la gamificación o elementos de la gamificación en programas de fidelización de clientes. Por su lado, Galindo (2016), Project Manager en el departamento de Inbound Marketing de Increta y especialista en la optimización de las campañas de clientes en 2016, señala los siguientes errores que se deben evitar en la adecuada implementación de la ludificación: el programa debe tener un por qué, la ludificación no es solo un juego y, por último, se deben establecer KPI's medibles.

En primer lugar, se debe entender si es que el programa de gamificación a implementar debe ir acorde con la estrategia de marketing global de toda la empresa, tanto para su marca y también por los usuarios. De esta manera, se garantiza que los objetivos estén alineados y puedan cumplirse las metas propuestas. En segundo lugar, la gamificación no es un juego en sí, sino que contiene elementos de los juegos los cuales estimulen a los usuarios a impulsar comportamientos que beneficien a ambas partes, tanto a la marca como a los propios usuarios.

En ese aspecto, al crear incentivos que motivarán el compromiso de los usuarios por con la marca mediante una campaña basada en los juegos, es necesario entender el público al cual se dirige (Ayupova, 2016). Por último, en el tercer punto, es necesario establecer indicadores que se quieren alcanzar con la implementación de la gamificación en una estrategia de fidelización, ello probará la conformidad de las metas que se establecieron en el primer paso.

Con la información previa, se puede deducir que no solo se trata de crear un programa de fidelización con elementos de gamificación, sino que se tiene que hacer un previo estudio sobre cuáles son las variables que influyen y cómo estas pueden influenciar de manera positiva en el comportamiento de los usuarios.

Lo cierto es que, el aplicar la gamificación en marketing, ya significa una increíble ventaja frente a los competidores. La gamificación es una manera poderosa de promover la marca y comprometer a la audiencia. Sin embargo, cuando se realiza de manera errónea solo induce a una pérdida de recursos y de la atención de los usuarios (Ayupova, 2016).

Este marco conceptual proporciona una guía para entender las terminologías y contextos en los cuales se desarrolla la presente investigación. Como se ha mencionado ya, las variables que se evalúan a lo largo de este documento hacen referencia a los elementos de gamificación y cómo estos influyen positivamente en el comportamiento de los usuarios de un programa de fidelización en particular, el caso de STB – RWD.

CAPÍTULO 4: MÉTODOS Y DATOS

En el presente capítulo se presenta la metodología utilizada en la presente investigación. En primer lugar, se explica el enfoque y la estrategia utilizada en el trabajo. En segundo lugar, se establece el alcance de la investigación. En tercer lugar, se define el sujeto de investigación y la forma en la que se definió la muestra. En cuarto lugar, se presenta el diseño de los instrumentos de recojo de información utilizados en esta investigación. En quinto lugar, se explica el diseño del trabajo de campo que se siguió a lo largo de los meses en los que se recogió la información. Por último, se detalla de qué manera se sistematizó y analizó la información recolectada en el trabajo de campo.

1. Enfoque y estrategia de la investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, debido a que tiene como finalidad describir las cualidades de un fenómeno y analizar con detalle los datos que se obtuvieron en el proceso de recojo de información. Como mencionan Pasco y Ponce (2015) bajo este enfoque se buscará una “interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (p. 45).

En este caso particular, se busca explorar en detalle las percepciones de una muestra determinada de clientes de la cadena internacional de cafeterías STB, la cual tiene presencia en Perú, respecto de su estrategia de fidelización llamada STB – RWD, la cual utiliza elementos de la gamificación. Se busca identificar los alcances y posible contribución de la gamificación en un escenario determinado: la estrategia de fidelización de la empresa. Buscando de esta manera, además, brindar una visión holística de toda la problemática, así como también flexibilidad (Hernández et al., 2010).

Así mismo, la estrategia que se ha decidido utilizar para la presente investigación es la de estudio de caso. Como mencionan Pasco y Ponce (2015) el estudiar un número limitado de casos en particular tiene como finalidad la comprensión de un fenómeno más amplio. En la presente investigación se pretende investigar el caso del programa STB – RWD que ayude a comprender una parte del fenómeno de la gamificación en programas de fidelización.

Sin embargo, también es importante señalar que el caso tiene sus propias particularidades y límites definidos, los cuales no podrán ser generalizados para todos los casos, dada la naturaleza cualitativa y exploratoria de la investigación. Pero podría servir de punto de partida para otras investigaciones en el tema.

Según Yin (2003), la presente investigación será un estudio de caso de tipo caso único con diversas unidades de análisis (*An embedded, single – case design*). Es un estudio de caso único debido a que será de utilidad para poder analizar si la aplicación de algunos elementos de

la teoría respecto de un fenómeno (en este caso la gamificación) en un programa de una empresa en particular genera en dicho contexto los resultados que deberían. Posteriormente, se logrará resaltar las virtudes y consistencias de la teoría con la muestra del caso particular, así como también identificar algunas debilidades o inconsistencias entre la teoría y el caso particular (Yin, 2003).

Por otro lado, Yin (2003) afirma que un solo estudio de caso, puede incluir más de una unidad de análisis. De esta manera, en el diseño de la presente investigación se presenta el caso de un solo programa de fidelización de clientes con elementos de gamificación, pero con más de una subunidad de análisis. Esto debido a que cada unidad de análisis necesita ser estudiada por separado, como lo son las percepciones de los clientes acerca del programa y los objetivos que STB quiere lograr con el mismo.

Para este trabajo, el caso de estudio será respecto de STB – RWD, programa de fidelización de la empresa STB, en el cual se analizará si los elementos de la teoría de gamificación, identificada en el caso de estudio, están cumpliendo en la realidad su objetivo en la muestra de usuarios seleccionada.

2. Alcance de la investigación

El presente trabajo de investigación es de alcance exploratorio, ya que, busca ahondar en un tema poco estudiado hasta el momento en el país: la estrategia de gamificación dentro de los programas de fidelización. Se pretende explorar, por medio de las percepciones y actitudes de un grupo de clientes afiliados a un programa de fidelización, la contribución y alcance de la gamificación dentro de este programa en una empresa de consumo en la Lima Metropolitana.

Debido a la poca literatura existente sobre gamificación, tanto a nivel mundial y local, la intención de esta investigación es aportar a la literatura actual, así como, indagar cómo la gamificación y sus elementos de gamificación pueden ser utilizados en un programa de fidelización.

3. Sujeto de estudio y definición de la muestra

El sujeto de estudio de esta investigación es el programa STB – RWD de la cadena de cafeterías STB y dentro del sujeto se puede identificar las siguientes unidades de análisis: clientes afiliados al programa STB – RWD.

Para la muestra se ha elegido principalmente a los clientes que están inscritos y utilizan el programa de fidelización de la cafetería, de los cuales se busca identificar sus percepciones respecto del programa, y explorar si están funcionando los elementos de gamificación propuestos por el mismo. Sin embargo, también se buscó la perspectiva de distintos gerentes de

tienda de la cafetería para conocer los principales objetivos del programa de fidelización, así como la percepción de los mismos respecto del funcionamiento del programa hasta la actualidad y su percepción respecto de la acogida del mismo por parte de los clientes.

Para la presente investigación se eligió utilizar el muestreo por conveniencia, dado que se seleccionó a los clientes y gerentes de la cafetería en base a la “facilidad de acceso a la unidad de acceso” (Pasco & Ponce, 2015, p. 54) por parte de los integrantes del presente trabajo de investigación.

Así mismo, para la muestra también se utilizó la modalidad sujetos-tipo ya que, como menciona Hernández et al. (2010), se buscó la riqueza, profundidad y calidad de la información de cada persona entrevistada. La muestra es heterogénea, ya que, si bien los participantes eran usuarios del programa STB – RWD, no hubo algún tipo de filtro o impedimento para trabajar con un grupo determinado de personas con características similares, como edad, género, sector socioeconómico, entre otras características demográficas.

Por otro lado, debido a que es una investigación cualitativa, no será posible realizar una generalización de los resultados dado que no se está trabajando con una muestra estadísticamente significativa. Como menciona Hernández et. al., (2010) la muestra no necesita ser representativa para una población, sino sujetos con ciertas características particulares que sean de utilidad para el tema a investigar.

Como menciona Hernández et al. (2010) la cantidad de entrevistas necesarias para un estudio cualitativo está comprendida en un rango de 30 a 50, por lo que se eligió trabajar en base a una muestra de 30 clientes de STB que fueran miembros activos del programa STB – RWD, a los cuales se les realizó entrevistas semiestructuradas para tener un número variado de opiniones y poder sistematizar y analizar la información obtenida de cada cliente entrevistado, teniendo en cuenta las restricciones de tiempo de la presente investigación. Sin embargo, en el momento de la recolección involuntariamente se recogieron opiniones de 31 clientes afiliados y se decidió utilizar las 31 opiniones para no perder contenido de ninguna.

4. Diseño de instrumentos

Como afirma Hernández et al. (2010), dado que se está realizando una investigación cualitativa, esta involucra la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números.

Por tal motivo, para explorar la percepción y actitudes de un grupo de clientes de la cafetería que forman parte y utilizan el programa de fidelización respecto del mismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas (ver Anexo B) tanto presenciales como telefónicas.

Estas entrevistas también tienen como finalidad observar si los elementos de gamificación están siendo asimilados de manera positiva por los clientes.

Adicionalmente, con la finalidad de tener una mayor comprensión del programa STB – RWD, ahondar un poco en sus objetivos y principales expectativas de STB para con el programa, y conocer percepciones respecto de la acogida del programa por parte de los clientes, se realizaron entrevistas semiestructuradas presenciales a tres gerentes de tienda de STB (ver Anexo C). Cabe mencionar que estas entrevistas no son parte de la muestra del estudio de percepción de la presente investigación.

5. Diseño del trabajo de campo

Para realizar el trabajo de campo, en primer lugar se construyeron los instrumentos para recoger la información, tanto la guía de entrevista para los gerentes de tienda como la guía de entrevista para los clientes.

Luego de ello, se realizó una prueba piloto para probar los instrumentos tanto con un gerente de tienda de la cafetería como con tres clientes de la cafetería. En lo que respecta a la prueba piloto para la guía de preguntas del gerente de tienda, se acordó una entrevista presencial en la cafetería con un gerente de tienda. A él se le aplicó la guía de preguntas y se obtuvo una respuesta bastante positiva al instrumento; sin embargo, se afinaron algunas preguntas para poder entrevistar luego a los otros gerentes de tienda.

En el caso de la prueba piloto para la guía de preguntas a los clientes, se realizó la misma con tres clientes, dos de manera presencial y uno de manera electrónica. En el caso de los dos clientes, se les aplicó la guía de preguntas mediante entrevistas, y en ambos casos las respuestas fueron acordes a lo que se esperaba.

Sin embargo, se identificaron algunas preguntas que no eran comprendidas totalmente por los clientes de la cafetería, y se tuvo que realizar muchas explicaciones adicionales. Aquellas preguntas fueron reformuladas para que fueran entendidas por los clientes de la cafetería a entrevistar.

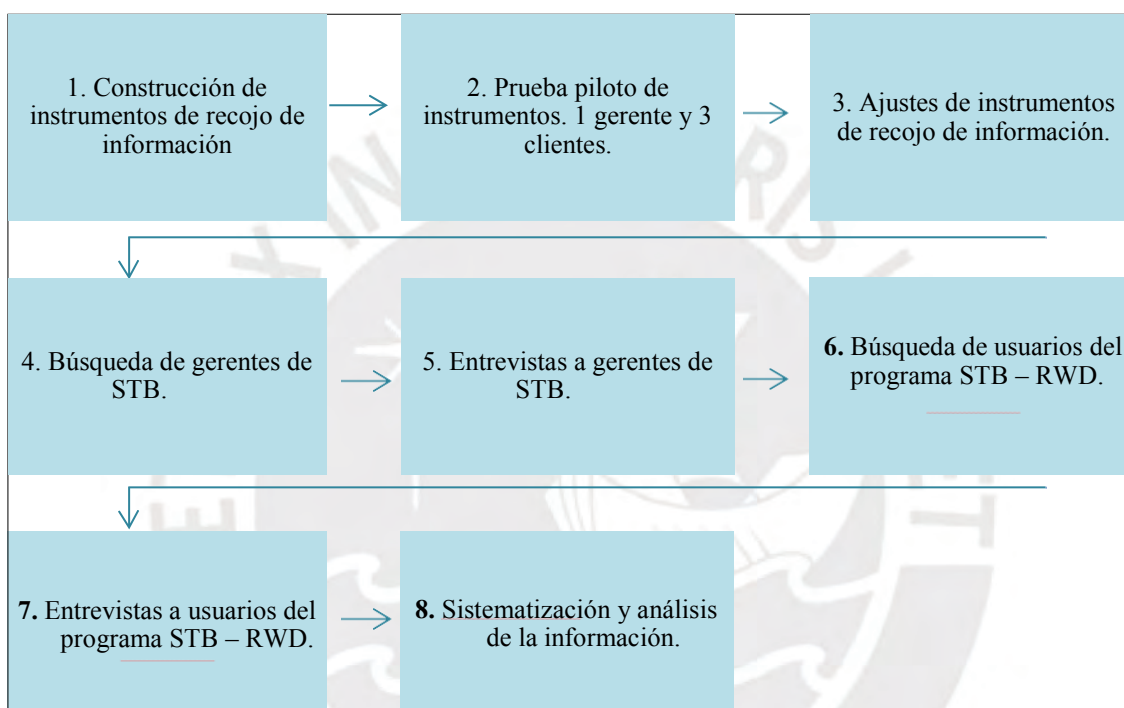
Así mismo, se realizó una encuesta a un cliente por medio de un programa virtual, para observar si era de utilidad. Sin embargo, las respuestas obtenidas por parte del cliente a través de la encuesta virtual resultaron insuficientes para poder conocer su percepción respecto del programa de fidelización, por lo que se descartó proceder con este formato.

Posterior a ello, se realizaron las entrevistas a los gerentes de tienda seleccionados. En este caso, se procedió a visitar algunos establecimientos y solicitar a distintos gerentes de tienda la posibilidad de realizar una entrevista, y se obtuvo algunas respuestas favorables y no

favorables. Se realizó las entrevistas a los gerentes de tienda que aceptaron la realización de una entrevista.

Adicionalmente, se procedió a identificar a distintos clientes que estuvieran inscritos en el programa de fidelización y que consumieran en la cafetería utilizando el programa. Al ser un muestreo por conveniencia, se publicó en las redes sociales para obtener de esta forma clientes que cumplieran con el criterio. Sin embargo, al ser insuficientes, se procedió también a entrevistar a clientes en la misma tienda.

Figura 5: Resumen del diseño de trabajo de campo



Por otro lado, de los clientes contactados a través de las redes sociales, no todos podían brindar entrevistas presenciales, por lo que también se brindó la posibilidad de realizar entrevistas de manera telefónica. Del total de las entrevistas, 13 fueron presenciales y 18 telefónicas. Por último, con toda la información recolectada se procedió a realizar el trabajo de sistematización y análisis de los datos obtenidos.

6. Sistematización y análisis del trabajo de campo

Para sistematizar y analizar la información recolectada de las entrevistas; en primer lugar, los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a los tres gerentes de tienda seleccionados se presentaron en el capítulo 2, el cual ahonda a detalle sobre el estudio de caso, los principales objetivos y funcionamiento del programa.

Por otro lado, en el capítulo 5, se presentan los hallazgos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los clientes afiliados de la muestra. Para tal motivo, dicho capítulo será dividido en los siguientes subcapítulos: perfil sociodemográfico de los entrevistados, cambios en el comportamiento de consumo, percepción del programa STB – RWD, fidelidad de clientes y percepción de los elementos de gamificación en el programa.

Para sistematizar las percepciones de los clientes afiliados entrevistados, se realizó un trabajo de categorización de la información recolectada e identificación de patrones dominantes para interpretar las actitudes y percepciones más recurrentes en la muestra. Se entiende por patrones dominantes a las categorías de mayor recurrencia de respuestas por parte de la muestra de clientes entrevistados. A continuación, se profundiza en las categorías:

Para identificar la frecuencia de consumo se identificó las siguientes categorías:

Tabla 3: Explicación de la categoría frecuencia de visita a la cafetería.

