

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Factores relevantes del marketing experiencial que influyen en la
atracción de clientes y su comportamiento de compra en el sector de
juegos de mesa modernos en Perú**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

BERNAL MENDOZA, Julio Enrique

MARTINEZ SACSARA, Paul Claudio

Asesorados por Mgtr. Diego Espinosa Winder

Lima, julio del 2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE TESINA	2
1. Planteamiento del Problema	2
2. Objetivos de la investigación	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. Justificación	4
4. Viabilidad	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. El marketing como ciencia de la gestión	7
1.1. Importancia del marketing	8
1.2. Tipos de marketing	8
2. Marketing experiencial	11
2.1. Definición y conceptos claves del marketing experiencial	11
2.2. Modelos de experiencia	14
2.3. La atracción del cliente	21
3. Comportamiento de compra del consumidor	21
3.1. Factores que influyen en la decisión de compra	22
3.2. Proceso de decisión compra	25
3.3. Tipos de comportamiento	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	30
1. Aproximación de los juegos de mesa modernos	30
1.1. Jugar y juego como conceptos	30
1.2. Evolución del sector de los juegos de mesa modernos	32
1.3. Tipos de juegos de mesas	34
1.4. El juego de mesa moderno	36
2. Tendencia del sector de juegos de mesa en la actualidad	37
3. Situación actual del sector de los juegos de mesa en el Perú	41
3.1. Los juegos de mesa en el Perú	41
3.2. Cifras de importaciones de juegos de mesa en el Perú	42
3.3. Mercado de juegos de mesa en el Perú	43
3.4. Perfil del consumidor de juegos de mesa peruano	46

4. Estrategias de marketing experiencial relacionadas con la atracción de clientes.....	48
4.1. Principales prácticas del marketing	48
4.2. Relación entre el marketing experiencial y el comportamiento del consumidor.....	50
CONCLUSIONES	53
REFERENCIAS	56
ANEXO A: Guía de entrevista a Autor/ Editorial de juegos de mesa en el Perú	60
ANEXO B: Guía de entrevista a representante de Tiendas Especializadas	61
ANEXO C: Dinámica mercantil en Perú	62
ANEXO D: País de origen de las importaciones	63
ANEXO E: Principales marcas.....	64
ANEXO F: Clasificación y evolución de los juegos.....	65
ANEXO G: Estadísticas de importaciones de juegos de mesa Noviembre-Diciembre, 2019.....	66
ANEXO H: Manifiesto del Portavastos (The Coaster Proclamation).....	67



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características del marketing tradicional.....	11
Tabla 2: Tipos de valor en la experiencia de consumo	20
Tabla 3: Comparación entre generaciones de juegos	34
Tabla 4: Resumen de las características de los Eurogames vs Ameritrash	35



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo básico del proceso del marketing	10
Figura 2: Evolución de los enfoques de marketing.....	14
Figura 3: SEM's y las ExPro	18
Figura 4: Cuatro dominios de la Experiencia	19
Figura 5: Jerarquía de necesidades de Maslow.....	24
Figura 6: Modelo básico de 5 etapas del proceso de decisión de compra	26
Figura 7: Principales importadores de juegos de mesa	43
Figura 8: Comparativa de características de productos y mercados	49



RESUMEN EJECUTIVO

Las experiencias son un factor relevante que el consumidor considera al momento de realizar la compra de cualquier producto que le brinde entretenimiento y diversión. Los juegos de mesa dan una forma de disfrute a los consumidores y les brindan experiencias, las cuales pueden ser familiares o nuevas para el consumidor. Las tiendas de juegos de mesa especializadas toman un papel importante al brindar una experiencia integral a su consumidor específico al brindar los juegos de mesa modernos. Sin embargo, como ofrecen un producto novedoso que no es tan conocido para el público en general no se ha logrado una forma estandarizada de cómo atraer al consumidor potencial que desconoce sobre los juegos de mesa.

En la investigación se realiza un cruce entre los factores más importantes identificados en la revisión bibliográfica y la aplicación de los conceptos en casos de países donde existe un alto consumo de juegos de mesa modernos y su contraste con el caso peruano, que posee consumo creciente, para así analizar las particularidades de marketing y dinámicas de mercado en los mismos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la relación entre el marketing experiencial y el comportamiento de compra del consumidor potencial en el sector de juegos de mesa modernos en Perú. En consecuencia, a raíz de la presente investigación, se puede rescatar que el marketing experiencial es un método muy presente en el sector de juegos dado las características que se pueden encontrar; sin embargo, se debe realizar un estudio de información empírica que respalde la investigación realizada.

Palabras clave: juego de mesa, tienda especializada, consumidor, comportamiento, marketing experiencial.

INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo de los juegos de mesa es cada vez más notorio su crecimiento en el Perú. Las personas conocen estos juegos en sus presentaciones de juegos tradicionales como Damas, Ajedrez, Jenga, Monopoly, entre otros. Sin embargo, ese grupo de personas solamente saben estos juegos y desconocen otros tipos de juegos de mesa que también existen en el sector: los juegos de mesa modernos. El hecho de agregar la palabra moderno hace mención a ese conjunto de juegos que son novedosos en el mercado porque tienen características muy diferentes a los tradicionales del sector retail.

El presente trabajo de investigación plantea el análisis de los factores relevantes del marketing experiencial que influyen en la atracción de clientes y su comportamiento de compra en el sector de juegos de mesa modernos en Perú.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento de la problemática de las tiendas especializadas de los juegos de mesa modernos. Este problema se enmarca en la forma de cómo atraer nuevos clientes potenciales que les pueden interesar los juegos de mesa modernos. Ante ello, se presenta el marketing experiencial que ofrece la oportunidad para los negocios las variables que pueden intensificar para incrementar el número de clientes mediante el uso de estrategias.

En el segundo capítulo, se menciona el marco teórico que se usó para la elaboración de esta investigación. Se introduce el concepto de marketing y se analiza la evolución hasta describir el marketing experiencial. De este apartado se rescatan los conceptos y modelos de experiencias de diversos autores, de los que resalta Schmitt a seguir para su correcta ejecución para atraer al cliente. Finalmente, se explica a profundidad los conceptos, variables del proceso y tipos del comportamiento de compra del consumidor.

En el tercer capítulo, se describe el contexto de los juegos de mesa mediante conceptos, historia y los tipos de juegos de mesa que puede existir para luego mencionar a los juegos de mesa modernos. Asimismo, se describe al sector de juegos de mesa, tanto en el sector Global como en el sector peruano a partir de actores involucrados, cifras y los perfiles de los consumidores de este sector. Por último, se aterrizará en las estrategias de marketing que usan las tiendas especializadas para después relacionarlas con conceptos de experiencias.

Finalmente, se establecerán tanto conclusiones como recomendaciones del presente estudio para futuros líneas de investigación que complementarán este primer avance exploratorio en la investigación de las ciencias de gestión.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE TESIS

El presente capítulo tiene como finalidad exponer el origen del tema de la investigación. Se empieza con el planteamiento del problema identificado y explicación del contexto de la investigación. En las siguientes líneas, se sustenta la importancia del tema planteado argumentando la problemática actual; además, se describen los objetivos de la investigación. Por último, se presenta la justificación y viabilidad del trabajo de investigación.

1. Planteamiento del Problema

El marketing se caracteriza por atraer nuevos clientes entregándoles valor que satisfaga sus necesidades. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 4). Se puede entender el marketing como un proceso o varios procesos que implica la entrega de un valor con el motivo de atraer clientes potenciales al satisfacer sus necesidades. El marketing es mucho más amplio de lo que uno se imagina. Para Mesa (2012), el marketing “descubre deseos, motivos, gustos, preferencias, temores de los consumidores; planea y desarrolla bienes o servicios; participa en la fijación de precios; promueve y distribuye bienes o servicios e igualmente, genera valor al satisfacer necesidades.” (p. 2). Las empresas usan el marketing para sus estrategias de negocios y descubren muchas más características de su cliente objetivo.

En la actualidad, ante los constantes cambios del entorno, el marketing busca una nueva forma de atraer a sus clientes y es a través de las experiencias. Las experiencias y las emociones están presentes durante todo el proceso de compra del cliente, desde la obtención del producto hasta su uso de ello. (Masip, 2018, p. 8). Ante estas oportunidades, se han generado oportunidades para aprovechar las experiencias como factores que puedan aumentar el número de clientes de una empresa. Bajo este contexto, el marketing experiencial funciona como un nuevo medio para atraer al público interesado y fidelizarlo.

Por otro lado, los juegos de mesa o “boardgames” ha conseguido un crecimiento importante frente a un contexto digital, pero este auge viene construyéndose desde años anteriores. Los juegos de mesa han ido evolucionando, en el sentido que a algunos se les designa ahora la categoría de “modernos”. Esta designación de modernos los diferencia con sus versiones anteriores en términos cronológicos y cualitativos.