Categoría	Frecuencia por semana	Frecuencia por mes
Ocasional	Menos de 1 vez	1 a 3 veces
Regular	Desde 1 hasta menos 3	4 a 11 veces
Frecuente	Desde 3 hasta menos de 5	12 a 19 veces
Muy frecuente	5 veces a más	20 a más veces

En lo que respecta al cambio del comportamiento de compra posterior al programa, se identificaron 3 categorías posibles: menor número de visitas, igual número de visitas y mayor número de visitas.

Para explicar las razones de ese incremento, inamovilidad o decremento de visitas, se crearon las siguientes categorías en base a las respuestas de los clientes:

Tabla 4: Explicación del cambio de frecuencia de visita a la cafetería posterior a la afiliación al programa STB – RWD

Motivo de variación/no variación de visitas	Frase característica
COSTUMBRE	Clientes mantienen su frecuencia de visita a STB constante debido a que están habituado a consumir allí.
TARJETA	Clientes han aumentado su frecuencia de visita a STB debido al programa de fidelización STB – RWD.
TIEMPO	Clientes han modificado su frecuencia de visita debido al mayor o menor tiempo que disponen en la actualidad para consumir en STB.
PROMOCIONES	Clientes han aumentado su frecuencia de visita a STB debido a promociones distintas a las ofrecidas por STB-RWD.
TIENDA	Cliente mantiene su frecuencia de visita a STB debido a la comodidad de los ambientes que ofrece STB para realizar sus actividades.
PROBLEMAS PERSONALES	Cliente ha decrecido su frecuencia de visita a STB debido a problemas personales.

En lo que se refiere al cambio en el comportamiento de compra, se crearon las siguientes categorías:

Tabla 5: Explicación de la categoría cambio en el comportamiento de compra

Cambios en la cantidad de productos consumidos	Cambios en la variedad de productos consumidos
Menor cantidad	Menor variedad
Igual cantidad	Igual variedad
Mayor cantidad	Mayor variedad

Así mismo, respecto de dichas categorías, se hace la siguiente aclaración:

Tabla 6: Explicación de la categoría cambio en la cantidad de productos consumidos

Variación en la cantidad de productos consumidos	Explicación
Menor cantidad	Desde que el cliente entrevistado está afiliado al programa STB – RWD, consume una menor cantidad de productos del mismo tipo que antes. Ej. Desde que el cliente se afilió al programa STB – RWD, consume menos cantidad de cafés expresos que antes.
Igual cantidad	Desde que el cliente entrevistado está afiliado al programa STB – RWD, consume la misma cantidad de productos del mismo tipo que antes. Ej. Desde que el cliente se afilió al programa STB – RWD, consume igual cantidad de cafés expresos que antes.
Mayor cantidad	Desde que el cliente entrevistado está afiliado al programa STB – RWD, consume una mayor cantidad de productos del mismo tipo que antes. Ej. Desde que el cliente se afilió al programa STB – RWD, consume más cantidad de cafés expresos.

Tabla 7: Explicación de la categoría cambio en la variedad de productos consumidos

Cambios en la variedad de productos consumidos	Explicación
Menor variedad	Desde que el cliente está afiliado al programa STB – RWD, consume menor variedad de productos que antes. Ej. Desde que el cliente se afilió al programa STB – RWD, el cliente ya no consume cafés expresos y chocolate caliente, ahora solo consume cafés expresos.
Igual variedad	Desde que el cliente está afiliado al programa STB – RWD, consume la misma variedad de productos que antes. Ej. Desde que el cliente se afilió al programa STB – RWD consume la misma variedad de productos a los que está habituado, cafés expresos y chocolate caliente.
Mayor variedad	Desde que el cliente está afiliado al programa STB – RWD, consume mayor variedad de productos que antes. Ej. Desde que el cliente se afilió en el programa STB – RWD, adicional a los cafés expresos y chocolates calientes, ahora también consume galletas, pies de limón y frapuccinos.

Para evaluar la satisfacción del cliente respecto del programa se crearon las siguientes categorías:

Tabla 8: Explicación de la categoría satisfacción del cliente

Satisfacción del cliente	Explicación
Muy satisfecho	Al cliente le agrada en sobremanera el programa STB – RWD al día de hoy.
Satisfecho	Al cliente le agrada el programa STB – RWD al día de hoy.
Indiferente	Al cliente no le agrada ni le desagrada el programa STB – RWD al día de hoy.
Insatisfecho	Al cliente le desagrada el programa STB – RWD al día de hoy.
Muy insatisfecho	Al cliente le desagrada en sobremanera el programa STB – RWD al día de hoy.

Tabla 9: Explicación de la categoría grado de conocimiento del programa STB – RWD

Grado de conocimiento del programa STB – RWD	Explicación
Conoce	El cliente está constantemente pendiente del programa STB – RWD y conoce sobre los premios del mismo.
No conoce	El cliente no está pendiente del programa STB – RWD y no conoce sobre los premios del mismo.

Tabla 10: Explicación de la categoría grado de emoción del cliente por el programa STB – RWD

Emoción del cliente respecto del programa STB – RWD	Explicación
Sin emoción	Al cliente no le causa emoción participar del programa SR.
Con emoción	Al cliente Le causa emoción participar del programa SR.

Así mismo, para analizar las preguntas que corresponden a la respuesta de los clientes hacia los elementos de gamificación utilizados por el programa STB – RWD, se utilizaron las siguientes categorías:

Tabla 11: Explicación de categoría percepción de clientes respecto de elementos de gamificación de STB – RWD

Percepción de clientes respecto de elementos de gamificación de STB – RWD	Explicación
Gamificado	El cliente percibe de manera positiva la mayor cantidad de elementos de gamificación aplicados por el programa STB – RWD, y responde positivamente a ellos.
Medianamente gamificado	El cliente percibe de manera positiva algunos de los elementos de gamificación utilizados por el programa STB – RWD, y responde de manera indiferente a ellos.
No gamificado	El cliente percibe de manera positiva pocos o ningún elemento de gamificación utilizados en el programa STB – RWD, y responde de manera desfavorable a ellos.

Por otro lado, en lo que respecta a la fidelidad de la marca, se han identificado las siguientes categorías para poder identificarla en la muestra de clientes de la presente investigación:

Tabla 12: Explicación de categoría visitas a STB / competencia

Visitas a STB / competencia	Explicación
Visita a STB por marca	Cliente visita y consume de manera regular en STB debido a que le agrada en sobremanera STB en comparación a otras empresas que el cliente percibe como competencia de STB.
Visita a STB por programa STB – RWD	Cliente visita y consume de manera regular en STB debido a la implementación del programa STB – RWD, el cual influye significativamente en su decisión de elegir STB en lugar de otras empresas que son percibidas por el cliente como competencia de STB.
Visita habitual a la competencia	Cliente visita y consume en STB en similar proporción a otras empresas que el cliente percibe como competencia de STB.

Tabla 13: Explicación de categoría recomendación del programa a terceros

Recomendación del programa STB – RWD a terceros	Explicación
Recomienda	Cliente recomienda a otros clientes o potenciales clientes el programa STB – RWD.
Comenta	El cliente comenta a otros clientes el programa STB – RWD.
No recomienda	El cliente no comenta ni recomienda el programa STB – RWD a otros clientes

En base a las categorías propuestas, en el siguiente capítulo se presentan los principales hallazgos de la información procesada.



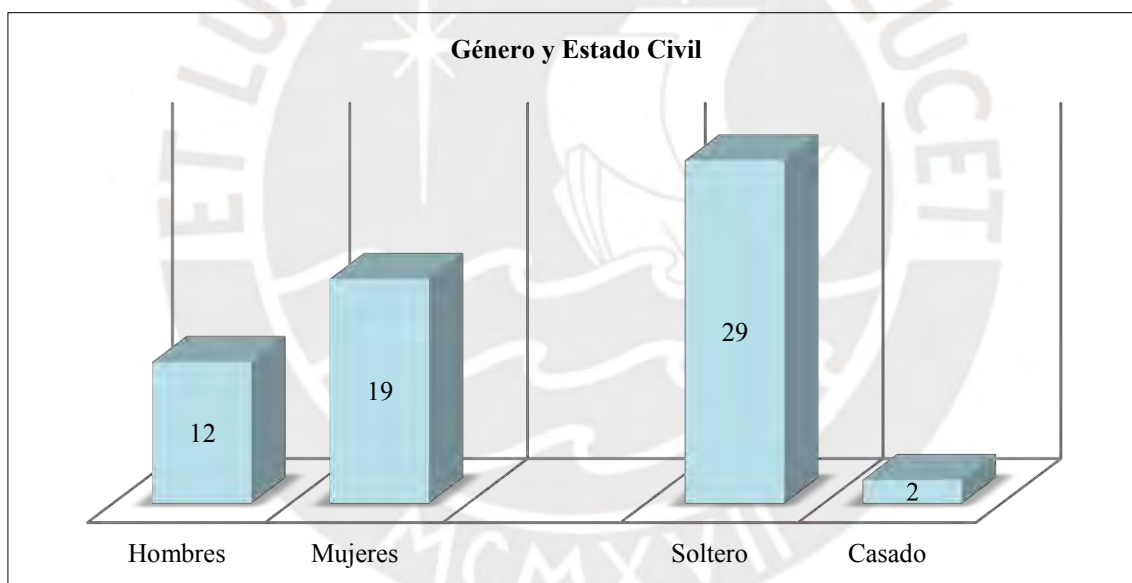
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los hallazgos y resultados del trabajo de campo y del análisis y sistematización de la información recogida a partir de las entrevistas realizadas a los usuarios del programa. En la primera parte se analiza la información sociodemográfica de la muestra, y posteriormente se analiza la información recolectada de acuerdo a las siguientes variables: comportamiento de consumo, percepción del programa y percepción de los elementos de gamificación. Por último, se brindan algunas observaciones finales recogidas de las entrevistas realizadas a los usuarios entrevistados.

1. Perfil sociodemográfico de los entrevistados

En primer lugar, en lo que respecta a la distribución por género de los 31 usuarios encuestados, 19 son mujeres y 12 son hombres. Así mismo, podemos identificar que el estado civil de la mayoría, 29 personas, es soltero, y solamente hay 2 personas casadas, ambas mujeres.

Figura 6: Género y estado civil de la muestra



En lo que respecta a las edades, se observa que un poco más de la mitad de los entrevistados de la muestra (19) tienen entre 22 a 28 años y 13 de ellas son mujeres. Además, otro grupo de entrevistados (7) tienen entre 18 a 20 años. También hay una persona de 15 años, una de 30, una de 34, una de 43 y una de 50. Cabe resaltar que las dos personas de mayor edad de la muestra son mujeres casadas (para mayor detalle de las edades, ver Anexo D).

Tabla 14: Resumen de edad de personas de la muestra

Edades	Muestra (personas)
22 – 28	19
18 – 20	7
15	1
30	1
34	1
43	1
50	1
Total	31

Respecto de la ocupación de los entrevistados, más de la mitad de la muestra son estudiantes (17). Así mismo, 3 personas trabajan en algún cargo administrativo, 2 personas son comunicadores y hay 1 persona por cada una de las siguientes profesiones: economista, educadora inicial, ingeniero industrial, planeadora de bodas, ama de casa, repostera, fotógrafa profesional, psicólogo y emprendedor.

Tabla 15: Ocupaciones de las personas de la muestra

Ocupaciones	Muestra (personas)
Estudiantes	17
Administrativos	3
Comunicadores	2
Otros	9
Total	31

Así mismo, debido a las características de la muestra, las personas entrevistadas residen en diferentes distritos de Lima Metropolitana. Sin embargo, se puede observar que un tercio de la muestra (10) residen en el distrito de Santiago de Surco., También se observa que los distritos con mayor representación en la muestra son: 5 personas residen en el distrito de Magdalena, 4 personas en el distrito de La Molina, 3 en el distrito de San Borja y 2 en el distrito de San Juan de Miraflores. Además, hay una persona de cada uno de los siguientes distritos: Pueblo Libre, Ventanilla, San Juan de Lurigancho, San Miguel, Miraflores, Chaclacayo y Surquillo.

Tabla 16: Distritos de residencia de personas de la muestra

Distrito de residencia	Muestra (personas)
Santiago de Surco	10
Magdalena	5
La Molina	4
San Borja	3
San Juan de Miraflores	2
Otros	7
Total	31

En lo que respecta a las tiendas de consumo de la muestra de entrevistados, la mayoría concurre a distintas tiendas de la empresa, dependiendo del lugar en el que se encuentren. Así mismo, debido a los múltiples locales que tiene la empresa, para la mayoría de personas no es difícil encontrar alguna tienda en los distintos lugares a los que acuden tanto rutinariamente (trabajo, estudios) como en salidas de otro tipo (ocio, diversión, entre otros). También es común observar que en las respuestas obtenidas algunas personas hacen referencia al distrito en el cual realizan algún consumo (ejemplo: STB Miraflores) mientras que otras personas hacen referencia a la tienda en específico (ejemplo: STB Jockey Plaza). En la siguiente tabla se encuentra los lugares más recurrentes de consumo de las personas de la muestra (para mayor detalle ver Anexo E).

Tabla 17: Resumen Distrito/Local de consumo de personas de la muestra

Local de consumo	Muestra (personas)
Mall del Sur	5
San Miguel	4
Jockey Plaza	3
Benavides/Caminos del Inca/Juan de Aliaga/La Rambla San Borja/La Molina/Parque Kennedy/San Isidro	2 por cada uno
Otros (22 tiendas)	1 por cada uno

Dado que los productos son estandarizados en todas las tiendas y los locales son de similares características, es posible consumir en cualquier local de la tienda y obtener productos los mismos productos y similar ambiente.

Finalmente, es necesario precisar que la mitad de la muestra, 15 personas, son clientes REGULARES (ver definiciones en tabla Frecuencia de visita a la cafetería ubicada en el capítulo Métodos y Datos). Así mismo, hay 7 personas que son clientes MUY FRECUENTES, 5 personas que son clientes OCASIONALES y 4 personas FRECUENTES.

Tabla 18: Frecuencia de consumo de la muestra

Frecuencia de consumo	Muestra (personas)
Regular	15
Muy frecuente	7
Ocasional	5
Frecuente	4
Total	31

Cabe señalar que de las 15 personas que conforman el grupo de clientes REGULARES 9 de ellas son mujeres y 6 son hombres.

En resumen, la muestra está compuesta en su mayoría por mujeres y casi en la totalidad por personas solteras. Así mismo, poco más de la mitad de los entrevistados son estudiantes. Respecto al rango etario de la muestra, este es muy variado, así como el distrito de residencia. Por último, en lo que respecta a las tiendas de consumo, la mayoría consume en más de una dependiendo del lugar en el que se encuentren, considerando que hay un gran número de tiendas de STB en Lima Metropolitana.

Luego de describir el perfil sociodemográfico de la muestra, a continuación se analizan cada una de las variables de estudio previamente definidas y cómo los elementos de gamificación podrían influir en cada una de ellas.

2. Comportamiento de consumo

Esta variable hace referencia a los cambios en el comportamiento de compra de los clientes posterior a su ingreso al programa STB – RWD, y se ha organizado en tres secciones: cambio en la frecuencia de visitas, cambio en cantidad de productos consumidos y cambio en la variedad de productos consumidos.

Los elementos de gamificación aplicados para analizar el comportamiento de consumo de los entrevistados son los siguientes: emociones, progresión, recompensas, desafíos, puntos, motivación y compromiso.

2.1. Cambio en la frecuencia de visitas

En el análisis general de la frecuencia de visitas a la tienda no se observa un patrón dominante, como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 19: Frecuencia de visitas antes del programa STB – RWD

Antes del programa ¿visitaba con mayor, igual o menor frecuencia STB?	Muestra (personas)
Mayor frecuencia	2
Igual frecuencia	16
Menor frecuencia	13
Total	31

Por un lado, 9 de las 16 personas que mantuvieron constante la cantidad de visitas a STB luego de inscribirse en el programa STB – RWD mencionan que la principal razón para ello es la costumbre que ya tenían de consumir de manera habitual en la cafetería antes de su ingreso en el programa. La frase más recurrente de este grupo de personas es: “Ya consumía antes, ya tengo costumbre”.

Por otro lado, 7 de las 13 personas que aumentaron el número de sus visitas a la tienda luego de inscribirse en el programa manifestaron que el motivo principal para ello es el programa STB – RWD y los beneficios que esperan recibir por consumir en la tienda. Esto muestra que para este grupo de personas el programa es un factor que afecta su preferencia por STB en lugar de otra cafetería. Las frases más características de este grupo son: “La emoción por juntar mis estrellitas” y “supongo que te llama la atención consumir más para tener más puntaje”.

Por último, se puede observar que solo 2 de los 31 entrevistados mencionan que desde su ingreso al programa han disminuido sus visitas, y en ambos casos, el principal motivo de esta disminución es debido a la falta de tiempo necesario para poder frecuentar alguna de las tiendas de STB como antes solían hacerlo. Cabe señalar que estas dos personas son mujeres jóvenes que se dedican a estudiar, una de 15 y la otra de 18 años.

A continuación, un cuadro que resume todas las razones brindadas por los usuarios para explicar su variación en la cantidad de visitas a la tienda luego de su inscripción en STB – RWD:

Tabla 20: Motivos de Variación/No variación de visitas

Motivo de variación/no variación de visitas	Muestra (personas)	Frase característica
Costumbre	10	“Ya consumía antes, ya tengo costumbre”.
Programa	7	“La emoción de juntar mis estrellitas” / “Supongo que te llama a consumir más para tener más puntaje”.
Tiempo	6	“Por tiempo”.
Promociones distintas a las de SR	5	“Honestamente. A Priority de Movistar (Promoción no relacionado a SR)”.
Distancia	1	“Tenía una tienda cerca antes”.
Tienda	1	“Al buen servicio que tienen en la tienda”.
Problemas personales	1	“Cerca vive mi ex”.
Total	31	

Se observa que las personas entrevistadas que consideran que el programa STB – RWD ha sido importante para influir positivamente en la cantidad de sus visitas a la tienda, han mencionado algunos de los elementos de gamificación del programa como por ejemplo: “emoción de juntar estrellitas”, “promociones de la tarjeta”, “campañas de doble puntaje”, “consumir más para obtener más puntaje”, entre otros. Si bien los usuarios no conocen la terminología de los elementos de la gamificación, con sus respuestas han evidenciado percibirlos dentro del programa.

Aunque el programa STB – RWD no tiene mucho tiempo funcionando en Perú, desde marzo del 2017, las estrategias de gamificación suponen generar una respuesta bastante rápida en lo que respecta a los cambios en el comportamiento de los usuarios. Esto parece no haber sucedido en la muestra con respecto a la frecuencia de compra, donde 18 entrevistados señalaron asistir con igual o menor frecuencia a STB.

Se observa además, que la motivación de muchos de los clientes entrevistados para recurrir a STB permanece constante. Los clientes visitan algún establecimiento de STB porque ya era su costumbre y manifestaron que les gusta algún aspecto de la cafetería como pueden ser los productos, ambiente, entre otros. Así mismo, el compromiso tampoco ha aumentado debido al programa, sino que se ha mantenido estable.

Respecto de los elementos de gamificación se encuentran el uso de dinámicas de juegos, especialmente la progresión, ya que se busca que los usuarios deseen obtener más puntaje para

avanzar a otro nivel; y también se encuentra el uso de mecánicas de juegos, específicamente las recompensas que esperan recibir los usuarios al visitar con más frecuencia la cafetería.

2.2. Cambio respecto de la cantidad de productos consumidos

En la presente investigación, se entiende por cambio en la cantidad de productos consumidos lo siguiente: si los usuarios de la muestra, luego de la inscripción en el programa STB – RWD, han incrementado, mantenido o disminuido el número de productos que consumían antes. Por ejemplo, si antes de su inscripción en el programa STB – RWD los usuarios consumían 1 bebida; luego de su inscripción, ¿consumen 1 bebida (igual), 0 bebidas (menos) o 3 bebidas (más)?

De acuerdo a las respuestas se puede observar que no hay un patrón dominante; sin embargo, la tendencia se mantiene, ya que hay un número ligeramente mayor, 16 de 31 personas, los cuales consumen la misma la cantidad de productos, mientras que otro grupo, 12 de 31 personas, han aumentado la cantidad de productos consumidos. Por último, hay un grupo pequeño, 3 de 31 personas, los cuales afirman haber disminuido su consumo.

A continuación un cuadro que resume las frases más características de las personas que consumen la misma cantidad de productos que antes de su inscripción en el programa:

Tabla 21: No variación de cantidad de productos consumidos

Consumo la misma cantidad de productos que antes		
“La verdad es que lo mismo porque yo solamente voy para el desayuno. Como está camino a la universidad es como que desayuno ahí”.	“Consumo lo de siempre, porque normalmente las veces que voy es para desayunar antes de trabajar”.	“A veces hay como promociones especiales que algunas me gustan y otras no, y aprovecho las que me gustan. No es por STB – RWD”.

Como se puede observar, la mayoría de personas que consumen igual cantidad de productos antes de su ingreso al programa, mencionan que ya era parte de su rutina ir a STB, por ejemplo, a desayunar. Por tal motivo, independientemente del programa, ya venían realizando la acción de compra y seguirán realizando la misma acción sin variación. Para este grupo de personas de la muestra no se observa que los elementos de gamificación estén influenciando en su consumo. A pesar de que la motivación y el compromiso se mantienen constantes, ello no es debido al programa en sí, sino a la preferencia de los consumidores por STB.

Por otro lado, se observa que las personas que consumen una mayor cantidad de productos desde su inscripción en STB – RWD (12 de 31) mencionan especialmente la acumulación de puntos, los beneficios que pueden obtener al acumular dichos puntos y las

promociones propias del programa como motivo de dicho aumento. Así mismo, su motivación para consumir ha aumentado y les genera emoción alcanzar alguna nueva categoría que les brinde mayores beneficios.

A continuación, las frases más recurrentes de las personas de la muestra que consumen mayor cantidad de productos luego del inicio del programa:

Tabla 22: Variación positiva de cantidad de productos consumidos

Consumo más cantidad de productos que antes		
“Consumo más productos para beneficiarme de más estrellas y así conseguir cosas extra gratis”.	“Consumo más, porque siento que de todas maneras estoy recibiendo algo a cambio, siento una especie de gratificación al final”.	“Más, porque al consumir más tienes un puntaje, y uno quiere tener más puntaje para tener más beneficios. O si vas con la familia y compra todo con tu tarjeta, para tener más puntaje”.

Respecto de los elementos de gamificación que pueden influir en este comportamiento, se trata primero las mecánicas de juegos. Se observa en algunos entrevistados (14) emoción debido a los beneficios que obtienen y esperan obtener en el futuro por pertenecer al programa STB – RWD (“siento que de todas maneras estoy recibiendo algo a cambio, siento una especie de gratificación al final”). El programa, aparentemente, genera en estos usuarios sentimientos positivos que los estimulan a comprar una mayor cantidad de productos, ya que, les hace sentir que su compra será recompensada a futuro. Además, se puede observar que el programa genera más emoción en mujeres (11 de 14) y en las personas jóvenes, ya que 8 personas que sienten emoción están comprendidas en el rango de 18 a 25 años, y también la persona de 15 años.

En este punto, algunas personas entrevistadas (19) reaccionan de manera positiva ante ciertos desafíos de compra que propone el programa para obtener una mayor cantidad de estrellas, lo que hace que consuman determinados productos, o realicen consumos en determinadas ocasiones u horas donde sale algún desafío, para obtener mayor cantidad de estrellas, como se aprecia en la siguiente frase: “hace poco hubo una promoción para obtener 50 estrellas y ya voy comprando dos”. Vemos que tanto hombres como mujeres de la muestra se involucran en los desafíos, ya que, 12 de 19 mujeres y 7 de 12 hombres utilizan las promociones y desafíos para obtener más estrellas. Así mismo, vemos que la mayoría de personas que responden a este elemento (14 de 19) son jóvenes comprendidos entre 18 y 25 años, y que 11 son estudiantes. Por último, se observa que 4 de las 5 personas que residen en Magdalena responden de manera positiva ante los desafíos.

Con respecto a las dinámicas de juegos, el elemento principal son las recompensas. Se observa que a todos los clientes entrevistados les agrada recibir beneficios y que esperan recibir

la mayor cantidad de beneficios y ofertas posibles por pertenecer al programa e involucrarse de manera regular en el mismo. Por lo tanto, es muy importante para ellos todos los beneficios adicionales que puedan obtener por pertenecer a STB – RWD. Incluso los usuarios entrevistados mencionan que les gustaría se aumenten los beneficios y promociones, ya que, las recompensas que ellos puedan obtener por consumir es lo que determinará que consuman una mayor cantidad de productos. Una frase recurrente es: “te dan más beneficios con la tarjeta”.

Otro elemento presente es la progresión, ya que para obtener mayores beneficios es necesario alcanzar un nuevo nivel en el programa, por lo que los usuarios deben progresar en los niveles y llegar a alguno mayor. Además, se observa que este grupo de clientes considera importante la posibilidad de obtener puntos (en este caso estrellas) por los consumos que realizan, puesto que de esta forma sienten que “no se va su plata al agua”, sino que el obtener puntos luego les brindará más beneficios y recompensas, que es lo que se espera al unirse a STB – RWD. Por tal motivo, para este grupo (12 de 31) la cantidad de productos consumidos aumenta, con el objetivo de obtener más puntos y así alcanzar otra categoría y los beneficios adicionales por ese logro.

En lo que respecta a la motivación, se identifica que para el grupo de clientes entrevistados que aumenta su consumo es totalmente extrínseca, ya que, el aumento en el consumo corresponde a obtener los beneficios y recompensas que brinda el programa, lo que es un estímulo externo a los usuarios. Con respecto al compromiso, se observa que en el grupo de personas que han aumentado la cantidad de productos consumidos se ha involucrado un poco más con STB, al tener que realizar transacciones más constantes para ser partícipes de los beneficios que STB – RWD ofrece.

Por último, de las 31 personas de la muestra sólo 12 han aumentado la cantidad de productos consumidos, motivados por los beneficios esperados, y en su mayoría son mujeres (8) de edades variadas, las cuales residen mayoritariamente (7 de 8) en Santiago de Surco.

2.3. Cambio respecto de la variedad de productos consumidos

En la presente investigación se entiende por cambios en la variedad de productos consumidos lo siguiente: si el usuario, luego de inscribirse en el programa STB – RWD, consume mayor, igual o menor variedad de productos que antes consumía. Por ejemplo, si antes de la inscripción del programa solía consumir solo café expreso, luego de estar inscrito, ¿consume otras variedades de café o algún producto adicional con el café, o sigue consumiendo el mismo café expreso?

En este caso se ve que el patrón dominante es que no ha habido cambios en la variedad de productos consumidos, por lo que la mayoría de personas de la muestra, 21 de 31, afirman que la variedad de productos que consumen es la misma de siempre.

A continuación un cuadro que resume las frases más recurrentes:

Tabla 23: Patrón dominante de variedad de productos consumidos

Consumo la misma variedad de productos que antes		
“No, consumo lo mismo de siempre, salvo que hayan promociones de momento que me gusten”.	“Los mismos, los que son mis favoritos”.	“Probar nuevas cosas no. Siempre tomo la misma bebida”.

Las personas de este grupo (21 de 31) consume los productos que tenía costumbre consumir, los que son sus favoritos, y no están dispuestos a probar distintas variedades de productos de STB, por lo que el programa y sus elementos al parecer no están estimulado a la muestra de entrevistados a consumir distintas variedades de productos de STB.

Por otro lado, hay un grupo minoritario de la muestra (10 de 31), que afirman que han aumentado su variedad de consumo luego de inscribirse en el programa STB – RWD. Cabe mencionar que no hay personas que mencionen haber disminuido la variedad de productos consumidos.

A continuación un cuadro que resume las frases más recurrentes del grupo de usuarios que ha aumentado su variedad consumida:

Tabla 24: Mayor variedad de productos consumidos

Consumo más variedad de productos que antes		
“Ahora consumo más variedad, porque a veces te dan adicionales o cierta cantidad de puntos o estrellas”.	“Trato de variar. Últimamente, como he estado yendo a la tienda, veo cosas nuevas y de pronto se me antojan”.	“Creo que sí, ha incrementado un poco más”.

Como se observa en este caso, aparentemente las personas que consumen mayor variedad de productos siempre gustan de probar nuevas opciones de productos, por lo tanto, esta sería una actitud arraigada en este grupo de personas, el cual está compuesto en su mayoría por mujeres (7) solteras (6) con distintas ocupaciones, residentes en el distrito de Santiago de Surco (6). Además, se puede ver que algunos elementos del programa también son de utilidad para incentivar a este grupo de personas a consumir más variedad.

Respecto de las mecánicas de juegos, se puede observar que en el caso de los clientes que consumen más variedad luego de inscribirse en el programa, ciertos desafíos los cuales

proporcionan mayor cantidad de estrellas por consumir ciertos productos específicos, son de utilidad para que algunas personas de la muestra decidan consumir productos nuevos, los cuales aún no habían probado. Así mismo, es importante la recompensa que pueden recibir, en este caso particular a modo de estrellas, para que haya un mayor incentivo a consumir distintas variedades de productos. Además, en este grupo se observa que las personas aprovechan los desafíos y las recompensas para probar distintas variedades de productos; debido a que suelen consumir nuevas variedades de productos, el programa les brinda el beneficio de poder hacerlo y a la vez acumular puntos por ello, lo que les brindará mayores recompensas a futuro.

Por otro lado, respecto de los componentes de juegos, se puede observar que la cantidad de puntos ofrecidos por determinado producto es de importancia para incentivar a las personas de esta muestra a consumir una mayor variedad de productos. Además, por medio de la cantidad de estrellas las personas podrían consumir una mayor variedad, al sentir que su compra está sirviendo para el logro de alcanzar, en menor tiempo, una nueva categoría. Como se mencionó, la posibilidad de consumir distintos productos y a la vez acumular mayor cantidad de estrellas estimula a estas personas a consumir más variedades de productos de STB.

En lo que respecta a la motivación, se puede observar que a la mayoría de personas de la muestra (21 de 31) el programa no les proporciona motivación suficiente para consumir una mayor variedad de productos, y en las personas que sí consumen una mayor variedad, se apela a la motivación extrínseca, ya que se otorga cierto puntaje adicional por consumir distintos tipos de productos y se hace énfasis en los beneficios que los usuarios podrían recibir al consumir distintas variedades de productos de la tienda.

En conclusión, respecto de la frecuencia de visitas se observa que, si bien no hay patrón dominante, una ligera mayoría de personas (16 de 31) no ha aumentado ni disminuido su frecuencia de visitas debido a STB – RWD. Sin embargo, hay un grupo de 13 personas que sí ha aumentado la cantidad de visitas a la cafetería producto del programa. Este grupo está compuesto en su mayoría por mujeres (8) de edades variadas, a partir de 18 años hasta 50, que residen en su mayoría en Santiago de Surco, de las cuales solo 1 persona es estudiante.

Respecto de la cantidad de consumo de la muestra, se observa nuevamente que no hay un patrón dominante pero sí una ligera mayoría de entrevistados (16 de 31) que han mantenido constante la cantidad de productos consumidos. Sin embargo, hay un grupo de 12 personas que sí ha aumentado la cantidad de productos consumidos debido a STB – RWD. Se observa que este grupo está compuesto por una cantidad similar de hombres (5) que de mujeres (7), que en su mayoría residen en Santiago de Surco (7) y del cual también la mayoría son estudiantes (7). Así mismo, las dos personas casadas han aumentado su cantidad de productos consumidos.

Y en lo referido a la variedad, se observa un patrón dominante (21 de 31) que ha mantenido constante la variedad de sus productos consumidos. El grupo que sí ha aumentado su variedad de productos consumidos (10 de 31) está compuesto en su mayoría por mujeres (7) jóvenes entre 15 y 27 años, que residen en Santiago de Surco (6).