Estos juegos de mesa tienen un conjunto de aspectos únicos que la diferencia de sus otros pares; ya sea por el diseño del mismo, la cantidad de jugadores, los objetivos para ganar el juego, duración de la partida, temáticas, entre otras características (Fernández, 2018, p. 30). Precisamente, en esto estriba el punto diferencial de este tipo de juegos, en comparación con sus similares tradicionales, en que atraen un nuevo público objetivo y con su introducción al mercado

se gesta la creación de un nuevo nicho de negocio. Al final, estos juegos aportan un factor importante diferencial en el concepto de experiencias nuevas que puede atraer a cierto tipo de personas. Este nuevo tipo de segmento es un grupo que conoce, comparte este hobby y conoce los locales que promueven este tipo de entretenimiento. (Fernández, 2018, p. 30).

La industria de los juegos de mesa en el Perú creció hasta que se consolidó con los diversos juegos que difundieron diferentes editoriales como Devir. Una de las tiendas más representativas es el local Día-D Juegos, la cual se ha desarrollado bajo el mando de Francis Prentice quien es uno de los principales socios del lugar. Prentice (como se cita en “Perú tiene el cuarto mayor crecimiento en mercado de juegos de mesa en América Latina”, 2017) sostiene que este sector ha experimentado un crecimiento anual del 35%. Este sector posee características particulares dada su reciente formación ya que ha conseguido un gran desarrollo en el mercado peruano. Por ello, es importante conocer a las personas que se relacionan o se sienten identificadas con este tipo de entretenimiento: el geek.

Para abordar el tema de estos segmentos diferenciados, se debe entender a la cultura geek, el cual es directamente el referente consumidor de productos y aficiones fuera de lo común de la sociedad. (Fernández, 2018, p. 16). Este mismo arquetipo de consumidor no dista mucho al movernos de una sociedad a otra porque este modelo consumidor marca su distancia de los productos retail y se desplaza solo o en grupo hacia los lugares donde están los juegos de mesa. Esta cultura ha tenido en los últimos años mucho crecimiento pues estas aficiones del nicho han llegado a ser del sector popular, por medios populares como las películas (Fernández, 2018, p. 18)

La misma apertura y crecimiento que tiene la cultura geek, junto con el crecimiento del sector de juegos de mesa modernos en Perú, genera la necesidad de conocer qué factores son cruciales al momento de planificar y tomar decisiones de marketing en las tiendas de juegos de mesa modernos. En esta investigación, se concentra en el marketing experiencial dado que tiene como objetivo el desarrollo y la atracción de clientes potenciales basado en las experiencias que puede tener al probar los productos y/o servicios. El marketing experiencial es una forma que la empresa usa las emociones de una persona para elaborar y proponer un valor que provoca nuevas sensaciones y efectos en las acciones de las personas. (Mesa, 2012, p. 259). Los juegos de mesa traen experiencias ya sea por el contenido del mismo producto o entrar por primera vez a algunos de los locales que venden estos productos en el país.

Dado el crecimiento en tendencia que está teniendo el sector y también en su público específico, se hace oportuno un análisis del problema empírico. Las tiendas especializadas tienen una gran variedad de stock de juegos de mesa modernos, pero son para los mismos compradores

del nicho. Si estos locales no tienen el juego adecuado para la persona adecuada en el momento adecuado, se puede perder la venta. Entonces, cómo se pueden atraer personas que no son del nicho a estas tiendas especializadas para que incrementen las ventas de juegos.

Ante lo expuesto, el problema de investigación a desarrollar nace de la oportunidad de entender el marketing experiencial y la posibilidad de explotarlo en todas sus variables posibles, la cual permite desarrollar las experiencias del consumidor y así poder atraerlos. Asimismo, identificar los factores relevantes del marketing experiencial que están relacionados en la captación de los clientes potenciales. No obstante, se debe tener en cuenta la presencia de las empresas del sector retail, las cuales ofrecen también los juegos de mesa a las personas que aún no pertenecen al nicho de los juegos de mesa modernos. Un diagnóstico de este tipo puede ayudar a resolver la cuestión anterior para tener una base sostenible para sus ventas de productos y el crecimiento de las mismas.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo General

Analizar la relación entre el marketing experiencial y el comportamiento de compra del consumidor potencial en el sector de juegos de mesa modernos en Perú

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1. O. Específicos Teóricos

- Explicar los conceptos básicos del marketing experiencial y sus características.
- Identificar las variables/factores del comportamiento de compra del consumidor que cobran relevancia en la atracción de clientes potenciales
- Exponer la relación del marketing experiencial y las variables de atracción de las empresas.

2.2.2. O. Específicos Contextuales

- Describir la situación actual de las tiendas de juegos de mesa modernos y su crecimiento en Perú
- Describir la dinámica de mercado de las tiendas de juegos de mesa modernos y no modernos en Perú
- Describir el uso de las estrategias del marketing experiencial y su relación con la atracción de clientes potenciales de juegos de mesa modernos.

3. Justificación

Esta investigación tiene como objetivo agregar valor a la experiencia de las estrategias de marketing en la industria moderna de los juegos de mesa en el Perú mediante el análisis de los

factores relevantes que se cuestionan al atraer a los clientes potenciales de una manera estratégica. Dado el crecimiento de las empresas responsables de distribuir juegos de mesa, en un contexto dominado por el entretenimiento virtual en un público joven, es importante tener en cuenta el gran potencial que tiene para las esferas privadas (inversión) y sociales (gamificación y educación).

Este análisis servirá para próximas investigaciones acerca del marketing experiencial y de las propuestas estratégicas que tienen actualmente estos establecimientos de juegos de mesa y cómo lo están desempeñando cada uno de ellos. Matías Arjona, gerente de mercadeo de Devir Chile, una distribuidora latinoamericana de juegos de mesa, afirma lo siguiente: “El mercado peruano ha tenido un crecimiento del 50% en el año 2015 comparado con el año anterior” (Wong, 2016).

Aunque no hay tantos estudios académicos que se centren específicamente en este sector en crecimiento, hay otros datos importantes que se pueden observar. Esto lo convierte en un foco atractivo para el estudio porque abre una forma de explorar y diagnosticar, en base a la administración, estas compañías de juegos de mesa que promueven otro pasatiempo con valor agregado, cuya distinción es nueva en este tipo de juegos.

En la práctica, queremos responder preguntas como ¿Cuáles son los factores para su marketing relacional para fidelizar a los clientes? ¿Qué teorías y estrategias utilizan mejor o se ajustan a la estrategia de marketing actual que las tiendas de juegos de mesa están utilizando actualmente en Lima metropolitana? Sus respuestas le permiten obtener un nuevo panorama para enfrentar las diferentes situaciones que tienen los juegos de mesa modernos. El valor teórico de la gestión proviene de aplicar y comparar las teorías de crecimiento y estrategia en un sector que ha sido poco estudiado pero que tiene un gran potencial de crecimiento e innovación en la región metropolitana de Lima. Del mismo modo, el sector de los juegos de mesa podrá beneficiarse de este estudio para modificar sus medidas estratégicas y tener una participación efectiva en el mercado al conocer tanto la percepción del cliente objetivo como de los clientes potenciales.

En el presente trabajo aborda directamente el estudio de la gestión de clientes de las instalaciones de juegos de mesa, que no se han desarrollado en el mercado peruano, por lo tanto, representa una oportunidad para estudiar y trabajar con esta industria en crecimiento.

4. Viabilidad

En este estudio, tiene la intención de investigar los factores del marketing experiencial y su relación con el aumento en el desarrollo de clientes de las tiendas especializadas de juegos de mesa. Para esto, se respalda la vitalidad de los recursos que profundiza la comprensión del marketing, el marketing experiencial en publicaciones de Mesa (2012), Mendivelso y H. Lobos Robles (2019) que definen conceptos de marketing y marketing experiencial como sus

implicaciones en la estrategia de atraer clientes. Del mismo modo, tenemos a Schmitt (1999), Kotler y Keller (2012), Guenaga y Hernando (2013) con Fernández y Bonillo (2009) definiendo los conceptos de experiencia en marketing, sus implicaciones e importancia en estos nuevos tiempos y sus diversas ramificaciones.

Por otro lado, hay artículos en América Latina que se refieren al contexto del juego, pero para ampliar nuestro enfoque también utilizaremos países europeos (principalmente España) ya que son un enfoque más avanzado en este tema. Utilizaremos la información recopilada tanto para respaldar la teoría como para sus similitudes con los actores del mercado y de la industria. Gracias a otras carreras como la comunicación para el desarrollo, podemos explorar las características y factores clave que nos ofrece la industria de los juegos de mesa, dado que realmente hay investigaciones en América Latina para esta y otras disciplinas.