En resumen, no se puede observar cambios en la frecuencia de visitas, la cantidad y la variedad de productos consumidos, de las personas de la muestra. En todos los casos, el número de personas que no ha variado su comportamiento de consumo es superior a las personas que sí han variado. Además, en todos los casos, la mayoría de personas que ha variado positivamente su comportamiento son mujeres de edades comprendidas entre 15 y 27 años. Así mismo, la persona de más edad ha modificado positivamente todos los aspectos estudiados del comportamiento de compra.

Los motivos por los cuales no se observa cambios en el comportamiento de compra en la mayoría de personas de la muestra podrían estar vinculados a ciertas características del programa, por lo que en el siguiente acápite se analizará las percepciones de las personas entrevistadas respecto del programa STB – RWD.

3. Percepción del programa

La siguiente variable por analizar corresponde a la satisfacción de los clientes de la muestra con respecto al programa de STB – RWD. En esta parte de los hallazgos se explica, mediante las opiniones y percepciones de los usuarios entrevistados, cómo se sienten con respecto a su participación en el programa y cómo creen que este influye en su patrón de consumo.

Como se explicó anteriormente, uno de los principales beneficios de utilizar los elementos de la gamificación en un programa de fidelización, es el compromiso que estos deben generar en los consumidores. Así mismo, esta actitud de compromiso se encuentra relacionada a un adecuado sistema de recompensas, el cual ayude a los usuarios a mantenerse “atados” a la marca y modificar positivamente, ya sea de manera consciente o inconsciente, su patrón de consumo.

Para evaluar la percepción de los clientes respecto del programa STB – RWD se decidió realizar cuatro preguntas: la primera hace referencia a si el programa cumple con las expectativas de los usuarios; la segunda, sobre el grado de involucramiento de cada uno de los usuarios entrevistados con el programa STB – RWD; la tercera, el grado de dificultad que el programa representa; y la cuarta, la emoción que genera en los consumidores el alcanzar otro nivel (categoría) en el programa STB – RWD.

3.1. Niveles de satisfacción con respecto al programa de fidelización

En primer lugar, como se mencionó, se analizan los resultados obtenidos de la pregunta relacionada al nivel de satisfacción de los clientes del programa STB – RWD. En ese sentido, se evidencia un claro patrón dominante en el que a más de la mitad de los entrevistados, 21 de 31 personas, les agrada el programa de STB – RWD y lo consideran como un buen programa de fidelización. Cabe resaltar, que a pesar de que este grupo de usuarios considera el programa como bueno, seis (6) personas manifiestan que aún tiene puntos por mejorar, como por ejemplo que la opción de recargar de la tarjeta sea en cualquier momento mediante un aplicativo, de esta manera evitar hacerlo minutos antes de efectuarse la compra o que la plataforma en línea deba permitir hacer modificaciones de los datos personales después de haber sido ingresados.

Tabla 25: Frases de consumidores a quienes les agrada el programa STB – RWD

Me parece bueno el programa STB – RWD		
“Me dan beneficios y eso me gusta. No se va mi plata al agua, sino que me genera puntos que luego me da beneficios y recompensas”.	“Me parece bueno, porque así las personas siente status y por eso vuelven una y otra vez Y si alguien no tiene la tarjeta, luego uno va solo para que saque la tarjeta”.	“A mí me gusta. Yo creo que es una manera, para ellos, de apalancarse.”

Dentro del grupo mayoritario, los entrevistados priorizan los beneficios y promociones que les brinda el programa, entiéndase con ello las recompensas a las que pueden acceder por pertenecer a STB – RWD. De este grupo, la mayoría de usuarios (14 de 21) son mujeres de 15 a 50 años entre estudiantes y profesionales, mientras que los 7 restantes, son hombres de 18 a 27 años y en gran parte estudiantes (5).

Por otro lado, el grupo minoritario (10 de 31) considera que el programa es regular o ineficiente, ello debido a que piensan que los beneficios o promociones del programa no cumplen cabalmente sus expectativas. En otras palabras, consideran que no existe una relación adecuada entre lo que cada nivel les demanda en consumo monetario y lo que reciben como recompensas en cada categoría. En el siguiente cuadro resumen, las frases más recurrentes de este grupo:

Tabla 26: Frases de consumidores a quienes NO les agrada el programa STB – RWD

Me parece regular el programa STB – RWD		
“Regular. Porque por una parte te dan buenas promociones por el hecho de que acumulas estrellas, pero por otra parte es como que es muy limitada, no tiene más cosas”.	“Regular, porque tiene muchos pasos, cargar tu tarjeta. Luego, para canjear una bebida tienes que canjear como no sé cuántos puntos”.	“Regular. Fideliza a los clientes de alguna forma pero sus promociones tienen que mejorar un poco, porque hay promociones que o bien no son muy conocidas o bien son poco recurrentes, por ejemplo, una vez al año el cumpleaños”.

En relación con esta variable, se observa que los usuarios consideran como un factor importante en su decisión de consumo las dinámicas de juegos. Es decir, buscan constantemente las recompensas y los beneficios del programa para seguir participando del mismo. Además, se observa que la motivación extrínseca se encuentra presente en este punto, ya que lo que más despierta el interés en los consumidores son los incentivos y recompensas que reciben.

En resumen, de acuerdo en el análisis previo y teniendo en cuenta las categorías explicadas en el capítulo 4, en especial aquella que tiene que ver con la satisfacción de clientes, la mayor parte de la muestra se encuentra en la categoría “Satisfechos” (13 de 31), dado que los clientes no están del todo convencidos en que el programa STB – RWD cumpla con sus expectativas. Como ya se mencionó, muchas veces los premios son el problema de este descontento en la muestra.

3.2. Grado de conocimientos de los clientes respecto al programa de fidelización

Se realizaron las siguientes preguntas a los usuarios de la muestra para observar el nivel de conocimientos sobre el programa: la primera, en qué consistía; la segunda, cuáles eran los niveles y en cuál se encontraban y; tercera, si sabían cuáles eran los premios y beneficios que les correspondían de acuerdo al nivel en el que se encontraban. Las respuestas a estas preguntas no permiten identificar un patrón dominante. En efecto, catorce (14) personas concuerdan en que muy saben poco o nada acerca del programa STB – RWD y tampoco manifiestan esfuerzo por familiarizarse con los beneficios que el programa ofrece. Adicionalmente, este grupo se encuentra conformado por igual número de hombres (7) y mujeres (7), y con respecto al rango etario va desde los 15 hasta los 34 años. En el siguiente recuadro se presentan algunas de las frases más resaltantes:

Tabla 27: Frases de personas que no están involucradas en el programa STB – RWD

No sabe nivel en el que se encuentra ni los premios		
“He pasado un nivel, no sé qué nivel. No estoy segura de los premios, pero cuando tú vas te dan los premios”	“No sé, no estoy muy pendiente”.	“Ni idea, debo estar en Silver (Green)/Si no me equivoco, te dan algo por tu cumpleaños y un café al mes, si no me equivoco”.

Sin embargo, a su vez, otro grupo de usuarios de la muestra, 9 de 31, tienen una actitud diferente a la descrita anteriormente. Este grupo, en su mayoría compuesto por mujeres (7 de 9), pueden reportar acerca del nivel en el que se encuentran y de los beneficios a los cuales pueden acceder. A pesar de que los entrevistados no expresan de manera exacta el nombre de la categoría o el nivel en el que se encuentran, sí son conscientes de los premios y beneficios a los

cuales están adscriptos. El siguiente cuadro brinda algunas respuestas recurrentes de lo explicado:

Tabla 29: Frases de personas que se encuentran informadas

Sé acerca del nivel y los premios que tengo		
“Es Welcome. Sí, Una bebida por tu cumpleaños, algunos accesos a promociones exclusivas”.	“Gold. Sí. Depende del mes en el que estás, tienes una bebida en tu cumpleaños, tienes combos, tienes comida”.	“Sí, es Gold/ Tengo acceso, bueno, a un shot mensual. Bueno, cada 100 puntos algún tipo de bebida y, bueno, asistir a eventos”.

Así mismo, se puede evidenciar que existen dos grupos en donde saben o solo la categoría en la que se encuentran (6) o solo la relación de premios o beneficios a los cuales pueden acceder (2). Cabe resaltar que dentro de este grupo (8), la mayoría (7) son jóvenes, es decir, sus edades están en un rango de 18 hasta los 26 años. Teniendo en cuenta la información previa, este fenómeno podría deberse a que existe un problema de comunicación con respecto al programa, es decir, que los métodos por los cuales se tienen información del mismo no son suficientes para que todo el público de esta muestra sepa en su totalidad sobre STB – RWD.

3.3. Grado de dificultad y emoción que perciben los clientes respecto al programa de fidelización

En este punto se explica el grado de dificultad que representa el programa STB – RWD y la emoción que sienten los usuarios al momento de pasar a otro nivel del programa. De acuerdo con Nicholson (2015), una de las características de los elementos de la gamificación dentro de la fidelización de clientes es que debe generar y desarrollar en los usuarios un sentido de desafío. En este caso, generar el deseo en los clientes por acumular mayor cantidad de estrellas (puntos) con cada nuevo consumo.

Se realizó una pregunta para conocer si los usuarios consideraban viable seguir alcanzando niveles y si sentían que progresar hacia otro nivel era un reto para ellos. Las respuestas que se obtuvieron no permitieron identificar un patrón dominante. Sin embargo, es importante mencionar que se puede identificar un grupo de usuarios de la muestra (13 de 31) que consideran el programa como un reto y consideran que sí es viable alcanzar nuevos niveles y se esfuerzan por ello.

Así mismo, siguiendo la línea de los usuarios que si consideran el programa como un reto o desafío, existe un grupo de personas (8 de 31) que, a pesar de que manifiesten que STB – RWD es como un desafío, no se esfuerza por seguir alcanzando niveles. Ello sucede debido a que las personas los usuarios o clientes del programa ya tienen la costumbre de visitar STB,

independientemente si es que lograr seguir acumulando estrellas y, por consiguiente, alcanzar nuevos niveles. La siguiente tabla ayuda a explicar estos dos escenarios:

Tabla 28: Frases de personas a quienes les parece viable el programa y se esfuerzan frente a personas que les parece viable el programa, pero no se esfuerzan

Me parece viable y me esfuerzo	Me parece viable, pero no me esfuerzo
“Sí lo considero viable, porque sí o sí voy 2 veces por semana a consumir, y acumulo estrellas”.	“Sí, si se pone más interesante, si le hacen más publicidad, sí. No me estoy esforzando”.
“Sí, porque sigo yendo, sigo comprando”.	“Bueno, sí es viable pero creo que tendría que consumir un montón. Creo que se puede alcanzar si eres fan de STB, pero en mi caso no es que lo vea como un objetivo”.

Con respecto a las restricciones, a pesar de que reprime algunas acciones de los clientes del programa tales como tener un consumo mínimo de 20 soles o que solo después de cierto número de estrellas se pueda pasar al siguiente nivel o categoría, no les afecta. Es decir, la restricción es observada como un beneficio en términos de exclusividad, en el que solo pueden participar los que tengan la tarjeta de STB – RWD activada y realicen sus compras con la misma.

Dentro de los elementos de la gamificación presentes en el programa, los que se evidencian en esta parte los componentes de juegos, específicamente el sistema de **niveles** que posee el mismo. Los consumidores que sí se esfuerzan por avanzar en el programa consideran que la posibilidad de avanzar de nivel les resulta muy beneficiosa puesto que podrán obtener nuevas recompensas y promociones.

Finalmente, también se realizó una pregunta para conocer sobre si pasar de nivel causó en los usuarios entrevistados algún tipo de emoción, elemento que está dentro de las mecánicas de juego.

Tabla 29: Frases de personas que les emociona pasar de categoría frente a las personas que no les emociona pasar de categoría

Me emociona pasar de categoría	No me emociona pasar de categoría
“Claro que sí, porque voy a tener mayores beneficios, muchas mejores ofertas, y todo ello”.	“No, porque no sé bien las categorías”.
“Sí. Porque si llegas a la tercera categoría te dan algo o algo pasa”.	“La verdad es que no tengo mucha emoción, solamente mantenerme”.

Como se observa en el cuadro previo, a algunos consumidores (14 de 31), en su mayoría mujeres (11 de 14), si les causa emoción seguir avanzando en los niveles que tiene el programa. Esto se debe a que se genera expectativa en ellos respecto de los beneficios que puedan recibir en niveles superiores ya que son conscientes que estos serán cada vez mayores. Mientras que,

los consumidores que no se emocionan por pasar de nivel, en su mayoría varones, son aquellos que no saben o no están bien informados acerca del programa y sus beneficios.

Finalmente, se puede deducir que gran número de usuarios no conoce cabalmente el programa, ya sea por no saber absolutamente nada de él en tanto a los niveles y a los premios a los cuales pueden acceder o porque saben solo alguna de ellas. Sin embargo, eso no es un impedimento para seguir participando de STB – RWD y seguir acumulando estrellas que posteriormente les brinden beneficios. Con respecto a las emociones generadas por el programa, a pesar de que la mayoría no se compromete muy bien con él y no sepa mucho de los premios que se pueden obtener, la emoción que despierta en los clientes es debida a la incertidumbre misma de no saber que les espera en niveles posteriores.

4. Fidelidad de marca

Como ya se mencionó anteriormente, la fidelidad hace referencia al consumo habitado de productos o servicios, aunque existan en el mercado otros productos o servicios similares (Kotler s.f. citado en Azuero & Salgado, 2012, p. 8).

Por lo tanto, para entender la fidelidad de clientes en esta muestra, se decidió ahondar en dos variables importantes: la cantidad de veces que el usuario visita a las empresas competidoras y cuántas veces los usuarios recomiendan o comentan el programa STB – RWD a terceros. La primera nos mostrará si es que los clientes o usuarios del programa consideran, dentro de sus opciones, otras cafeterías para consumir y cuál es la concurrencia con la que asisten a ellas. Por su lado, en la segunda variable, se evaluará el grado de compromiso por parte de los usuarios del programa.

4.1. Visitas a empresas competidoras de STB

Para entender mejor esta variable, se preguntó respecto de las visitas de cada usuario a la competencia para de esta manera analizar si es que el programa influye en la decisión de los consumidores de comprar en STB en lugar de en otra cafetería. Por otro lado, se analizó el nivel de compromiso que los usuarios de la muestra tienen con el programa STB – RWD mediante el análisis a las respuestas de los usuarios respecto de indicadores tales como la cantidad de veces en las que los usuarios recomendaron el programa y si estos comparten material publicitario del mismo.

En primer lugar, se realizaron algunas preguntas para poder identificar si es que los entrevistados consideraban a otras empresas, consideradas por ellos como competencia de STB, para consumir cafés y derivados. Dentro de las respuestas no se encontró un patrón dominante, dado que existe un grupo de once entrevistados (11 de 31) que considera que STB no tiene

alguna competencia alguna. Asimismo, 12 de 31 usuarios, considera que STB tiene una sola empresa competidora, dentro de las cafeterías mencionadas, la que más se repite es Juan Valdéz (7 de 12). Por lo tanto, se encontró un grupo mayoritario (23 de 31) que considera que STB ha logrado posicionarse fuertemente en la mente de los consumidores, por lo que es muy difícil que una empresa pueda ser considerada como competencia, incluso algunas personas de la muestra consideran que STB no tiene competencia directa. Sin embargo, algunas otras consideran a Juan Valdéz como una opción.

Tabla 30: Frases de las personas que consideran que STB tiene al menos una empresa competidora o ninguna

Una empresa competidora	Ninguna empresa competidora
“ORGANIKA”.	“No considero que tenga competencia”.
“Juan Valdez”	“No tiene competencia, porque la gente tiene posicionada la marca STB, y es difícil que una empresa nueva logre lo mismo”.

Otra pregunta realizada a los usuarios fue acerca de la influencia del programa STB – RWD en la decisión de elegir STB. Al analizar los resultados se encontró que el patrón dominante es que el programa no influye en la decisión de compra. Es decir, la mayoría de entrevistados (20 de 31) considera que STB – RWD no ha influido en elegir STB antes que alguna otra empresa, sino que ya tenían la costumbre de asistir a STB ya sea por gustos personales o por conveniencia. Además, consideran que el programa es un “*plus*” que tiene la cafetería STB, la cual ofrece beneficios y promociones que solo los clientes del programa pueden tener. Por ello, muchos de los usuarios del programa se sienten identificados como clientes exclusivos de STB ya que, al estar inscritos en el programa y tener una tarjeta y/o categoría preferencial en el mismo, les brinda cierto valor agregado en comparación con los clientes regulares de STB o de otras cafeterías.

4.2. Recomendación del programa a terceros

Dentro de este punto se evaluará las veces en las cuales los clientes han recomendado el programa a terceros. Para poder explicar los resultados es necesario recordar que los elementos de la gamificación aplicados a la fidelización deberían ser de utilidad para mejorar el reconocimiento de marca.

Al analizar esta pregunta, el patrón dominante que surgió es que número mayoritario de entrevistados (20 de 31) recomienda al menos a una persona el programa STB – RWD. Por otro lado, se puede identificar que existe un grupo minoritario de usuarios que no recomienda el programa, pero si comenta acerca del programa a conocidos. En el siguiente cuadro se observará algunas frases características de estas conductas:

Tabla 31: Frases de las personas que recomiendan el programa STB – RWD frente a las personas que solo comentan el programa

Recomienda	No recomienda, pero comenta
“Sí, cuando he ido a tomar el café con alguna amiga y mi amiga me ha dicho "¿Oye y eso qué es?" y le explico y la termina comprando. Bueno a mi círculo más cercano, serán unos tres o cuatro y a mi hermana, entonces son unas cinco”.	“No lo he recomendado, pero sí lo he comentado por ahí. A algunas personas, no tantas. Si voy con algún cliente o con mi jefe, y me preguntaban, ahí les he dicho. Muy a groso modo”.

Como se puede observar, uno de los elementos de la gamificación más resaltante en esta parte del análisis es el compromiso de los usuarios. A pesar de que en preguntas anteriores los usuarios hayan evidenciado poco conocimiento con respecto al programa en general en este caso, de acuerdo a la tendencia en las respuestas, los usuarios recomiendan STB – RWD a otras personas especialmente por los beneficios a los cuales es posible acceder. No obstante, se puede decir que el programa no logra comunicar de manera adecuada en qué consiste el mismo, ello se deba, tal vez, a que se hayan utilizado canales poco eficientes para la diversidad del público a cual va STB – RWD.

Como conclusión, dentro de la muestra, a pesar de que el programa no influye en su decisión de seguir consumiendo en STB, se les considera fieles a la marca, dado que la mayoría de ellos (18 de 31) manifiestan que asisten a STB por lo que les puede ofrecer la cafetería como: diversos productos, un lugar adecuado para estar, entre otros. En otras palabras, consideran STB – RWD como un “*plus*” a la experiencia que brinda la cafetería en sí. Además, con respecto a la recomendación a terceros sobre el programa, 16 clientes lo hace, es decir, que invita a otras personas no solo a tener la tarjeta y ser parte del programa STB – RWD, sino que también, puedan visitar la tienda y así conocer un poco más de ella, para que, mediante la afiliación al programa se pueda crear una relación duradera con los clientes

5. Percepción de los elementos de gamificación

En este punto se analiza la percepción que tienen los usuarios entrevistados respecto de algunos elementos específicos de gamificación que se han identificado en el programa STB – RWD, los cuales son: restricciones, desafíos, recompensas, retroalimentación, banderas y colecciones, obtención y acumulación de puntos, y regalos.

5.1. Restricciones

Como se hace referencia en el marco conceptual (2012 Werback & Hunter citado en Gatautis et al., 2016) las restricciones o limitaciones son algunas condiciones establecidas previamente, en este caso establecidas por STB – RWD, las cuales no pueden ser traspasadas por los usuarios, ya que los juegos siempre tienen un conjunto de reglas para regular la

participación de los usuarios. En el caso de STB – RWD, las principales restricciones del programa son las siguientes: monto mínimo de recarga de 20 soles y la utilización de la tarjeta del programa como medio de pago (funcionando como una tarjeta de débito) para acumular estrellas (no es posible acumular estrellas con otro medio de pago).

Se realizó una pregunta para conocer la opinión de los clientes respecto del uso de la tarjeta como único medio de pago para poder acumular estrellas, y el patrón dominante de esta pregunta fue que es un elemento bien recibido y del agrado de la gran mayoría de los usuarios. Algunas de las frases más recurrentes de este grupo mayoritario, 24 de 31 personas, fueron:

Tabla 32: Patrón dominante sobre uso de tarjeta como medio de pago

Me agrada utilizar la tarjeta como medio de pago			
“Sí, mientras la tengas recargada no necesitas llevar tanto efectivo, entonces es una pequeña salida”.	“Sí, porque así le puedo dar a mi sobrino para que compre sin necesidad de darle efectivo. Útil para darle a familiares menores de edad”.	“Me gusta, pero lo que me incomoda un poquito es el tema de estarlo recargando. Me gustaría que esté afiliada a alguna tarjeta de crédito o débito”.	“Sí, me agrada. Fidelizas a la gente, cuando vas solo pagas con eso, no tienes que sacar otra tarjeta”.

Como se puede observar, muchas de las personas entrevistadas ven esta restricción como favorable para ellos pues les permite realizar compras en STB sin necesidad de tener que llevar efectivo. Así mismo, ven útil esta restricción al poder brindar la tarjeta a personas menores de edad para que realicen sus compras, sin necesidad de tener que darles efectivo.

Sin embargo, existen personas dentro la muestra que consideran que el monto mínimo de recarga es muy elevado. Como menciona una persona, “el monto es mucho. [Por ejemplo] si te queda seis soles en la tarjeta tienes que completarlo, y poner veinte soles [es excesivo]”. Así mismo, otra persona menciona la necesidad de utilizar la tarjeta para obtener estrellas es complicado, ya que podría ser que el cliente se olvide la tarjeta y no pueda acumular estrellas.

En conclusión, se observa que este elemento no está afectando a la mayoría de personas de la muestra ni es determinante para que este grupo continúe participando del programa. El grupo de 24 personas que es el dominante en este elemento, ha encontrado alguna utilidad para la tarjeta como medio de pago, por lo que no perciben las principales restricciones como muy complicadas, y por lo tanto, esto no es un factor para que se retiren del programa.

5.2. Desafíos

Los desafíos son algunos retos propuestos por el programa para involucrar a los clientes. En el caso de STB – RWD, los retos son comunicados por medio del correo electrónico, los cuales son, por ejemplo, duplicar las estrellas al consumir ciertas bebidas en

fechas determinadas, o duplicar las estrellas al consumir algunos productos en horarios específicos, entre otros. Así mismo, en el programa, las recompensas por completar los desafíos son las bonificaciones de estrellas o también ciertas promociones a modo de 2x1. Además, también hay recompensas y beneficios por avanzar en el programa y obtener otro nivel.

Con respecto a los desafíos, se realizó una pregunta a las personas entrevistadas para conocer si aprovechaban los desafíos y promociones que les llega al correo electrónico. Las respuestas mostraron que un grupo mayoritario de usuarios de la muestra, 19 de 31 personas, sí aprovechan los correos que les llega del programa para acumular más estrellas, obtener promociones exclusivas y/o completar ciertos desafíos y así ganar más estrellas. Algunas de las frases más recurrentes de este grupo son las siguientes:

Tabla 33: Patrón dominante sobre retos y promociones del programa

Sí aprovecho los retos y promociones del programa		
“Sí, hace poco hubo una promoción para obtener 50 estrellas, y ya voy comprando dos”.	“He usado una, la del teatro, pero había una que te daba derecho a probar dos nuevos productos antes que el resto, pero esa no la aproveché porque no se me antojó esa bebida”.	“Sí, digo, como voy a ir igual, aprovechemos la promoción. No es que, ah ya, salió esta promoción y por eso voy a ir”.

Este grupo de personas manifiesta que aprovecha los desafíos precisamente por la recompensa que espera obtener, la cual normalmente es obtener cada vez más estrellas u obtener algunos productos a 2x1. Así mismo, una persona menciona que utiliza las promociones y retos que son de su agrado, es decir, aprovechan las promociones y retos respecto de productos que les agrada consumir y no de cualquier producto ofrecido. Sin embargo, también existe un grupo de personas (12 de 31) que no aprovecha las promociones que llegan al correo electrónico, y se enteran de los retos y promociones cuando van a alguna de las cafeterías de STB a consumir, y allí deciden si aprovecharlas o no. Respecto de este grupo minoritario, se observa que es muy variado, en su mayoría personas solteras y jóvenes en un rango de 22 a 27 años.

Dentro de este grupo de personas que no aprovechan las promociones algunas personas (5) mencionan que no les llega ningún correo. Podría ser que hayan registrado de manera errónea su correo o que, para evitar publicidad al correo, hayan desactivado alguna opción para que les lleguen las promociones, considerando que éstas serían spam y no promociones y desafíos que los beneficiarían. Así mismo, una persona entrevistada menciona que “no revisa mucho su correo” por lo que se entera tarde de las promociones, y otro usuario entrevistado menciona que “no sabía que llegaban promociones al correo. Debido a esto algunos usuarios no pueden aprovechar las promociones y desafíos. Por último, algunos entrevistados se enteran de

los desafíos y promociones al consumir en la cafetería y preguntar a los baristas, lo cual genera que no puedan aprovechar todas las promociones y desafíos posibles.

Como se observa, aparentemente hay un problema de comunicación de los baristas de la tienda respecto de la importancia de que las personas puedan recibir los correos y también de que el correo es el único medio por el cual el programa comunica las promociones, ya que algunas personas ni siquiera sabían que por el correo debía de llegarles las promociones. Así mismo, en la actualidad hay otros medios masivos por los cuales las personas, especialmente jóvenes, revisan con mayor frecuencia y se informan. Habría que revisar si los canales de comunicación están siendo efectivos y útiles para los usuarios y considerar adicionar los que sean pertinentes.

5.3. Recompensas

Brevemente se hará referencia a un aspecto de las recompensas. Todas las personas entrevistadas coincidieron en que para ellos los beneficios son muy importantes, y les agrada poder recibir ahora beneficios por consumir en STB. De los entrevistados, un grupo pequeño (5) mencionó que los beneficios son para ellos muy importantes para continuar consumiendo en STB con la frecuencia actual. Este grupo está compuesto en su mayoría por estudiantes jóvenes, en un rango de 18 a 22 años.

Por otro lado, un grupo mayoritario de entrevistados (26) seguiría consumiendo de manera habitual en STB sin que hubiera las recompensas que ofrece el programa. Sin embargo, sí consideran muy importante el que haya algún tipo de recompensa que los premie por consumir de manera regular en STB. Y, aparentemente, luego de haber ya instalado un programa que les brinde beneficios y recompensas, retirar el programa sería algo valorado negativamente por los usuarios, quienes ya están acostumbrados a recibir recompensas por consumir exclusivamente en STB.

5.4. Retroalimentación

Uno de los elementos de gamificación que permite saber el progreso del usuario es la retroalimentación. En el caso del programa, hay una página web la cual brinda a los usuarios información acerca de la cantidad de estrellas que van acumulando, cuántas estrellas acumularon en cada compra realizada, así como la cantidad de estrellas que aún necesitan para alcanzar el siguiente nivel.

Se realizó una pregunta a los usuarios entrevistados respecto a la frecuencia con la que revisaban dicha página web del programa. Y en este caso, el patrón dominante es que muchas de

las personas entrevistadas, 21 de 31, no revisan la página web del programa de manera frecuente. Algunas de las frases más recurrentes de ellos fueron las siguientes:

Tabla 34: Patrón dominante retroalimentación

No reviso habitualmente la página web del programa			
“No suelo revisar, solo he entrado una vez a la página para activar mi tarjeta”.	“Antes sí revisaba la página. Entraba a mi usuario y todo para ver qué había. Pero ya no lo hago, más que todo veo por el FB”.	“No, por eso te digo que deben crear una plataforma más flexible, más cerca del consumidor. Más personalizada, es mucha chamba entrar a buscar, ver en qué nivel estás”.	“No. Desde que me inscribí esta es la primera vez que he intentado entrar a revisar mis estrellas, y no he podido”.

Como se puede observar, este grupo de 21 entrevistados de la muestra no revisa la página web, y como consecuencia de ello no recibe retroalimentación ni parece ser de su interés monitorear su progreso en el programa. Muchos de los usuarios de este grupo mencionan que la página web no tiene un diseño que los motive a entrar y poder revisar de manera constante su progreso. Así mismo, algunas personas ni siquiera pueden entrar; y también mencionan que sería importante complementar la página web con alguna aplicación móvil desde donde se pudiera monitorear el progreso, como hay por ejemplo en el programa STB – RWD de la matriz, en Estados Unidos. Sin embargo, también hay un grupo de 10 entrevistados que sí revisan la página web para recibir retroalimentación y monitorear su progreso. Este grupo está compuesto en su mayoría por mujeres (7) solteras, en su mayoría estudiantes (5) en un rango de edad de 18 a 25 años.

En conclusión, la página web no es de interés para la mayoría de personas de esta muestra, las cuales no están interesadas en revisar su progreso ni recibir retroalimentación para conocer cuál es su nivel en el programa o su cantidad de estrellas. Entre las razones podrían estar la dificultad por ingresar a la página o la incomodidad que genera entrar de manera constante a una página web, por lo que podría ser de utilidad la creación de una aplicación para celulares para facilitar y agilizar el proceso de retroalimentación.

5.5. Insignias y colecciones: tarjetas de membresía

Se identifica como banderas en el programa STB – RWD, elementos visuales, a las tarjetas que los usuarios pueden adquirir, las cuales tienen diseños variados que buscan captar la atención de las personas. Así mismo, se busca que los clientes adquieran un número considerable de tarjetas, por lo que también se identifica el elemento de colección, ya que las tarjetas son de diseños variados y además de temporada (Navidad, Halloween, entre otros), las cuales son de stock limitado y no se repiten en años posteriores.

Como primer punto, se realizó una pregunta para conocer la opinión de las personas entrevistadas respecto de si los diseños de las tarjetas eran o no del agrado de ellos. Y en este caso se comprobó que para la gran mayoría de personas de esta muestra, 27 de 31, los diseños de las tarjetas han sido de su agrado y muy bien valorados. Algunas de las opiniones más recurrentes de ellos fueron:

Tabla 35: Patrón dominante diseño de las tarjetas

Los diseños de las tarjetas me llaman la atención			
“Las tarjetas son muy vistosas, de muy buena calidad y con diseños muy interesantes”.	“Sí, son interesantes. Me dijeron que según la temporada las tarjetas tienen diferentes dibujos. Me gusta que los modelos son llamativos”.	“Sí, algunos. Porque la primera que tengo fue de la primera que salió. Yo estudio idiomas y me gustó los idiomas diferentes que salía en esa tarjeta”.	“Sí, porque algunos son de stock limitado, y el modelo que salió este año para Halloween por ejemplo, no volverá a salir el otro. El otro año saldrá otro modelo y ya no lo podré obtener”.

Como se observa, la mayoría de personas resalta la calidad y los diseños novedosos, interesantes y variados que encuentran en las tarjetas; por lo tanto, se podría intuir que debido a que los entrevistados tuvieron una opinión favorable de las tarjetas, éstos tendrían mayor disposición a adquirir un alto número de tarjetas, para de esta forma poder obtener distintos diseños y coleccionarlos. Respecto del grupo de personas que no han notado los diseños de las tarjetas (4 de 31), se observa que hay 2 hombres, los cuales son estudiantes de 22 y 23 años; y hay dos mujeres, las cuales no son estudiantes, viven en Santiago de Surco y tienen 27 y 43 años.