Para el desarrollo de la investigación, también es necesario tener acceso directo a las tiendas especializadas de los juegos de mesa modernos para recopilar los datos y las cifras necesarias. El sector no tiene barreras restrictivas para acceder a la información de su comunidad y sus partes interesadas. Existen informes y notas sobre estas empresas realizadas por periódicos locales, como los de Wong (2016) que hablan sobre el panorama de los juegos de mesa en Perú. Asimismo, hay publicaciones en las páginas web de las tiendas especializadas y editoriales de juegos de mesa que producen y venden estos productos.

Asimismo, se llevarán a cabo dos entrevistas con expertos en temas del sector de juegos de mesa en general, desde diferentes perspectivas: Autor de juegos de mesa y Representante de tienda especializada. Una de ellas se hará a Ottoman Silva Díaz, creador del juego Contra Todo Mundo y fundador de la editorial Papalomo Games (ver Anexo A). En cuanto a la entrevista a la tienda especializada, se realizó a Daniel Mayo Tepperman, socio y gerente financiero de la tienda especializada Día-D Juegos (ver Anexo B).

En otro aspecto, las instalaciones que promueven los juegos de mesa están abiertas a participar en la investigación, lo que les permite darse a conocer. Por ejemplo, está la conferencia de juegos de mesa con Matías Arjona en la Universidad del Pacífico en Chile, publicada por la misma universidad, la cual habla sobre las últimas tendencias en juegos de mesa en el país (Universidad del Pacífico de Chile, 2014). En este sentido, no hay dificultad para acceder a la información, ya que tampoco planea examinar información sensible.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene por objetivo mostrar la base teórica de esta investigación, las cuales son desde el marketing tradicional hasta el marketing experiencial y su forma de atracción de nuevos clientes desde la perspectiva de diversos autores.

1. El marketing como ciencia de la gestión

Desde la revolución industrial la administración de empresas es la unidad social de producción y/o de servicio constituida por una pluralidad de personas, entre las que aportan bienes, conocimientos técnicos y fuerza de trabajo para producir satisfactores que beneficien a la colectividad, y cuyo funcionamiento deberá estar sujeto a las leyes del país donde se erija (Perspectivas, 2007). Uno de estos esfuerzos en conjunto de esta pluralidad es la administración mercadotecnia, según Ficher y Espejo (como se cita en Mendoza, Osorio y Ballesteros, 2018), se define como “el análisis, la planeación, la aplicación y el control de programas diseñados para crear, ampliar y sostener intercambios benéficos con los compradores que están en la mira con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización”. Esta administración mercadotécnica es (de ahora en adelante) marketing, y lo definimos como una rama de la gestión encargada de sostener la relación con los llamados compradores con el fin de realizar intercambios que beneficien la llegada a los objetivos de la organización. Esta conexión con la administración es clara, pero no tanto su ejecución o profundidad de esta llamada relación con los compradores y su significado por expertos.

Ahora que se ha contextualizado al marketing en el ámbito de las ciencias de la gestión, se debe mostrar los conceptos claves que definen algunos autores representativos de la materia. Estas son algunas de las definiciones sobre lo que significa marketing:

Para centrar la investigación se toma las palabras de la American Marketing Association, la cual define el marketing como “la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (como se cita en Kotler y Keller, 2012, p. 5). Este es uno de los fines del marketing, el cual es intercambiar bienes y/o servicios para cumplir con las necesidades del cliente.

Según Arellano (2010), el marketing toma al consumidor como su máxima prioridad porque es el único medio para asegurar el éxito de la empresa. (p. 7). Entonces, esta relación con el comprador pasa a ser mejor observada como un procedimiento de la empresa para crear, comunicar, entregar y/o cambiar ofertas para satisfacer necesidades de los clientes, descubriendo sus deseos motivos y hasta temores. Un área que se centra en el cliente. Aunque esta es la

definición escogida a lo largo de la investigación ¿Por qué tendría relevancia en la administración antes y ahora?

1.1. Importancia del marketing

La relevancia del marketing, como instrumento de negocio, para cualquier organización ha estado siempre presente en las tomas de decisiones con fines últimos de desarrollo del negocio en productividad y rentabilidad. Esto se observa, según Mesa (2012), en que el marketing identifica oportunidades, planea y desarrolla productos y añade valor, con el único propósito de satisfacer las necesidades y deseos a nichos de mercado previamente elegidos. Este concepto se enlaza con la apertura a ventajas competitivas a partir del cliente (que viene del marketing relacional), como lo menciona Matzler (como se cita en Velázquez y Contri, 2011), la satisfacción es la base para que el cliente inicie a relacionarse con la empresa / organización, por ello la importancia e interés académico y empresarial de usar y tener como referente al marketing en las decisiones estratégicas de negocio.

A ello también se resalta que esta rama, el marketing, es hoy eje fundamental del crecimiento económico de las organizaciones y de todos los estamentos identificables en la vida de una sociedad (Mendivelso y Lobos, 2018), por lo que cobra relevancia e importancia para el desarrollo de las empresas, las que brindan crecimiento económico a la misma sociedad. Sin embargo, el marketing no inició como relacional ni con la importancia actual al cliente. Esta importancia y el título no solo es relativamente reciente, sino que ha cambiado con el tiempo (tanto en objetivos como características) por lo que es pertinente revisar y observar un punto de partida y llegar a la actualidad, brevemente, para poder entender qué es, y qué no es, en la práctica junto con las características del mismo.

1.2. Tipos de marketing

Como diversas disciplinas, el marketing se ha adaptado a los avances de la humanidad, tecnologías, conocimientos y necesidades. Por ello, todo lo que se entiende por marketing es el resultado del progreso de la humanidad en los ambientes de mercado y sus costumbres. A través del tiempo, brevemente, se desarrollarán los puntos de inflexión que marcaron una forma de hacer marketing en cada tiempo (que aún perduran cada uno). Kotler, Kartajaya y Setiawan (2013) mencionan que el Marketing 1.0 surge en una época donde se consumía lo que el mercado ofrecía sin importar las diferentes características de los productos o servicios. Las empresas se preocupaban por invertir únicamente en el desarrollo del producto, a través de fábricas, para el que estuviera dispuesto a comprarlo. Una de las características a destacar en esta fase es la comunicación unidireccional, donde no se escuchaba a los clientes y eran sólo las empresas las

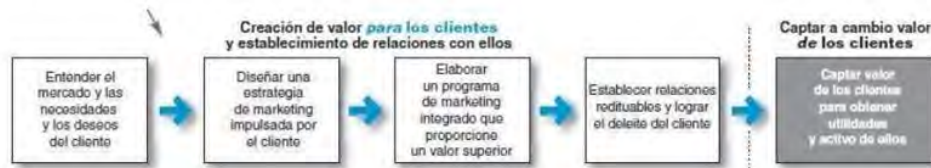
que aportan información. En esta época el marketing cumple diferentes objetivos y uno de ellos es la transacción del bien o servicio que se busca implementar.

Monferrer (2013) menciona que el núcleo central del marketing es la transacción. Ciertamente, las empresas cuando evalúan sus estrategias comerciales priorizan la llegada del producto a manos del cliente y no pensaban en la retroalimentación que este puede dar. Por ello, la estrategia con este marketing era conseguir cumplir con las obligaciones que tenían con los clientes, pero no buscaban mantener una relación duradera con el cliente. En otro aspecto, el canal de comunicación era solo por parte de la empresa. Suárez (2018) indica que una de las características de este tipo de marketing es la “comunicación unidireccional”, la cual muestra que las empresas solo se preocupaban por la información que transmitían, pero no por escuchar la información del cliente. Entonces, las empresas buscaban transacciones, ya sea con sus antiguos o nuevos clientes. El objetivo era llegar a obtener más ventas sin pensar en las formas de mantener una comunicación duradera con sus clientes.

Llamado social media marketing (marketing 2.0) esta se basa en las tecnologías de la información. La tarea del marketing ya no es tan sencilla. Los compradores de hoy están bien documentados y pueden comprar fácilmente diversas ofertas de productos similares. Es el consumidor quien define el valor del producto. Las preferencias de los consumidores difieren mucho de unos a otros. Ahora el foco está en el cliente, la empresa debe segmentar el mercado y desarrollar un producto superior para un segmento objetivo específico dentro del mercado. El cliente manda, funciona bien para muchas de las empresas. (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2013). A diferencia del marketing transaccional, el marketing relacional busca la comunicación con el cliente para entender sus necesidades.