Otra pregunta del cuestionario nos permitió observar si las personas de la muestra estarían o no dispuestas a adquirir nuevos diseños, en especial de temporada, que son estacionales y normalmente de stock limitado. En las respuestas a esta pregunta se puede también establecer un patrón dominante, 19 de 31 personas, que estarían dispuestas a adquirir un modelo nuevo de tarjeta. Algunas de sus frases más recurrentes fueron las siguientes:

Tabla 36: Patrón dominante de adquisición de tarjetas

Sí consideraría comprar un modelo adicional			
“Sí lo podría considerar, lo pensaría por el hecho de que no continuaría con las estrellas pero de hecho, si el diseño me gusta mucho, podría hacerlo”.	“Yo quise comprar la de Halloween porque me pareció súper lindo, pero cuando quise sacarlo no había, ya se había agotado. Sí me animaría a adquirir una para navidad, son súper lindas”.	“Sí, obtener modelos que no saldrán luego”.	“Sí, me parecen interesantes y me gusta coleccionarlas”.

En este caso se observa que el principal motivo por el cual este grupo consideraría adquirir un modelo adicional es para coleccionar algunos modelos de temporada que en otro momento probablemente no estarán disponibles para ser adquiridos. Sin embargo, se puede observar en las opiniones a esta pregunta que un grupo de personas entrevistadas (12) no comprarían nuevos diseños a pesar de que les agraden debido a que no ven ninguna utilidad o porque no tienen muy claro el funcionamiento de las nuevas tarjetas adquiridas por lo que deciden no adquirir nuevos modelos. Este grupo es muy variado por lo que no se puede establecer algún patrón sociodemográfico.

Por último, también se realizó una pregunta la cual permitió conocer el número de tarjetas que cada persona adquirió en la realidad, y en este caso el patrón dominante es que la mayoría de personas (24 de 31) poseen una sola tarjeta del programa. Aquí algunas de sus opiniones:

Tabla 37: Patrón dominante número de tarjetas adquiridas

Solo he adquirido una tarjeta			
“Una. Porque soy la que siempre compra todo, para mis hijos, mi esposo. Yo voy y digo, ¿quién quiere?”	“Una. Porque es la tarjeta que alguna vez me ofrecieron, por eso la adquirí, nunca más me ofrecieron una tarjeta, y no he estado muy pendiente de si salen nuevos modelos”.	“Una. En un momento sí tuve la intención de tener otra por el diseño pero lo que hizo que no la adquiriera es que si compras otra tarjeta, empiezas de cero, con cero estrellas, entonces no le vi mucho caso a que por solo 1 tarjeta, empiece de cero”.	“Como cuatro. O sea, de Perú no; de Perú tengo una. Tengo una de Washington, una de Baltimore y una de Nueva York. Solo se puede utilizar en esas ciudades, por eso tuve que comprar una acá”.

Como se observa, en este grupo las personas no ven la utilidad de adquirir otra tarjeta o no están seguros de que el mecanismo sea el adecuado para acumular mayor cantidad de estrellas, por lo que el solo hecho de que los modelos sean muy agradables y coleccionables no genera motivación suficiente para adquirir más de una tarjeta. Por otro lado, 7 entrevistados sí adquirieron más de una tarjeta. Respecto de este grupo, se observa que la mayoría son estudiantes jóvenes, en un rango de 18 a 25 años, todos solteros.

En resumen, se observa que a la mayoría de entrevistados (27) les agradan los diseños de las tarjetas; así mismo, también se observa disposición en muchos entrevistados (19) para adquirir un modelo adicional al que ya poseen; sin embargo, se observa que en la realidad solo 7 entrevistados poseen más de una tarjeta. Hay agrado por los diseños y hay disposición a adquirir nuevas tarjetas por lo que se considera que es necesario algún beneficio o recompensa que estimule y motive a los usuarios a pasar de la intención por obtener una tarjeta a la adquisición efectiva de la misma.

5.6. Obtención y acumulación de puntos

Un elemento de gamificación importante que tiene el programa es la posibilidad que brinda a los usuarios de acumular puntos (estrellas) en cada compra que realicen para que de esta manera, al alcanzar cierta cantidad de los mismos, puedan pasar a otro nivel y así adquirir mayores beneficios (recompensas). Se realizó una pregunta para conocer la percepción de los clientes respecto a la acumulación de puntos, si es que ellos realizaban algunas compras con la única finalidad de adquirir una mayor cantidad de estrellas, y no se pudo establecer un patrón dominante. En primer lugar, se muestran algunas opiniones desfavorables a esta pregunta:

Tabla 38: Personas que no realizaron compras para obtener estrellas

Si realizo compras con la finalidad de obtener más estrellas		
“Me emociona las recompensas que me dan”.	“Sí, probablemente mi decisión de compra para que sea en STB y no en otro lado va netamente que, bueno, tenía ganas de acumular más puntos”.	“De hecho sí. Como te digo, lo que hago es meter S/. 20 a mi tarjeta todas las mañanas y con eso compro. Siempre uso mi tarjeta porque sé qué puedo obtener, entonces digo, “voy a usarla ahorita”.

Como se observa, las personas de la muestra que consumen sin tener el objetivo de acumular estrellas consumen los productos porque es su costumbre y les gustan los productos, o también porque tienen que realizar alguna actividad en la cafetería como reuniones de estudio o trabajo. Este grupo de usuarios consume con normalidad y producto de que su consumo es frecuente obtiene estrellas. Para ellos el acumular puntos y obtener beneficios no es algo que les motive y comprometa con la empresa ya que, antes de que se estableciera STB – RWD, ellos iban a consumir de forma regular en la cafetería. Por ello es probable que el programa tuviera que analizar de qué manera involucrar más a los usuarios frecuentes con este componente lúdico.

También hay un grupo de personas de la muestra (14) que sí realiza compras adicionales para poder obtener una mayor cantidad de estrellas y que su decisión de consumir en STB se ve influenciada por los beneficios futuros que esperan obtener al consumir con más frecuencia en STB. Algunas de las opiniones de este grupo se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 39: Personas que realizan compras para obtener estrellas

No realizo compras con la finalidad de obtener más estrellas	
“En realidad no, la mayor cantidad de veces que voy es porque tengo que hacer un trabajo o estudiar”.	“No, la verdad que no. Consumo porque me gusta”.

Como se observa, también hay personas de la muestra que piensan en la cantidad de estrellas que van a poder acumular, y su decisión de comprar en STB y no en otra cafetería, es el beneficio futuro que esperan obtener al acumular estrellas.

De ambos grupos de personas (los que no realizan compras para obtener estrellas y los que sí) podemos establecer que la mayor cantidad de personas que no realizan compras para obtener estrellas son clientes que consumen de manera regular en la empresa, mientras que las personas que no eran clientes frecuentes de STB antes del programa sí se involucran con la obtención de estrellas, por lo que es probable que el programa tendría que analizar de qué manera involucrar más a cierto tipo de usuarios frecuentes con este componente lúdico.

5.7. Regalos: tarjeta como *giftcard*

Un elemento de la gamificación que hace referencia a pensar en otras personas es el de los regalos. En el programa existe la posibilidad de que los usuarios puedan regalar una tarjeta del programa a otra persona a modo de *giftcard*, es decir, una tarjeta cargada con dinero para que la otra persona pueda consumir y si desea, unirse al programa. Se realizó una pregunta para conocer la opinión de los entrevistados respecto a este elemento, y si bien no hay un patrón dominante se ve una opinión favorable de las personas hacia este elemento, ya que a pesar de que no todos han regalado una tarjeta del programa, un grupo de usuarios (12) consideraría en algún momento regalar una tarjeta del programa. Algunas de las frases más recurrentes de este grupo fueron las siguientes:

Tabla 40: Personas que considerarían regalar una tarjeta del programa

No he regalado una tarjeta pero sí lo consideraría			
“No lo he hecho pero sí lo consideraría para una persona que es cliente frecuente de STB. No para alguien que no vaya mucho a STB, no le serviría”.	“No lo he hecho pero sí lo consideraría si sé que es una persona que le gusta mucho o consume mucho STB”.	“Sí, pero no lo he hecho aún. Conozco gente que consume seguido y no tiene tarjeta, a ellas se lo daría”.	“Lo he considerado para algún familiar, mi cuñada”.

El factor determinante, en las personas entrevistadas, para considerar regalar una tarjeta del programa a otra persona es que la persona receptora consuma de manera frecuente en STB, para que el regalo sea significativo para ella. Las personas de la muestra que han regalado una tarjeta (9) es debido a que identificaron a alguna persona con esa característica de consumo, y las personas de la muestra que no han regalado ni consideran hacerlo (10) es debido a que no identifican alguna persona con esa característica de consumo de STB. Así mismo,

se puede observar que las personas que han regalado una tarjeta tienen alguna ocupación que les genera dinero, y son en su mayoría (6) personas mayores de 23 años.

Al revisar este aspecto podemos identificar que en la muestra no depende del elemento de juego, sino de la persona receptora, para decidir regalar una tarjeta. Se podría brindar algún tipo de estímulo para que los usuarios regalen más tarjetas o también brindar algún tipo de sentido al regalo, por ejemplo, tarjetas personalizadas, para que el regalo sea más significativo. Sin embargo, este elemento es importante ya que es una forma de promocionar el programa por medio de los usuarios, ya que, al brindar a otras personas que no son parte del programa una tarjeta, podría generar que otra persona se una al programa y empiece a participar de forma activa, ya que, como se mencionó, el factor es que la persona consume de manera frecuente en STB por lo que, podría empezar a utilizar la tarjeta de manera frecuente.

Luego de analizar las respuestas de los clientes de la muestra respecto de los elementos de gamificación, se observa que la mayoría (16 de 31) calzan en la categoría “medianamente gamificados”, es decir, a este grupo de personas si bien muchos de los elementos de gamificación les parecen interesantes, responden de manera indiferente a los mismos y estos no generan cambios en sus comportamiento, motivación y compromiso hacia STB.

5.8. Observaciones finales de los clientes

Dentro de la entrevista, se preguntó a los usuarios qué mejores podrían proponer para que el programa STB – RWD logre cumplir con todas las expectativas de los mismos a cabalidad. Si bien a la mayoría de los entrevistados, 21 de 31, les agrada el programa tal y como ha sido propuesto por STB, dentro de ese grupo de personas hay algunos que creen que el programa puede seguir mejorando. Por lo tanto, si se unen las apreciaciones de este grupo más las apreciaciones de las personas que consideran el programa como regular o malo (10 de 31), la lista de posibles mejoras que se logra obtener resulta ser de utilidad para el programa.

El siguiente cuadro resume algunas de las mejoras más recurrentes propuestas por los usuarios y las frases características para cada una de esas mejoras:

Tabla 41: Mejoras para el programa STB – RWD.

Mejoras	Cantidad de personas de la muestra	Frase característica
Mayores promociones	7	“Más promociones posiblemente, porque a veces las promociones todavía son muy limitadas”.
Seguimiento de clientes	4	“Seguimiento de clientes, comunicación entre compañía y clientes”.
Eliminación de montos mínimos	4	“Que le quiten el monto mínimo de S/.20.00”
Descuentos	3	“Que haya cierto tipo de descuentos, porque de hecho podría fidelizar a más personas. Por ejemplo: "Cada 5 compras, tienes S/. 5.00 de descuento en tu consumo", algo así, puede ser”.
Aplicativo de celular	3	“No sé, supongo que podría ser como que ya no tener necesariamente la tarjeta física. O sea, acercando un código que tengas en tu celular o algo así, como para evitar tener que cargar con la tarjeta. Me ha pasado también que la he cargado y se me ha olvidado en la oficina y he tenido que pagar con mi tarjeta de crédito”.

Como se puede observar, la mayoría de personas se encuentra convencida de que debería haber muchas más promociones y beneficios por cada nivel. Una de las preguntas que es de utilidad para ahondar en este punto tiene como finalidad conocer si los usuarios están conformes con los beneficios y promociones que reciben en su categoría actual. Ante esta pregunta no se pudo identificar algún patrón dominante ya que casi la mitad de los entrevistados manifestaron no estar conformes con los beneficios actuales de su categoría ya que consideraban debería haber mayor cantidad de beneficios y mejores. En la siguiente tabla se resume algunas de las frases más recurrentes:

Tabla 42: Frases de clientes desconformes con sus premios

No estoy conforme con premios que recibo
“Me gustaría que regalen más productos. Me gustaría que por tu cumpleaños te regalen un desayuno, o que tu consumo sea gratis”.
“Yo creo que deberían haber más promociones o ciertos descuentos a ciertos productos de acuerdo a tu categoría”
“Si me gustaría mejorar algo. Como que el día de tu cumpleaños, o sea, que te pongan un límite, ¿ya? Que te den la preferencia para elegir en tu cumpleaños”.
“No, me gustaría recibir un poco más, porque es como que inviertes S/. 100.00 en los 50 puntos y deberían darte un poco más, creo. Más promociones”.

Por estos motivos es posible afirmar que las dinámicas de juego, todo aquello que tiene que ver con el tipo de recompensas que reciben los usuarios, no están siendo implementadas de manera adecuada, es decir, a pesar de que los entrevistados consideren que STB – RWD es un buen programa de fidelización en preguntas anteriores, en este punto demuestran no

sentirse satisfechos con los premios a los que son acreedores de acuerdo al nivel en el que se encuentren. Un ajuste en el sistema de recompensas y premios por cada nivel podría generar en los clientes mayor comodidad y gusto por el programa, lo cual hará que los usuarios se esfuercen por alcanzar otro nivel de STB – RWD. Además, en este punto es relevante mencionar que a algunas personas les gustaría que se incorporaran descuentos monetarios en los beneficios que brinde el programa STB – RWD.

Continuando con la lista de mejoras, los usuarios comentan que hace falta un seguimiento adecuado para cada una de sus transacciones. Esto es de importancia para que STB pueda identificar cuáles son los productos que cada usuario suele consumir de manera recurrente y que de esta manera los beneficios puedan ser más personalizados y del agrado de cada usuario, ya que, algunos usuarios mencionan que los beneficios a los que tienen acceso no necesariamente serán aprovechados por ellos al no ser de su agrado.

De acuerdo con la teoría, con esta mejora será además muy probable que se logre fortalecer la motivación intrínseca de los usuarios de esta muestra que es lo que busca la incorporación de los elementos de la gamificación. Esto debido a que al mejorar el sistema de recompensas en conjunto con un adecuado seguimiento de las preferencias y consumos habituales de los usuarios, estos tendrán mayores deseos de llegar a niveles superiores del programa y tendrán mayores deseos de superar los retos propuestos para cada nivel.

Así mismo, la preocupación de algunos clientes respecto al monto mínimo que deben cumplir para cualquier recarga de saldo de la tarjeta STB – RWD, el cual es de veinte soles. Si se considerara reducir o eliminar el monto mínimo, los clientes tendrían más posibilidades de seguir acumulando estrellas por cada consumo y así lograr avanzar en los niveles del programa. Además, se verían reforzados los elementos de la gamificación, ya que, se reducirían las “restricciones” (mecánicas de juegos), como las del monto mínimo, y esto permitiría acelerar el proceso de alcanzar niveles superiores y mejorar la experiencia del cliente a lo largo de todo el programa.

En lo que respecta a la creación de un aplicativo móvil, algunos usuarios consideran que la creación de ello sería un elemento importante para generar una mejor experiencia en la utilización del programa, y facilitar las transacciones que el programa demanda para consumir y acumular estrellas.

Como recomendación, se puede identificar que es posible trabajar mucho más el tema de la motivación y el compromiso que deberían tener los participantes del programa, dado que, a pesar, de que consideren STB – RWD como un programa bueno y novedoso, aún tiene muchas falencias que impide que los usuarios se “enganchen” aún más. Ello se puede lograr

mediante la revisión de los objetivos del programa, es decir, qué es lo que se pretende alcanzar con el programa STB – RWD. Además, sería de utilidad colocar alguna narrativa al programa, a modo de historia, para brindarle mayor sentido a los usuarios de STB – RWD. Este elemento sería de mucha utilidad para mejorar un programa de fidelización que incorpore gamificación, acorde a la teoría.

En resumen, a lo largo de este capítulo se han mencionado los principales hallazgos encontrados en las respuestas de los 31 usuarios entrevistados. Principalmente, se puede observar que si bien los elementos de gamificación están siendo recibidos de manera positiva por la mayoría de personas, estos no son la principal motivación de los mismos en lo que respecta a sus hábitos de consumo y fidelidad con la cafetería STB. Dado que la mayoría de personas de la muestra ya tenía la costumbre de consumir de manera regular en STB antes de inscribirse en el programa, este es considerado como un beneficio adicional mas no algo determinante para que ellos sean leales y consuman en STB.



CONCLUSIONES

La gamificación es una técnica de aprendizaje que en la actualidad ha tomado relevancia al generar compromiso y motivación en las personas, así como cambios en sus comportamientos y actitudes. Por tal motivo, distintos sectores, ya se encuentran empleando elementos de juegos en sus distintas estrategias. Específicamente, en la gestión de empresas, puede ser utilizada tanto de manera interna, para involucrar y generar motivación en los colaboradores, como de manera externa, para crear relaciones duraderas y generar cambios en el comportamiento de consumo de los clientes. En ese sentido, el uso de la gamificación para obtener mejores relaciones con los clientes y mayores ingresos por medio de la fidelización de clientes, es un fenómeno interesante a estudiar debido al creciente interés por esta técnica en el mundo y la incipiente investigación al respecto en Perú.

La presente tesis estudia el caso particular del programa de fidelización STB – RWD, de la cadena internacional STB, aplicado en las tiendas de Lima Metropolitana. Los principales objetivos de este programa son: generar un sentido de exclusividad en los clientes, estimular cambios en el comportamiento de consumo de los clientes para obtener mayores transacciones, generar compromiso y motivación en los clientes respecto de la marca, y obtener información de los consumidores que permita identificar gustos, preferencias y tendencias de consumo por zona (grupo de distritos). Este programa ha sido muy exitoso en la matriz de Estados Unidos, motivo por el cual empieza a ser utilizado por la cadena en otros países, entre ellos Perú.

En relación a los estudios realizados sobre el uso de la gamificación, estos sostienen que utilizar elementos de juegos en contextos no lúdicos potencia el compromiso y la motivación de los usuarios. Así mismo, utilizada para la fidelización de clientes, la gamificación es útil para estimular una mejor relación de las personas con la empresa y generar cambios positivos en sus comportamientos de consumo. Por ello, nuestro estudio tuvo como objetivo explorar la percepción en un grupo de 31 clientes elegidos al azar respecto la contribución del programa STB – RWD en sus comportamientos de consumo, así como conocer su percepción acerca del programa y sus elementos de gamificación. Si bien el programa tiene poco tiempo de operación en el país, la gamificación supone una rápida respuesta por parte de los usuarios a los estímulos utilizados por esta.

Debido al enfoque cualitativo de la investigación y la estrategia de estudio de caso único, los resultados no pretenden ser generalizables para todos los casos de programas de fidelización con elementos de gamificación; además, debido a que no se pudo obtener datos concretos del programa STB – RWD por parte de la empresa, las conclusiones no son aplicables

a todos los clientes afiliados al programa, sino solo a los 31 clientes de la muestra heterogénea analizada.

En relación a la primera pregunta específica del estudio sobre las principales características, objetivos y elementos de la gamificación en el programa STB – RWD aplicado en Lima, se pudo observar del sitio web del programa, la información corporativa pública y de las entrevistas a los gerentes de tienda seleccionados, que éste presenta las mismas características que el programa de la casa matriz en Estados Unidos, con muy poca adecuación al público local y que utiliza los mismos elementos tales como puntos, niveles, recompensas, progresión, insignias, colecciones, regalos (donaciones), restricciones y retroalimentación. Entre los objetivos principales de su introducción a inicios del año 2017 se consideró 15 activaciones diarias de tarjetas del programa, obtener información de consumo de los clientes, brindar a los clientes un sentido de identidad con la marca y asegurar futuras transacciones.

Respecto de la segunda pregunta específica en relación a la afiliación al programa y los cambios en el comportamiento de consumo de los afiliados, no se pudo observar en la muestra un patrón dominante en relación a los cambios en la frecuencia de visitas ni en la cantidad de productos consumidos; un grupo de clientes afiliados al programa declaró que no había variado su frecuencia de visitas, frente a un grupo menor que sí declaró un aumento en la cantidad de visitas desde su afiliación al programa. Por el lado de la variedad de productos consumidos, se pudo observar que la mayoría de personas de la muestra declaró consumir el mismo tipo de productos desde su ingreso al programa. Es preciso aclarar que si bien el programa tiene poco tiempo en el mercado local, la gamificación, como técnica de motivación, supone una respuesta rápida de sus usuarios, especialmente en los primeros meses de su introducción, pues los elementos de juego utilizados deberían resultar novedosos para los clientes, lo cual al parecer no está ocurriendo. Por último, se pudo observar que entre el grupo que sí declaraba cambio en su comportamiento de consumo desde el inicio en el programa, la mayoría de ellas eran mujeres jóvenes estudiantes.

En relación a la tercera pregunta específica de investigación, sobre la percepción de los clientes con respecto al programa STB – RWD, la muestra de usuarios declara en general que es un buen programa de fidelización, a pesar de que también son conscientes que tiene muchos puntos que puede mejorar. Adicionalmente, resulta importante destacar que la mayoría de los usuarios de la muestra declararon que STB es la única cafetería en la cual puede consumir los productos de su preferencia y por ello la recomiendan a otros consumidores; esto se da más allá de la existencia del programa STB – RWD, el cual no influye en su elección de visitar y consumir en STB antes que empresas percibidas por ellos como competencia.

En relación a la cuarta pregunta específica, sobre la percepción de los afiliados respecto de los elementos de gamificación aplicados al programa, se concluye que la mayoría de personas de la muestra calzan en la categoría “medianamente gamificados”, ya que si bien muchos elementos de gamificación les parecen interesantes, no necesariamente generan un cambio positivo en sus comportamientos, motivación y compromiso hacia STB.

Respecto de las restricciones del mismo, como los consumos mínimos o los retos, no afectan de manera negativa a la mayoría de los usuarios entrevistados, pues estos no son percibidos como muy costosos ni complicados, por lo que no son un impedimento para seguir participando en el programa.

En relación a los desafíos, se observó que la mayoría de personas de este grupo sí respondían a ellos, aunque se observó que un grupo de afiliados no aprovechaba las promociones porque declaraban que no les llegaban los correos electrónicos o no los revisaban y ante ello, expresaron la necesidad de que el programa desarrollara estrategias más efectivas de comunicación. Por ello, se considera que es necesario evaluar al correo electrónico como único medio de comunicación para todos los de usuarios del programa.

Respecto a las recompensas como elemento de estímulo externo, se pudo observar que estas son muy valoradas por todos los usuarios entrevistados, y que en algunos casos este elemento es fundamental para que los usuarios de la muestra consuman con más frecuencia en STB.

La retroalimentación, como técnica de mantención del vínculo, no es valorada por la mayoría de los usuarios entrevistados, los que muestran poco o ningún interés en revisar su progreso en el programa ni conocer cuál es su nivel o cantidad de estrellas. Sobre este elemento, un grupo de los entrevistados expresó que sería recomendable complementar la página web con alguna aplicación móvil que facilite la retroalimentación hacia los usuarios.

Respecto de las tarjetas como elemento distintivo y visible del programa, se pudo constatar que la mayoría de la muestra identifica que los diseños son muy interesantes, llamativos y novedosos; además, un grupo considerable manifestó estar dispuesto a comprar un modelo adicional de tarjeta, en especial aquellas de stock limitado y coleccionable. No obstante la apreciación positiva sobre los diseños de las tarjetas, en la realidad, la mayoría de los usuarios sólo han adquirido una, debido a que no ven ninguna utilidad o beneficio por adquirir nuevas tarjetas.

En lo que respecta a la obtención y acumulación de puntos, se observa que las personas entrevistadas que realizan compras para obtener estrellas son clientes poco frecuentes de la

empresa que deciden aumentar su consumo en STB debido a los beneficios futuros que esperan obtener. Por otro lado, los afiliados de la muestra que consumen sin el interés de obtener estrellas, son clientes que asisten de manera regular en STB y ya consumían con una frecuencia alta antes del inicio del programa, por lo que si bien para estas personas el programa representa un beneficio adicional, este no ha afectado su decisión de seguir afiliados en el mismo; por tal motivo el programa tendría que analizar de qué manera involucrar más a este grupo de clientes frecuentes y qué otros elementos con este componente lúdico se podría incorporar.

En lo que respecta al elemento de regalos (esto es, regalar a otra persona una tarjeta del programa), se observó una actitud favorable, ya que se identificó un grupo de personas de la muestra que habían regalado una tarjeta y un grupo que a pesar de no haber regalado sí lo estaba considerando. Lo que determina que los usuarios regalen o no una tarjeta es el consumo de la persona receptora, por lo que si el regalo será significativo para ella, debido a que su consumo en STB es alto y recurrente, muchas personas de la muestra regalarían una tarjeta. Así mismo, las personas que no consideran regalar o no han regalado alguna tarjeta, manifiestan no conocer a personas que consuman STB con una frecuencia alta. Cabe resaltar además, que este elemento es importante ya que es una forma de promocionar el programa por medio de los usuarios y de esta manera hacer posible que nuevos usuarios frecuentes puedan participar del programa.

Por otra parte, resulta importante destacar que se pudo observar que entre la muestra, las personas que reaccionan de manera más favorable a los elementos de la gamificación presentes en el programa fueron mujeres jóvenes, en un rango de 18 a 25 años, estudiantes, que residen en Santiago de Surco. Además, se observó que los elementos que requieren mayor desembolso de dinero, como el caso de regalar tarjetas, es más utilizado por personas mayores de 23 años que reportan una ocupación que genera ingresos.

En conclusión, y a manera de respuesta a la pregunta principal de investigación, a pesar que los estudios reportan que implementar elementos de gamificación en los programas de fidelización ayuda a los clientes afiliados a comprometerse más con la empresa y a motivarlos a que estos consuman más, en este estudio no se ha observado este comportamiento. Aunque los clientes de STB – RWD de esta muestra reconocen que los elementos de gamificación son interesantes y muchas veces beneficiosos, estos declaran, en su mayoría, no haber cambiado sus comportamientos de consumo; este grupo de entrevistados afirman mantener sus mismos patrones de consumo. Adicionalmente, la mayoría de personas de la muestra manifestaron que siguen consumiendo en STB, debido a que ya tenían la “costumbre” de consumir en dicha cafetería, y que el programa de fidelización STB – RWD ha tenido poca influencia en su preferencia por la empresa. En relación a esta última apreciación, es importante señalar que este

ha sido un estudio exploratorio, basado en las opiniones y declaraciones de los afiliados al programa y no en los datos de consumo registrados por las tiendas, por lo que los hallazgos y conclusiones plantean la necesidad de estudios complementarios.

Finalmente, la presente investigación para la obtención de la licenciatura en gestión empresarial plantea la necesidad y oportunidad de desarrollar estudios adicionales, de preferencia de naturaleza mixta que permitan, desde la perspectiva del marketing, evaluar la efectividad de las técnicas de gamificación en programas de fidelización de empresas de consumo, sobre todo cuando estas resultan de estrategias diseñadas por las matrices corporativas globales, con muy poca adecuación a los perfiles de los clientes locales.



REFERENCIAS

- Alejaldre, L. & García, A. (2016) *Gamificar: el uso de los elementos del juego en la enseñanza del español. Actas del I Congreso Internacional de la AEPE*. Recuperado de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/aepe/pdf/congreso_50/congreso_50_09.pdf
- Alsawaier, R. (2018). The effect of gamification on motivation and engagement. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 35(1), 56-79. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJILT-02-2017-0009>
- Ayupova, S. (2016). Gamification in Marketing. *Sales & Service Excellence Essentials*, 15(2), 17.
- Azuero, M. & Salgado, C. (2012). Guía académica. Las preguntas más frecuentes sobre marketing Philip Kotler. Carvajal Educación. Recuperado de http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia_las_preguntas.pdf
- Bello, I. (2015). La gamificación en riesgos laborales: una propuesta de intervención en el personal auxiliar de enfermería (Tesis de maestría, Universitat Politècnica de Catalunya BarcelonaTech, Universitat de Barcelona y Universitat Pompeu Fabra Barcelona, Barcelona, España). Recuperado de <https://goo.gl/d7K3JJ>
- Carlino, N. (2015). Gamification works best when it creates an emotional connection. *Hotel Business*. Recuperado de <https://www.hotelbusiness.com/gamification-works-best-when-it-creates-an-emotional-connection/>
- Chatfield, T. (2010). 7 ways games reward the brain [Video] TED Talks. https://www.ted.com/talks/tom_chatfield_7_ways_games_reward_the_brain?source=tumblr&language=es
- Conaway, R. & Garay, M. (2014) Gamification and service marketing. *SpringerPlus*, (3)1,1-11. Recuperado de <https://springerplus.springeropen.com/track/pdf/10.1186/2193-1801-3-653>
- Danelli, F. (2015). Implementing Game Design in Gamification. En T. Reiners & L. Wood (Eds.), *Gamification in Education and Business* (pp. 67 - 79). Cham: Springer. Recuperado de <https://goo.gl/UnHACw>
- Deterding, S. (2012). Gamification: designing for motivation. *Interactions*, 19(4), 14-17. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1145/2212877.2212883>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. y Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining “gamification”. En MindTrek, *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9-15). New York: ACM. Recuperado de <http://doi.acm.org/10.1145/2181037.2181040>
- Díaz, J. & Troyano, Y. (2013). El potencial de la gamificación aplicado al ámbito educativo. En Facultad de Ciencias de la Educación, *III Jornadas de Innovación Docente. Innovación Educativa: respuesta en tiempos de incertidumbre*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

- Domínguez, Á. (2017). Los programas de fidelización online: un estudio desde la perspectiva del engagement marketing y las comunidades de marca. (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid, España).
- Donato, P., & Link, M. (2013). The gamification of marketing research. *Marketing News*, 47(2), 38-42.
- Galindo, E. (2016). Cómo fidelizar a tus clientes con estrategias de gamificación. *Increnta*. Recuperado de <http://increnta.com/es/blog/fidelizar-clientes-estrategias-de-gamificacion/>
- Gatautis, R., Vitkauskaite, E., Gadeikiene, A. & Piligrimiene, Z. (2016). Gamification as a Mean of Driving Online Consumer Behaviour: SOR Model Perspective. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 27 (1), 90 -97. Recuperado de <http://inzeiko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/13198/7435>
- Graham, C. (23 de julio de 2014). Study: why customers participate in loyalty programs. [Mensaje en un blog] Recuperado de <https://technologyadvice.com/blog/marketing/why-customers-participate-loyalty-programs/>
- Groh, F. (2012). Gamification: State of the art definition and utilization. En Proceedings of the 4th Seminar on Research Trends in Media Informatics (pp. 39–46). Ulm: Institute of Media Informatics - Ulm University.
- Hamari, J. & Järvinen, A. (2011) Building Customer Relationship through Game Mechanics in Social Games. En M. Cruz-Cunha, V. Carvalho & P. Tavares (Eds.) Business, Technological and Social Dimensions of Computer Games: Multidisciplinary Developments. Hershey: IGI Global. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2145990>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Investanomics (2011). Why the Starbucks Story Keeps on Getting Better. Recuperado de <http://seekingalpha.com/article/305250-why-the-starbucks-story-keeps-on-getting-better>
- Kankanhalli, A., Cavusoglu, H., Taher, M. & Hyun, S. (2012). *Gamification: A New Paradigm for Online User Engagement*. Orlando: Information Systems.
- Ke, F. (2016). Designing and integrating purposeful learning in game play: a systematic review. *Educational Technology Research and Development*, 64(2), pp. 219–244. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11423-015-9418-1>
- Kim, J., & Lee, W. (2013). Dynamical model for gamification of learning (DMGL). *Multimedia Tools and Applications*, 74, 8483-8493. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11042-013-1612-8.pdf>
- Legerén, B. (2013). *La Gamificación, una moda o una estrategia de futuro*. Recuperado de <https://doi.org/10.13140/rg.2.1.1436.1444>
- Maan, J. (2013). Social Business Transformation through Gamification. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, 5(3), 9-16. Recuperado de <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1309/1309.7063.pdf>