Al mejorar las relaciones, permite a la empresa entender su situación en el mercado y cómo es visto por sus clientes y los clientes potenciales. Por ello es que se puede observar, en la figura 1, como el proceso del marketing consta de un proceso de creación de valor para los clientes y establecimiento de relaciones con ellos para captar a cambio valor de los clientes, que es obtener utilidades de ellos (Kotler y Armstrong, 2012). El concepto de proceso de marketing es la base para la estrategia de marketing puesto que con este se entiende al cliente (Trelles, Erazo y Narváez, 2019) por lo que se toma lo expuesto por Kotler y Armstrong como la base para cualquier variación en el proceso de realizar cualquier tipo de estrategia de marketing.

Figura 1: Modelo básico del proceso del marketing



Fuente: Kotler y Armstrong (2012).

En palabras de Kotler y Keller (2012), se afirma que el objetivo del marketing relacional es la construcción de las relaciones duraderas con los clientes a partir de elementos claves. (p. 44) La empresa identifica estos elementos de sus clientes para poder capturarlos y retenerlos a largo plazo, lo cual da como resultado una red de contactos entre los grupos de interés y la empresa (Kotler y Keller, 2012, p. 44). Se quiere decir que el cliente es el objetivo final de cada empresa al entender sus necesidades con sus productos; sin embargo, no solo es atraer a los clientes sino también de crear confianza con ello.

Al final el proceso se resume en un proceso de aprendizaje para la empresa. Moon (2000) explica: “El proceso de marketing relacional consiste en un ciclo iterativo de adquisición de conocimientos, diferenciación de clientes y personalización de todo el «mix» de marketing” (p. 14). Siempre va haber cambios en las estrategias de las empresas; por ello, el marketing relacional ayuda a recopilar los cambios que hay en los entornos y poder corregir las estrategias.

El llamado marketing centrado en el humano, el Marketing 3.0, se observa cómo los clientes se transformaban en seres humanos completos con mentes, corazones y espíritus. Por lo tanto, argumentamos que el futuro del marketing radica en la creación de productos, servicios y culturas de empresas que adopten y reflejen los valores humanos (Kotler et al., 2013). Es aquí cuando surgen nuevas tendencias: la economía “compartida”, la economía “actual”, la integración omnicanal, el marketing de contenidos, el CRM social y muchas otras cosas. Ahora es donde la persona evalúa otros puntos que caracterizan a las marcas como la responsabilidad social, el foco cambia e importa vender valores asociados a sus marcas (esto con el fin de generar un impacto en su público objetivo).

Y, según muchos aun formándose, el Marketing 4.0, aquel que va con el ámbito digital en sintonía. Kotler menciona que este es una consecuencia natural de Marketing 3.0: adaptarse a la naturaleza cambiante de las rutas de los clientes en la economía digital. El papel de los profesionales del marketing es guiar a los clientes a lo largo de su recorrido desde la conciencia y, en última instancia, hasta la promoción, cada aspecto del viaje del cliente (Kotler et al., 2013).

Pero todo esto sin dejar el hallazgo de la humanización. Para Mendivelso y Lobos hoy nos encontramos en el inicio de una era centrada en valores, en donde la mirada de las organizaciones sobre las personas deja de considerarlos simples compradores para considerarlos como seres humanos (Mendivelso y Lobos, 2019). Lo mencionado por parte del marketing 3.0 y 4.0 pone en evidencia el peso de los sentimientos, valores y pensar en cada aspecto del viaje cliente: lo humano.

2. Marketing experiencial

En este apartado se tocarán los temas del marketing experiencial, su relevancia, sus componentes y sus tipos. Se comenzará por la definición de este marketing y su evolución con respecto a la dinámica del mercado; es decir, las necesidades que surgen en el entorno. Asimismo, se explicará las diferencias con los otros modelos de marketing ya explicados. Por último, se describirán los tipos de marketing experiencial, dando como conclusión el entorno de trabajo de este tipo de marketing.

2.1. Definición y conceptos claves del marketing experiencial

Primero, se definirá el término que usa Moon (2000) sobre una base de marketing de estrategia, antes de observar las características de esta forma del marketing. El mix de marketing responde a la necesidad de expresar la creación y desarrollo de un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores como una propuesta al mercado (Mesa, 2012). McCarthy (como se cita en Mesa, 2012) los clasificó como las cuatro P de marketing: Producto (como el servicio, idea o cosa que se ofrece para intercambiar), Precio (asignación de valor para intercambio), Promoción (actividades para informar a un público objetivo sobre el producto y motivar a la compra) y Plaza (lugar de disponibilidad de producto, donde el cliente lo encuentra).

Cada uno de ellos contiene variables que influyen en los canales de comercialización como en los consumidores finales. Junto a estos, Rhea (2014) marca 4 características del marketing tradicional, hasta el marketing 2.0 y que marcarán la distancia con el marketing experiencial, las cuales se aprecian en la tabla 1.

Tabla 1: Características del marketing tradicional

Característica	Descripción
El enfoque en características y beneficios funcionales	Los especialistas en marketing tradicionales y los diseñadores de productos asumen que los clientes sopesan las características funcionales en términos de su importancia, intercambian características comparándolas y seleccionan el producto con la mayor utilidad general

Tabla 1: Características del marketing tradicional (continuación)

Las categorías de productos y la competencia son estrechamente definido	Para un vendedor tradicional, la competencia ocurre principalmente dentro de categorías de productos estrechamente definidas: el campo de batalla de los gerentes de productos y marcas; por ejemplo, McDonald solo compite con similares como Burger King y solo ellos, no con Starbucks, por ejemplo.
Los clientes son vistos como tomadores de decisiones racionales.	Por lo general, los procesos de toma de decisiones del cliente implican varios pasos de resolución de problemas: reconocimiento de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y consumo. Como explican Engel, Blackwell y Miniard (como lo cita Rhea, 2014), la resolución de problemas se refiere a la acción reflexiva y razonada para lograr la satisfacción de la necesidad.

Adaptado de Rhea (2014).

Esta es una definición muy básica de muchas variables posibles de encontrar y, en especial, en los tiempos actuales; pero nos permite posicionar una base para observar su evolución y las características en este tipo de marketing, específicamente.

Ahora bien, según Sánchez y Morales (2015), el marketing experiencial deja atrás al marketing tradicional en el sentido que la comunicación se vuelve bidireccional; es decir, tanto la empresa como los grupos de interés reciben información. Asimismo, este tipo de marketing da un valor añadido, ya que permite al stakeholder ser partícipe de la experiencia con la marca y generar un vínculo. Entonces, las estrategias de las empresas no deben solo consistir en atraer y retener los clientes actuales de forma tradicional, sino de innovar en nuevas formas de atracción que les permita generar su propia interacción. Esto marca un punto de inflexión, la necesidad de entender al cliente también como un ser que, finalmente, interactúa como ser viviente con los objetos y demás seres vivos en su contexto (en este caso al comprar e interactuar). Anteriormente, el marketing relacional nos permitió dejar establecida la importancia de analizar las relaciones con el cliente y modificar las estrategias de acuerdo al entorno; sin embargo, el enfoque humano aún no ha relucido en esta relación.

Jortberg (2001, p. 129) menciona que en The experience Economy se propone que en la economía actual ha pasado de servicios y productos a ser una de experiencias. Esta experiencia es la forma en la que una empresa brinda su producto y servicio a través de un espacio donde el consumidor puede experimentar las mismas. Según Jortberg el valor que obtiene la empresa es una mayor disposición del cliente en pagar más, puesto que ahora no solo consume el producto o servicio, sino que vive algo nuevo. el agregar un verbo a lo que se le ofrece e interactuar con el cliente, y entenderlo, es lo valioso que ellos aprecian (2001, p. 130).

Ramaswamy y Ozcan (2018, p. 21) menciona que “una persona es vista como una que experimenta con la capacidad de entablar muchas relaciones diferentes con otras personas,

artefactos, procesos e interfaces al comprometerse con un entorno de sistema interactivo en contextos particulares de espacio y tiempo. Esta visión del compromiso reconoce a las personas como "experimentadores" de la creación a través de interacciones" por lo que su participación activa es vital para la generación de la experiencia.

Se marca, también, una diferencia entre un consumidor y una persona, Licona Calpe (como se cita en Guenaga y Hernando, 2013) menciona que el primero compra productos o servicios, la persona vive y se emociona, sufre cambios de ánimo, siente interés y participa en lo que está sucediendo. La diferencia que nos marca Guenaga y Hernando es la diferencia de compra por interés (consumidor) y la elección por preferencia (persona) está marcada por el factor clave de este marketing, la experiencia.

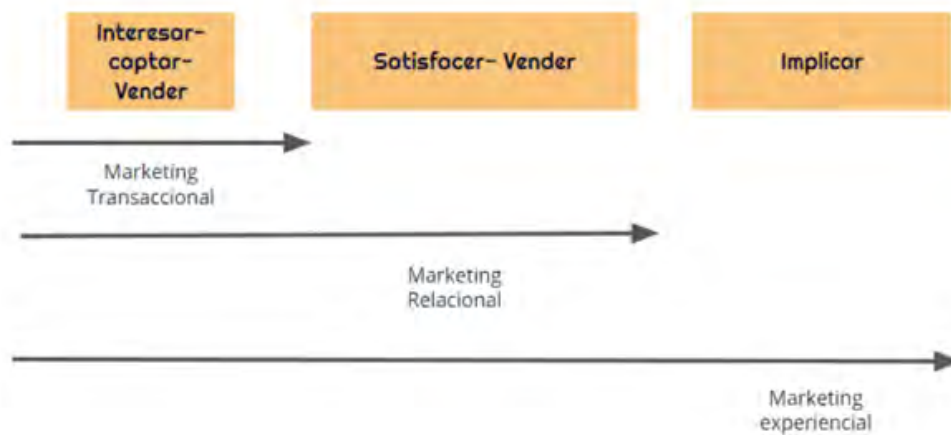
Para Costa (como se cita en Guenaga y Hernando, 2013) el marketing experiencial es el proceso que incide en aportar valor a los clientes, vinculando a experiencias profundas con los productos o servicios que se le ofrecen con una adición de información suficiente para ayudar en la toma de decisión actual y fidelizada en el futuro; esta influencia se da, según Bernd Schmitt (1999), en la gestión de las sensaciones y emociones a través de la creación y orientación de estímulos antes, durante, y después, de la compra; para ello su comunicación se basa más en calar antes que en solo llegar, de una forma bi direccional, personal y memorable antes que un bombardeo de información unidireccional por parte de la empresa del valor del producto/servicio. Con lo ya mencionado anteriormente y con los apuntes de Rhea, se marcan 2 características más del marketing experiencial:

- 1. Consumo como experiencia holística:** El pensamiento recae en la experiencia del producto, no solo la compra: por ejemplo, no es pensar el shampoo que te de todo (producto), es pensar holísticamente cómo arreglarse en el baño. Nos estamos alejando de pensar en un producto aislado y, en cambio, siguiendo un vector de consumo sociocultural para llegar a un espacio de significado más amplio para el cliente. La base holística del marketing experiencial amplía el concepto de una categoría (desplazarse) y examina el significado de una situación de consumo específica en su contexto sociocultural más amplio. Por ejemplo, compites con toda comida rápida, no solo ahora con tus semejantes (Rhea 2014)
- 2. El consumidor como un animal racional y emocional: un humano:** Los clientes están motivados tanto emocional como racionalmente. Es decir, aunque los clientes con frecuencia pueden participar en una elección racional, también son impulsados por las emociones porque las experiencias de consumo a menudo están "dirigidas hacia la búsqueda de fantasías, sentimientos y diversión". Además, es útil pensar en los clientes

como animales cuyo aparato físico y mental para generar sensaciones, pensamientos y sentimientos evolucionó por selección natural para resolver los problemas que enfrentan sus antepasados evolutivos al ser que llamamos ahora humano (Rhea, 2014).

Con todo lo ya mencionado, se establece el marketing experiencial como una orientación holística del marketing más allá de la compra, tomando en cuenta las emociones y sensaciones que concibe un desarrollo colectivo de elementos y conexión armoniosa con el cliente, como un humano que viene a por algo más que el producto. Esta experiencia es diferente en cuestión de la organización que lo provee por el rubro, el producto y/o la misma organización y parte en diferenciarse de sus similares por implicar al consumidor. En la figura 2, se puede apreciar los objetivos que tiene cada marketing.

Figura 2: Evolución de los enfoques de marketing



Adaptado de Segura y Sabaté (2008).

2.2. Modelos de experiencia

En la realización del análisis bibliográfico pertinente en esta investigación se hallan modelos que explican diversos factores clave en la experiencia, desde el lado del consumidor (por el tipo de búsqueda de experiencia) hasta de los factores que existen de la misma experiencia. En esta investigación el modelo de Schmitt será el principal, pero los que serán mencionados brindarán ciertos acercamientos provechosos para la investigación. La teoría explica que hay un conjunto de factores que facilitan la creación de la experiencia del usuario. Schmitt (1999) propone el modelo SEMs (Strategic Experiential Modules), los cuales son los elementos claves para definir y comunicar la experiencia necesitada al usuario.

El término módulo ha sido tomado de investigaciones recientes en ciencia cognitiva y filosofía de la mente para referirse a dominios funcionales circunscritos de la mente (Rhea, 2014). Estos serían la sensación, el sentimiento, la actuación, el pensamiento y la relación.

1. La sensación: Los 5 sentidos (vista, olfato, oído, tacto y gusto) son los que provocan la experiencia del consumidor a través de estímulos sensoriales. Los sentidos son usados frecuentemente por las compañías para diferenciar al producto, motivar a los consumidores y añadir valor al producto (Schmitt, 1999). Guenaga y Hernando (2013) añaden que los métodos y herramientas de atracción por este medio son eclécticos, diversos y polifacéticos (como eventos, street marketing, advergaming, etc.) en vez de los tradicionales (como televisión, radio o prensa).
2. El sentimiento: En este caso, son las emociones y sentimientos los que desencadenan la experiencia al crear vínculos emocionales con la marca o empresa. Se debe tomar en cuenta que es difícil usar este modelo en campañas internacionales porque las emociones difieren de una cultura a cultura de acuerdo la situación. (Schmitt, 1999).
3. La actuación: Se propone mostrar nuevas formas de hacer las cosas; es decir, darle alternativas para realizar sus acciones, las cuales impactan en sus estilos de vida, experiencias físicas y su conducta. (Schmitt, 1999). Los enfoques racionales para el cambio de comportamiento (es decir, las teorías de acciones razonadas) son solo una de las muchas opciones de cambio de comportamiento.
4. El pensamiento: La experiencia del consumidor se basa en su pensamiento con el motivo de crear procesos mentales para la resolución de problemas de forma creativa. (Schmitt, 1999).
5. La relación: En este módulo se quiere vincular los anteriores explicados, pero se agregan dos experiencias más: el anhelo individual de superación personal y el deseo de ser percibidos por el entorno social. En ese sentido, tiene que ver con la pertenencia a grupos y valores culturales. (Schmitt, 1999). Además, Guenaga y Hernando (2013) añaden que el objetivo del marketing experiencial es cumplir con los deseos, las aspiraciones, fines espirituales, autodescubrimiento, identidad, etc. En comparación con el llamado tradicional que se enfoca en solo satisfacer sus necesidades.

Por último, Schmitt (1999) propone que para cada experiencia, hay un tipo de marketing y su objetivo sería satisfacer y cumplir la experiencia asignada. Se tiene entonces:

1. Marketing de sensaciones: La finalidad es que este marketing permita dar satisfacción a los consumidores mediante las sensaciones, tales como: la emoción, las visualizaciones,

etc. (De la Guardia, 2014). Se busca implementar los 5 sentidos en la estrategia de marketing para despertar el interés del consumidor. Lo importante de la variable sensación es la consistencia cognitiva / variedad sensorial (Rhea, 2014). Es decir, el enfoque ideal de la sensación proporciona un concepto subyacente que es consistente pero siempre fresco y nuevo. La autora da el ejemplo del Absolut Vodka dado que el diseño de la botella proporciona la consistencia cognitiva del punto de reposo (reconocemos siempre que es Vodka), pero puede ejecutarse en diseños continuamente nuevos con atractivo sensorial.