- Michael, D. & Chen, S. (2006). *Serious Games. Games that educate, train and inform*. Boston: Thomson Course Technology.
- Miller, R. & Washington, K. (2013). Part XIII: Consumer marketing: Gamification. En R. Miller & Associates (Eds.), *Consumer Behavior* (pp. 518-521).
- Morales, E. (2014). *El proceso de gamification como revitalizador socio-empresarial. Una visión desde la sociología de las organizaciones*. Centro Universitario U-Tad adscrito a la UCJC. Recuperado de <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/12/papers/3196.pdf>
- Neeli, B. (2015). Gamification in the Enterprise: Differences from Consumer Market, Implications, and a Method to Manage Them . En T. Reiners & L. Wood (Eds.), *Gamification in Education and Business* (pp. 489 - 512). Cham: Springer. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_25
- Nicholson, S. (2015). A RECIPE for Meaningful Gamification. En T. Reiners & L. Wood (Eds.), *Gamification in Education and Business* (pp. 1 - 20). Cham: Springer. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_25
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). Guía de investigación en Gestión. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP. Recuperado de http://cdn02.pucp.edu.pe/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DE-INVESTIGACION%C3%ACN-EN-GESTION%C3%ACN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Peréz, D. & Peréz, I. (2006). *La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. EOI Escuela de Negocios. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45104/componente45102.pdf
- Perú Retail (2017). *Starbucks busca clientes más leales para aumentar sus ventas en Perú*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/starbucks-busca-clientes-mas-leales-para-aumentar-ventas-peru/>
- Pine, B. & Gilmore, J. (2013). The experience economy: past, present and future. En J. Sundbo & F. Sorensen (Eds.), *Handbook on the Experience Economy* (pp. 21– 44), Cheltenham: Edward Elgar.
- Prakash, E. & Rao, M. (2015). Transforming Learning and IT Management through Gamification. Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-18699-3
- Raftopoulos, M. (2014). Towards gamification transparency: A conceptual framework for the development of responsible gamified enterprise systems. *Journal Of Gaming & Virtual Worlds*, 6(2), 159-178. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265014358_Towards_gamification_transparency_A_conceptual_framework_for_the_development_of_responsible_gamified_enterprise_systems
- Romero-Rodríguez, L., Torres-Toukoumidis, Á. y Agudad, I. (2016). Ludificación y educación para la ciudadanía. Revisión de las experiencias significativas. *Educar 2017*, 53(1), 109-128. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2017v53n1/educar_a2017v53n1p109.pdf

- Serrano, J. (2014). *Loyalty, Meaning & Ingrown Olive Trees* [Video]. TED Talks. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=OwRAFCrsD_8
- Simpson, P. (29 de marzo de 2014). Are you ready for gamification? Shopper marketing gamification. *The grocer*, pp. 40-42. Recuperado de <https://goo.gl/p4CLkc>
- Sitzmann, T. (2011). A meta-analytic examination of the instructional effectiveness of computer-based simulation games. *Personnel Psychology*, 64(2), 489-528. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01190.x>
- Starbucks abrió su primera tienda en un centro de salud (14 de diciembre de 2017). *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/starbucks-abrio-primera-tienda-centro-salud-222779>
- Starbucks Corporation (2018a). *Starbucks rewards*. Recuperado de <https://www.starbucks.com/starbucks-rewards>
- Starbucks Corporation (2018b). *Starbucks rewards Perú*. Recuperado de <https://www.starbucksrewards.com.pe/Starbucks>
- Starbucks lanza nuevo programa de fidelización en Perú (4 de mayo de 2017). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/872214-starbucks-lanza-nuevo-programa-de-fidelizacion-en-peru>
- Starbucks Melody (20 de noviembre de 2013). The Starbucks Card: 2001 – 2013 – Then and Now [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.starbucks melody.com/2013/12/20/the-starbucks-card-2001-2013-then-and-now/>
- Wood, L. & Reiners, T. (2015). Gamification. En M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology* (3rd ed., pp. 3039-3047). Hershey: Information Science Reference. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265337179_Gamification
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zichermann, G. & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. O'Reilly Media.

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

<p>Problemática: La nueva era tecnológica está cambiando las maneras por las cuales las organizaciones interactúan con sus clientes. En efecto, estos últimos están cada vez más informados acerca de los productos o servicios de una empresa en particular, lo cual implica que sean mucho más exigentes. De esta manera, las empresas están replanteando las formas de diseñar sus planes de fidelización en base al uso de tecnología y nuevas metodologías para mejorar las relaciones entre las mismas y sus clientes.</p>					
<p>Tema de investigación: Percepción de los clientes respecto del programa de fidelización que utiliza gamificación en una de las principales de cadena de cafetería a nivel mundial.</p>					
<p>Pregunta general: ¿De qué manera los elementos de gamificación contribuyen con el programa de fidelización STB – RWD?</p>					
Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Variables de estudio	Indicadores	Técnicas recolección de datos
<p>Explorar, desde la perspectiva de los consumidores, de qué manera los elementos de gamificación contribuyen con el programa de fidelización STB – RWD en la cadena STB en Lima Metropolitana.</p>	<p>¿Cuáles son los objetivos y las principales características del actual programa de fidelización que utiliza gamificación de STB?</p>	<p>Describir y analizar la estrategia actual de gamificación aplicada en el programa de fidelización de STB.</p>	<p>Atracción y retención de clientes</p>	<p>Nivel de aceptación del programa STB – RWD.</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas a los gerentes o responsables de la estrategia; recojo y análisis de información pública</p>
			<p>Compromiso y motivación de clientes</p>	<p>Cambios en los niveles de compromiso y motivación de los clientes afiliados al programa STB – RWD.</p>	
	<p>¿De qué manera el programa STB – RWD ha contribuido a cambiar los patrones de consumo de sus afiliados?</p>	<p>Analizar la contribución del programa STB – RWD en el cambio de patrones de consumo de la muestra de afiliados</p>	<p>Comportamiento del consumo de clientes.</p>	<p>Cambios en la frecuencia de visitas</p> <p>Cambios en la cantidad de productos consumidos</p> <p>Cambios en la variedad de productos consumidos</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas a los usuarios del programa de fidelización de STB.</p>

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

<p>Problemática: La nueva era tecnológica está cambiando las maneras por las cuales las organizaciones interactúan con sus clientes. En efecto, estos últimos están cada vez más informados acerca de los productos o servicios de una empresa en particular, lo cual implica que sean mucho más exigentes. De esta manera, las empresas están replanteando las formas de diseñar sus planes de fidelización en base al uso de tecnología y nuevas metodologías para mejorar las relaciones entre las mismas y sus clientes.</p>					
<p>Tema de investigación: Percepción de los clientes respecto del programa de fidelización que utiliza gamificación en una de las principales de cadena de cafetería a nivel mundial.</p>					
<p>Pregunta general: ¿De qué manera los elementos de gamificación contribuyen con el programa de fidelización STB – RWD?</p>					
Objetivo General	Pregunta específicas	Objetivos específicos	Variables de estudio	Indicadores	Técnicas Recolección de datos
<p>Explorar, desde la perspectiva de los consumidores, de qué manera los elementos de gamificación contribuyen con el programa de fidelización STB – RWD en la cadena STB en Lima Metropolitana.</p>	<p>¿Cuál es la percepción de los consumidores respecto del programa de fidelización de STB?</p>	<p>Conocer la percepción y actitudes de los clientes de STB respecto al programa de fidelización que utiliza gamificación aplicado por STB.</p>	<p>Percepción del programa de fidelización</p>	<p>Niveles de satisfacción con respecto al programa de fidelización.</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas a los usuarios del programa de fidelización de STB.</p>
			<p>Fidelidad de marca</p>	<p>Visitas a la competencia / recomendación a terceros.</p>	
	<p>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la estrategia de gamificación aplicada en el programa de fidelización de STB?</p>	<p>Identificar las fortalezas y debilidades de la estrategia de gamificación aplicada en el programa de fidelización de STB.</p>	<p>Elementos de la gamificación presentes en la estrategia de fidelización</p>	<p>Aplicación de elementos de gamificación en el programa de fidelización.</p>	<p>Análisis de documentación y recolección de datos.</p>
			<p>Percepción de los elementos de gamificación</p>	<p>Niveles de satisfacción con respecto a los elementos de gamificación del programa de fidelización.</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas a los usuarios del programa de fidelización de STB.</p>

ANEXO B: Guía de preguntas para clientes afiliados

La presente investigación está conducida por los estudiantes Paola Requena y Alec Quijano, para obtener el grado de licenciatura de la facultad de Gestión y Alta Dirección, en la PUCP. El propósito de esta entrevista es conocer la percepción del entrevistado respecto del programa STB – RWD. La información obtenida será utilizada estrictamente para fines académicos de la presente investigación, y los datos personales y respuestas serán tratados de manera confidencial. Además, recordar que esta entrevista está siendo grabada.

¿Está de acuerdo en participar en la presente entrevista?

Datos: Edad, género, ocupación, estado civil, distrito de residencia, tienda de consumo.

1. ¿Cuántas veces visita el establecimiento de STB por mes?
2. Antes del programa STB – RWD, ¿visitaba con mayor, igual o menor frecuencia el establecimiento?
3. ¿A qué cree que se deba ese incremento o decremento de visitas?
4. Desde que usted está inscrito en el programa, ¿consume más productos de la tienda, consume los mismos productos o consume menos? ¿Por qué?
5. ¿La aparición del programa le ha incentivado a consumir mayor variedad de productos de STB? (¿O sigue consumiendo sólo los mismos?)
6. ¿Cuál es su opinión respecto del programa STB – RWD? ¿Le parece bueno, regular o malo? ¿Por qué?
7. ¿Qué elementos del programa identifica como importantes para continuar participando del mismo?
8. ¿Qué elementos le gustaría se incorporen para mejorar el programa?
9. ¿Cuál es su categoría actual? ¿Conoce los premios a los cuales tiene acceso por tener dicha categoría? ¿Cuáles son?
10. ¿Está conforme con los premios que recibe en su categoría? ¿Qué premios harían más atractiva la categoría en la que se encuentra?
11. ¿Considera viable poder alcanzar la siguiente categoría? ¿Por qué? ¿Está esforzándose por obtener la siguiente categoría? (¿lo considera como un desafío?)
12. ¿Le causa algún tipo de emoción acercarse a una nueva categoría?
13. ¿Realizo alguna compra con la única finalidad de obtener más estrellas?
14. ¿Aprovecha las promociones que llegan al correo electrónico que brindan más estrellas?
15. ¿Le atrae la promoción, las estrellas o ambas cosas? ¿Por qué?
16. ¿Consumiría el producto si hubiera otro beneficio y no el de acumular más estrellas?

17. ¿Revisa en la página web del programa la cantidad de estrellas que va acumulando?
¿Con qué frecuencia revisa la cantidad de estrellas acumuladas?
18. ¿Cuántas tarjetas del programa posee? ¿Por qué adquirió ese número?
19. ¿Le parecen interesantes los modelos novedosos de las tarjetas? ¿Por qué?
20. ¿Consideraría comprar una tarjeta del programa con algún diseño particular de temporada? (Halloween, navidad, fiestas patrias)
21. ¿Alguna vez ha obsequiado o ha considerado obsequiar a alguna persona una tarjeta del programa como *giftcard*? ¿Por qué?
22. ¿Le parece útil utilizar como medio de pago la tarjeta del programa? ¿Le agrada o le desagrada este elemento del programa?
23. ¿Qué empresas consideraría como competencia de STB?
24. ¿Con qué frecuencia al mes realiza compras en alguna empresa competidora de STB?
25. ¿El programa STB – RWD influye en su decisión de elegir STB en lugar de otra empresa competidora? ¿Por qué?
26. ¿De qué manera se enteró del programa?
27. Desde que se inscribió en el programa, ¿lo ha recomendado a alguna persona? De ser así, ¿A cuántas personas en promedio recomendó el programa? ¿Ha compartido algún material publicitario del programa?

ANEXO C: Guía de entrevistas a gerentes de tienda

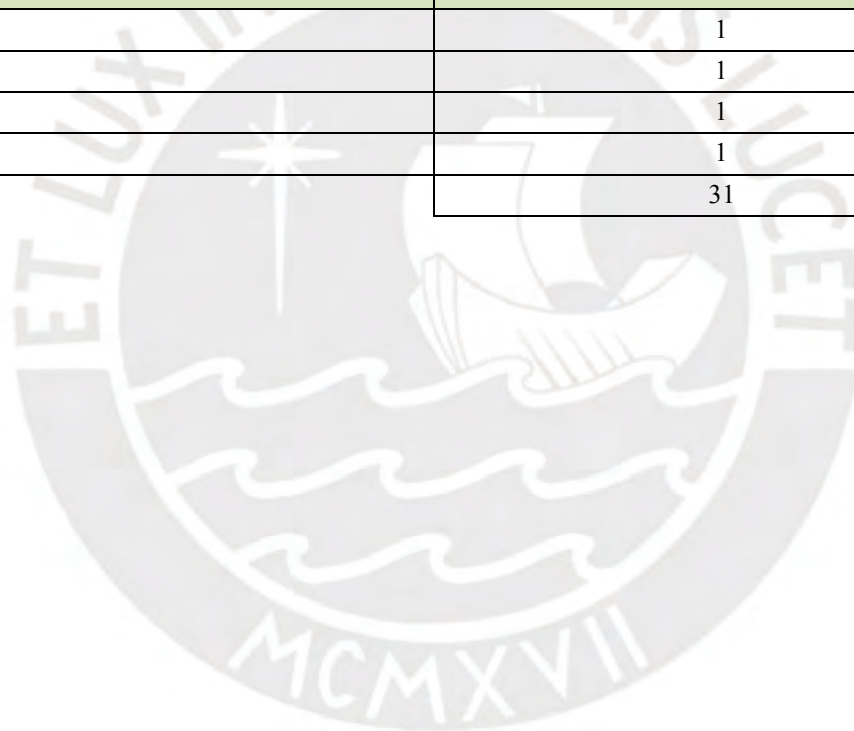
1. ¿Qué objetivos esperan alcanzar con el programa STB – RWD? ¿Considera que lo están alcanzando?
2. ¿Qué nos podría comentar sobre la acogida del programa STB – RWD por parte de los clientes?
3. ¿Cuál es la respuesta de los clientes a las promociones de STB – RWD?
4. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los elementos clave del programa STB – RWD para hacerlo atractivo a los clientes?
5. ¿Cuáles son los principales objetivos que se espera del programa para esta tienda?
6. En su opinión, ¿está teniendo acogida el programa hasta el momento?
7. ¿STB – RWD está enfocado en atraer o retener clientes?
8. ¿Cuáles son las edades de las personas que utilizan más el programa?



ANEXO D: Edades

Tabla D1: Detalle de las edades de los participantes

Edades	Muestra (personas)
15	1
18	2
19	4
20	1
22	4
23	3
24	3
25	3
26	2
27	3
28	1
30	1
34	1
43	1
50	1
	31



ANEXO E: Distritos de consumo

Tabla E1: Detalle por distrito

Distrito/locales de consumo	Muestra (personas)
Mall del Sur	5
San Miguel	4
Jockey Plaza	3
Benavides	2
Caminos del Inca	2
Juan de Aliaga	2
La Rambla San Borja	2
La Molina	2
Parque Kennedy	2
San Isidro	2
Magdalena	1
Angamos	1
Av. 28 de Julio (Miraflores)	1
Av. Arequipa	1
Bolichera	1
Centro Comercial D'Paso (Surco)	1
ISIL	1
Javier Prado	1
La Marina	1
Molina Plaza	1
Morelli	1
Óvalo Monitor	1
Pardo	1
Paseo La Castellana	1
Paseo Libertad	1
Plaza Lima Sur	1
Pueblo Libre	1
San Borja Norte	1
Sucre	1
UPC	1
Velasco Astete	1
Varias	1