2. Marketing de sentimientos: El objetivo es tratar que el consumidor tenga una serie de sentimientos positivos al momento del uso del bien y/o servicio. (De la Guardia, 2014). Las empresas pueden usar los sentimientos como el amor, la alegría y/u odio para lograr esta experiencia, ya que son emociones fuertes y pueden ser percibidos de inmediato por las personas. Atraer los sentimientos internos de los clientes, con el objetivo de crear experiencias afectivas que van desde estados de ánimo levemente positivos vinculados a una marca hasta fuertes emociones de alegría y orgullo. Lo que se necesita para que el marketing de sentimiento funcione es una comprensión cercana de los estímulos que pueden desencadenar ciertas emociones (Rhea, 2014). Las comunicaciones emocionales estándar carecen de ambas porque no tienen como objetivo los sentimientos durante el consumo.
3. Marketing de pensamientos: El fin de este modelo es provocar una experiencia de pensamiento creativa “de los clientes con relación a la empresa y la marca”. (De la Guardia, 2014, p. 47). La experiencia creativa se puede obtener mediante ámbitos de la investigación o la educación. Este enfoque atrae al pensamiento, con el objetivo de crear experiencias cognitivas y de resolución de problemas que atraigan creativamente a los clientes. Las apelaciones por este enfoque atraen el pensamiento convergente y divergente de los clientes mediante la sorpresa, la intriga y la provocación (Rhea, 2014). Por ejemplo, se puede mostrar un anuncio donde la participación de la compra de un producto, puede ayudar con la investigación de un acontecimiento crítico de la sociedad donde el cliente es participante.
4. Marketing de actuaciones: Su objetivo se centra en crear las experiencias físicas y proponer los nuevos estilos de vida a sus clientes. (De la Guardia, 2014). Se puede hablar de las organizaciones que impulsan una vida saludable como las empresas deportivas y naturistas, las cuales su estrategia es promover nuevas conductas y comportamientos que ayuden al consumidor. Los cambios en los estilos de vida y los comportamientos a

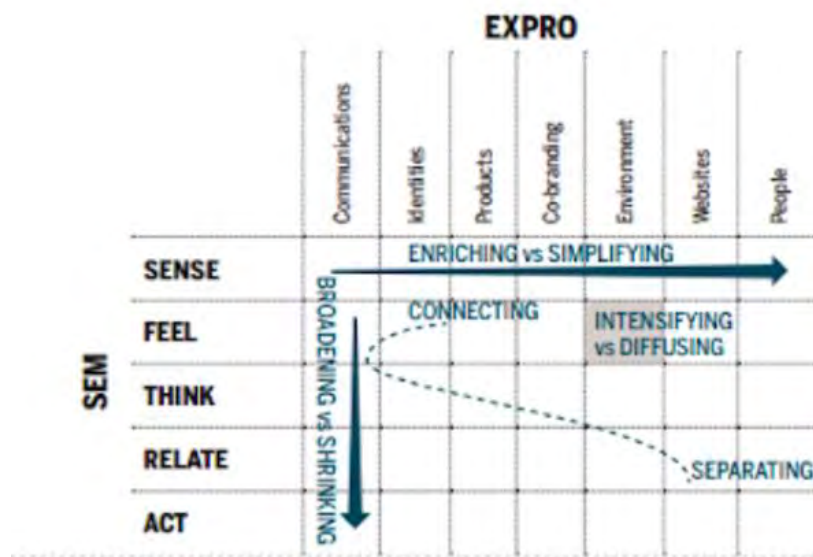
menudo son de naturaleza motivacional, inspiradora y emocional y con frecuencia involucran modelos a seguir como estrellas de cine o atletas (Rhea, 2014).

5. Marketing de relaciones: Este tipo de marketing implica las experiencias culturales a base de la conexión con las otras personas en distintos aspectos de la sociedad. (De la Guardia, 2014). Los ejemplos pueden ser situaciones donde te den status o sentimiento de pertenencia como clubes, bares o universidades donde te relaciones con diferentes personas de ese ámbito. Este enfoque contiene todos los otros antes mencionados; sin embargo, el enfoque de relación se expande más allá de los sentimientos personales y privados del individuo, relacionando así al individuo con algo fuera de su estado privado (Rhea, 2014). Por ello las campañas de relación apelan al deseo individual de superación personal (un yo ideal futuro con el que él o ella quiere relacionarse). Apelan a la necesidad de ser percibidos positivamente por otras personas. Relacionan a la persona con un sistema social más amplio (una subcultura, un país). Por ejemplo, la motocicleta Harley-Davidson de Estados Unidos es una marca que explota correctamente la relación con su consumidor por excelencia. Harley es una forma de vida. Desde las bicicletas en sí mismas hasta la mercancía relacionada con Harley y los tatuajes de Harley-Davidson en los cuerpos de los entusiastas (que provienen de todos los grupos sociales), los consumidores ven a Harley como parte de su identidad.

En consecuencia con lo ya mencionado, Schmitt (1999) plantea la existencia de siete principales ExPro's: *las comunicaciones*, que incluye ítems como los reportes de gestión, revistas y catálogos, entrevistas, que pueden ser a nivel externo o interno; *la identidad*, que se refiere a elementos tales como nombres de marca o de productos así como también simbolismos y logos; *el producto*, que concibe al empaque, el diseño del mismo así como a cualquier tipo de personajes vinculados a la marca; *la marca*, que se entiende como la aparición de nuevos productos y la marca compartida donde participa en eventos o patrocinios junto a otras marcas generando un beneficio para ambos; *el entorno*, que abarca todo lo relacionado al entorno de cualquier organización, desde las oficinas, el mobiliario y los espacios compartidos dentro del mismo; *el sitio web*, propio de la era digital que se vive actualmente, no se puede dejar de lado los sitios web, espacios en redes sociales y todo canal digital que pueda otorgar una experiencia; finalmente, *el personal de la empresa* es considerado el elemento más poderoso de todos los ExPro's, ya que de estar altamente preparado y calificado puede proporcionar experiencias inigualables al existir un vínculo cercano y humano con el consumidor a ser atendido, a comparación de los otros canales antes expuestos.

En la figura 3, Rhea (2014) ejemplifica cómo es que estas ExPro's intervienen con las experiencias establecidas por Schmitt (1999): ampliando o reduciendo al comunicar, enriqueciendo (complejizando) o simplificando al apelar a los sentimientos, conectando con identidades y productos o separando a los mismos del comunicado de una situación y; finalmente, intensificando (mejorando continuamente la experiencia) o difundiendo lo más posible a la misma.

Figura 3: SEM's y las ExPro



Fuente: Rhea (2014).

A estas descripciones de experiencia Pine II y Gilmore (1998), añaden que una experiencia puede involucrar a los clientes en varias dimensiones. Por un lado, están las que pertenecen al grado de participación del cliente y; por otro lado, existen las del tipo de conexión que une al cliente con el suceso. En cuanto a la participación, se tiene el modo pasivo, cuando el cliente no afecta directamente la representación ni influye en ella; mientras que en la participación activa, sí lo hace (Guenaga y Hernando 2013, p. 1141).

Por otra parte, en cuanto al tipo de conexión el cliente con el suceso o representación, en un extremo tenemos la absorción mental de un huésped, cuando la experiencia ocupa su atención mientras que en el otro extremo tenemos la inmersión física, cuando el huésped se vuelve parte, bien de manera física o virtual (simuladores y videojuegos), de la experiencia en sí.

Ante ello, Pine II y Gilmore (1998) presentan los cuatro dominios que forman parte del modelo llamado rueda de experiencia: entretenimiento, educación, estética, escapista. Con estos

cuatro que se pueden ver en la figura 4, los autores describen que los clientes que viven una experiencia de entretenimiento quieren sentir, los que participan en una experiencia educativa quieren aprender, los que lo hacen en una experiencia escapista quieren hacer, y los que participan de una experiencia estética quieren estar ahí. Para los autores, ninguno de los cuatro dominios es excluyente y como en otros modelos, entre más experiencias posibles a abarcar la experiencia se vuelve más enriquecedora y por lo tanto una que satisface mejor al cliente (Guenaga y Hernando 2013, p. 1140-1142).

Figura 4: Cuatro dominios de la Experiencia



Fuente: Guenaga y Hernando (2019).

El conocimiento y el análisis de la calidad percibida, el valor percibido y la satisfacción del consumidor han dominado la literatura de servicios (Fernández y Bonillo 2009, p. 10), para el segundo mencionado, el cual Fernández y Bonillo (2009) describen como un factor de competitividad por ser la principal entrega de la organización al consumidor. Holbrook describe que en cualquier fenómeno de consumo subyace, en primer lugar, “un valor funcional o extrínseco como consecuencia de la búsqueda consciente y racional de un resultado deseado” y, en segundo lugar, “un valor emocional o intrínseco que responde a una percepción afectiva de la experiencia de consumo” (como se cita en Fernández y Bonillo, 2009, p. 4).

Ello permite entender 2 puntos interesantes a rescatar. Por un lado, el valor que tiene la experiencia en la decisión de compra y cómo ésta es transmitida a través de sensaciones, emociones y estímulos. Por otro lado, ello muestra, en la tabla 2, que hay posibilidades racionales por las cuales se puede influenciar en estas variables emocionales preconcebidas del usuario, ya sea por la misma experiencia de consumo que tiene y/o que haya investigado previamente.

Tabla 2: Tipos de valor en la experiencia de consumo

		Extrínseco		Intrínseco	
Auto - orientado	Activo	Valor económico	Eficiencia (Conveniencia)	Valor hedonista	Entretenimiento (Diversión)
	Reactivo		Excelencia (Calidad)		Estética (Belleza)
Orientado hacia otros	Activo	Valor social	Estatus (Éxito)	Valor altruista	Ética (Moralidad)
	Reactivo		Estima (Materialismo)		Espiritualidad (Fe)

Adaptado de Fernández y Bonillo (2009).

Lo que describen es el valor extrínseco vs. intrínseco, en función de la instrumentalidad o no del producto; auto orientado vs. orientado hacia otros, atendiendo a aquellas apreciaciones que resultan del interés personal (que sería el auto orientado, con lo económico y hedonista), o bien a aquellas otras que miran más al individuo (como lo social y altruista); y activo vs reactivo, según si el consumidor posee algún efecto sobre el producto, o si bien aprecia solamente al mismo, hallándose entonces el valor en el resultado y no en el proceso (Fernández y Bonillo 2009, p. 11). Asimismo, Fernández y Bonillo (2009) permiten entender 2 puntos interesantes a rescatar: el primero es el valor que tiene la experiencia en la decisión de compra (en sus 3 momentos) y cómo ésta es transmitida (a través de sensaciones, emociones y estímulos), mientras que, el segundo, nos permite entender que hay posibilidades racionales por las cuales influenciar en estas variables emocionales preconcebidas del usuario, por la misma experiencia de consumo que tiene y/o a investigado previamente.

El estudio que realiza el autor, en sus conclusiones, realza el valor hedonista (la diversión y la estética) como factores relevantes en la creación de valor en la experiencia de consumo de servicio en el factor de la lealtad y satisfacción del cliente (Fernández y Bonillo, 2009, p. 20). Esto último a través de un compromiso integrado en todo el personal del establecimiento del servicio, especialmente del personal de ventas. Entre los aspectos que resaltan en lo último mencionado se menciona la música, la iluminación, la decoración la apariencia del personal y, principalmente la atención al cliente al diseñar estrategias de marketing de servicios (Fernández y Bonillo, 2009).

Ante lo desarrollado en esta investigación se hace rescate de las ExPros y SEMs, la matriz formada por su unión brinda la matriz experiencial, esta da un framework de trabajo para guiar la experiencia deseada a generar, esto por parte de Schmitt. Fernández y Bonillo presentan factores

relevantes por parte del consumidor y cómo consume su servicio (que en este caso será experiencia): el valor hedonista es resaltado por la variable de diversión y atracción por parte de la estética. Estas variables están presentes en el campo en el que se desarrollará la experiencia (punto de venta). Finalmente, el modelo más importante, y el modelo a usar en la investigación, es el de Pine II y Gilmore y los 4 dominios de la experiencia. Esta es tomada como principal dado el enfoque primordial para entender la efectividad que puede dar una experiencia con respecto a la participación pasiva, activa, inmersiva y absorbente del individuo, rasgos presentes en las actividades comerciales del objeto de investigación.

2.3. La atracción del cliente

Para Ardura (Citado en Trelles et al., 2019), la comunicación en el proceso del marketing es uno de los instrumentos mix que sirve a cualquier organización para conseguir objetivos de marketing propuestos, es fundamental en la comunicación conocer características y comportamientos del consumidor en el mercado, aspecto cualitativo para formar una estrategia de comunicación hacia su entorno y la competencia. No obstante, se hace la siguiente pregunta: ¿Cómo funciona exactamente la atracción de clientes? Puesto que hemos dejado en claro antes la importancia de conseguir relaciones a largo plazo y pensar en el cliente como un humano antes que un simple consumidor para generar una verdadera relación entre empresa/marca - cliente; sin embargo, la primera fase de la relación es el contacto. Velázquez (2017) menciona que “es como enamorar a una persona. Primero creamos el interés en nosotros, luego lo conocemos para crear estrategias que lo cautivan y una vez ya conquistado iniciamos la relación que tanto esperamos, la fidelización”. A esto Fernández Acebes (2012, p. 34-35) recalca que el cliente en la actualidad es más volátil que nunca y que se tiene que generar una sintonía emocional con su proveedor, pues este cliente se entrega totalmente o, si no, lo ignora. Entonces, el entendimiento del comportamiento del consumidor en su compra es la clave para una correcta estrategia de “conquista” y la primera impresión (el contacto), el gatillador para brindar interés para que la estrategia tenga total efectividad y luego conseguir generar una sintonía emocional. Por ello es necesario un análisis a mayor profundidad sobre ese comportamiento.

3. Comportamiento de compra del consumidor

Tanto los clientes como los consumidores toman decisiones en su rutina diaria y estas decisiones son parte del proceso del marketing. Kotler y Armstrong mencionan que la mayoría de las grandes empresas estudian las decisiones de compras de sus consumidores para poder responder cuestiones de cómo, dónde, cuándo y por qué compran dichos productos. (2012, p. 134). Mientras más avanza el marketing, más específicas deben ser las estrategias de las empresas para entender qué es lo que le interesa a su público objetivo. Sin embargo, el comportamiento es

difícil de analizar, ya que se deben identificar variables tanto internas como externas que lo llegan a influir. (Monferrer, 2013, p. 71). Ante ello, es importante la recolección de información y manejo de data para poder cuantificar e identificar los patrones que pueda haber en sus investigaciones. Monferrer (2013, p. 72) explica que al hacer estudio del comportamiento del consumidor puede traer beneficios tanto para la empresa y al propio consumidor, los cuales son:

- **Beneficio del consumidor:** Conlleva a la realización de una compra satisfactoria de manera sencilla y el consumo del producto.
- **Beneficio de la empresa:** Permite una estrategia comercial más centrada al consumidor objetivo, lo que llevaría a incrementar la demanda de los productos de la empresa.

Por otro lado, según Mesa, es primordial poder entender los comportamientos de compra para no generar insatisfacciones en los consumidores y así definir “perfiles de segmentos de mercado basados en características psicográficas y de comportamiento, que los identifica y los hace diferentes unos de otros” (2012, p. 83). Las empresas lo hacen para poder refinar sus productos y así entregarles valor que solicitan sus clientes y tenerlos satisfechos. Sin embargo, es difícil entender las razones de por qué las personas toman esas acciones, ya que ellos en ocasiones ni saben lo que desean. Entonces, ¿qué hacen estas empresas para definir los patrones que motivan a las personas para tomar una decisión al comprar.

3.1. Factores que influyen en la decisión de compra

La decisión de compra del consumidor se ve afectada por factores que pueden cambiar su intención de compra final. Desde influencias culturales hasta motivaciones y/o creencias que hay en nuestro entorno puede influenciar a la persona. Según Kotler y Armstrong (2012, p. 135) hay 4 factores:

3.1.1. Factores culturales

- 1. Cultura:** Son los valores y comportamientos que uno aprende a partir de la familia u otros entornos. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 135). Cada sociedad tiene una cultura, la cual influye en su decisión y dicha cultura puede variar con respecto a su entorno geográfico
- 2. Subcultura:** Son las personas que comparten los mismos valores y experiencias en específico. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 136). Hace referencia a grupos más específicos, ya que se resalta que cada cultura tiene subcultura que desarrollan sus propios valores, los cuales incluyen aspectos religiosos como de nacionalidad.
- 3. Clase social:** Son las divisiones de acuerdo a la sociedad en base a los valores, intereses y conductas parecidas. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 138). Se refiere a la forma en que

las personas son clasificadas en la sociedad. Tiene que ver mayormente con el Nivel Socioeconómico (NSE), ya que se centra en el orden social donde un comportamiento puede ser diferente por su clase social.

3.1.2. Factores sociales

- 1. Grupos de referencia:** En este caso, las personas quieren igualar a ciertos grupos que admiran y quieren llegar a ser, ya que tienen influencia directa o indirecta en el consumidor. Según Kotler y Armstrong hay 2 principales: los grupos de pertenencia y los grupos de aspiración. (2012, p. 139). Los primeros son aquellos donde la persona pertenece ya pertenece e interactúa con los miembros. El otro grupo es donde el consumidor no pertenece, pero se ve afectado frecuentemente por los comentarios de esos grupos porque la persona quiere pertenecer a ese grupo y hace todo lo posible para imitar el comportamiento.
- 2. Familia:** Según Kotler y Armstrong, la familia es un importante actor presente en el comportamiento de compra del consumidor, ya que influye de manera directa en las decisiones. (2012, p. 141). Ello tiene que ver en que dentro de cada familia se desempeñan diferentes roles. Aquí las empresas deben reconocer cuáles de los miembros de la familia hace la compra como también quién decide la compra o quien usa el producto.
- 3. Papeles (roles) y estatus:** De acuerdo al estatus, las personas escogen los productos adecuados para cumplir con sus intereses. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 144). Las personas compran de acuerdo al estatus que tienen y también por el estatus que le puede dar el producto que va a comprar.

3.1.3. Factores personales

- 1. Edad y etapa del ciclo de la vida:** Lo que menciona este factor es que los gustos y las decisiones del consumidor son diferentes de acuerdo al rango de edad de este. (Kotler y Armstrong, 2012, p.144). Por ejemplo, la elección de la ropa puede variar de acuerdo a la edad del consumidor.
- 2. Ocupación:** Según el trabajo que desempeñe el consumidor puede optar por diferentes productos. (Kotler y Armstrong, 2012, p.145). Por ejemplo, un abogado puede optar por comprar sacos y camisas; mientras que otro tipo de trabajo solo demanda ropa casual o un tipo específico de calzado.
- 3. Situación socioeconómica:** La situación económica de una persona puede afectar la elección de productos o locales (Kotler y Armstrong, 2012, p.145). Las empresas pueden adaptarse a ello y tratar de influenciar al consumidor mediante el anuncio de descuento de sus productos o promociones de 2x1.

4. **Estilo de vida:** La forma o el estilo de vida de una persona puede ser identificada, ya sea por sus actividades, opiniones, acciones, etc. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 146). Por ejemplo, una empresa puede definir que el estilo de vida de su cliente es más familiar; entonces, la campaña del producto puede estar enfocada a aspectos de la familia, hogar, entre otros.
5. **Personalidad y autoconcepto:** La personalidad son el conjunto de características que nos definen como una persona única dentro de un grupo o sociedad. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 147). Las personas tienen personalidades distintas, lo cual genera diferentes patrones en su intención de compra. Por otro lado, el autoconcepto es la imagen mental que las personas tienen de sí mismas (Kotler y Armstrong, 2012, p. 147). Por ello, las empresas dedican su tiempo en crear imágenes de productos/servicios que encajen de acuerdo al concepto que imagina el consumidor.

3.1.4. Factores psicológicos

1. **Motivación:** Las personas tienen diversas necesidades que quieren satisfacer, pero las que llegan a un gran grado de intensidad se convierten en un motivo. Kotler y Armstrong definen al motivo como una “necesidad lo bastante apremiante para hacer que la persona busque satisfacerla” (2012, p. 147). Entonces, las necesidades de una persona se convierten en motivación cuando impulsan a la persona a actuar para satisfacer la necesidad. En la figura 5, Abraham Maslow explica que las personas se sienten impulsados por distintas necesidades en momentos específicos (Citado en Kotler y Armstrong, 2012, p. 148)

Figura 5: Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Kotler y Armstrong (2012).

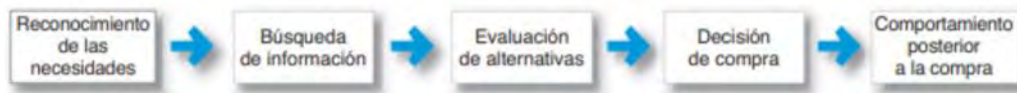
2. **Percepción:** Es el proceso de interpretación de información que usan las personas para poder crear una imagen mental acerca de un objeto, persona, situación, entre otros. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 148). Se entiende que a pesar de que las personas tengan las mismas motivaciones y puedan encontrarse en la misma situación y contexto, no implica que vayan a tomar la misma decisión porque perciben la situación de una forma distinta al otro.
3. **Aprendizaje:** Son los cambios en la conducta provocados por una experiencia previa. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 149). Las personas aprenden de las situaciones pasadas y ello repercute en sus actuales y futuras decisiones a través de impulsos, reforzamiento y sus respuestas.
4. **Creencias y actitudes:** Por un lado, la creencia es una descripción mental que tiene persona hacia cierto objeto o persona; por otro lado, las actitudes son sentimientos o acciones que tiene una persona hacia cierta determinada situación, objeto o idea. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 150).

Entre los factores ya mencionados se agrega la importancia de la recomendación pues, como lo mencionan Villanueva y Armelini (2012), el boca - oreja (desde ahora WOM, acrónimo de Word of Mouth) tiene mucho poder. El simple hecho que se hable de un determinado producto o servicio de una empresa impacta directamente en las ventas del mismo (especialmente en una era donde las comunicaciones sociales lo potencian). Los autores marcan una diferencia entre la publicidad y el WOM no es una alternativa a la publicidad, ya que “los medios sociales se rigen por unas leyes muy distintas a las que gobiernan la publicidad tradicional” (Villanueva y Armelini 2012, p. 20). Una de las características a destacar en esta diferencia es la credibilidad, pues la recomendación de un producto que venga de nuestro círculo social más próximo es mucho más efectiva que un anuncio de un círculo extraño al del consumidor. Además, Fernández menciona la importancia de ponerse en los zapatos del otro da paso a “entender que no es suficiente que el cliente compre, sino que se quiere sentir que se converge con él” (2012, p. 35). Para Fernández las compras ya no deben ser solo una simple transacción, sino que el cliente debe conseguir una sintonía y vibración emocional con el proveedor, dejar de lado lo que las 4 Ps muestran objetivamente a todos y pensar en conectar con el cliente (2012, p. 36).

3.2. Proceso de decisión compra

La elección del consumidor es producto de diversos factores que se explicaron anteriormente y pueden influenciar en el proceso de decisión de compra. Para definir dicho proceso, en la figura 6, se muestra el modelo básico de las 5 etapas de Kotler y Armstrong (2012).

Figura 6: Modelo básico de 5 etapas del proceso de decisión de compra



Fuente: Kotler y Armstrong (2012).

3.2.1. Reconocimiento de las necesidades

El proceso inicia cuando el consumidor detecta un problema o una necesidad (Kotler y Armstrong, 2012, p. 152). La necesidad puede ocasionar ya sea por estímulos internos como tener hambre o sed; asimismo, por estímulos externos como ver anuncios o tener recomendaciones de una persona cercana.

3.2.2. Búsqueda de la información

El consumidor en esta etapa comienza a recopilar información de acuerdo al grado de su necesidad y la urgencia. Monferrer explica que las personas realizan 2 tipos diferentes de búsqueda: Búsqueda activa de información y Búsqueda de atención intensificada. La primera trata sobre los casos que la persona inicia su labor de una búsqueda intensificada de data a partir de diversas fuentes; en cambio, la segunda es cuando el consumidor no busca la información, sino que se muestra receptivo por los anuncios o comentarios de otras personas. (2013, pp. 84).

Según Kotler y Armstrong, las personas pueden adquirir información de diversas fuentes como los familiares o personas ajenas al tema; asimismo, se puede averiguar por medio de comerciales, sitios web, críticas en los medios, entre otros medios al alcance del cliente. (2012, p. 153).

3.2.3. Evaluación de alternativas

Ahora que el consumidor tiene toda la información necesaria, llega el momento de hacer un análisis, evaluar los pro y contras de las alternativas e identificar la más eficiente; es decir, la que le puede traer más valor y beneficios. No obstante, los consumidores son complejos y no usan el mismo método para evaluar el mismo producto en una diferente situación, sino pueden variar con diferentes métodos que puedan emplear. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 153). Entonces, la evaluación es diferente para cada persona porque cada uno tiene diferentes formas de analizar la situación o puede ser el caso que no hagan algún tipo evaluación exhaustiva.

3.2.4. Decisión de compra

En esta etapa es donde el consumidor decide qué marca comprar. Normalmente su decisión será para su marca preferida; sin embargo, esa elección puede verse afectada por dos

factores: Las actitudes de los demás y los factores situacionales inesperados. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 154). El primero tiene que ver sobre lo que piensan los demás sobre su posible compra. Aquí el consumidor valora las opiniones de terceros para modificar su decisión. Con respecto al segundo factor, es sobre aspectos no esperados por la persona que le llevan a cambiar su intención inicial; por ejemplo, que el precio haya subido o que el producto ya no se encuentre disponible.

3.2.5. Comportamiento posterior a la compra

Luego de que se haya comprado el producto y/o servicio, el consumidor debe probarlo y eso se verá reflejado en un comportamiento que puede ser favorable o desfavorable para la empresa. Kotler y Armstrong mencionan que la mayoría de las compras importantes ocurre el llamado *disonancia cognoscitiva*, la cual es la incomodidad provocada por un malestar o idea diferente después de comprar el producto. (2012, p. 154). Por ello, es importante esta última etapa porque las empresas evalúan si las expectativas del consumidor se relacionan con el desempeño final del producto/servicio. Las organizaciones realizan ejercicios de seguimiento, de postventa o atención al cliente para así implementar mecanismos de reclamación o protocolos con el fin de mejorar el proceso.

3.3. Tipos de comportamiento

No todas las personas siguen el proceso estándar de decisión de compra que se explicó anteriormente. Existen grandes diferencias entre los compradores de un automóvil de último modelo y una persona que hace las compras del hogar. Si siguen o no cada una de las fases del flujo anterior depende de cómo se comporta al hacer efectiva la compra. A continuación, se muestran los tipos de comportamiento en la decisión de compra definidos por Kotler y Armstrong (2012).

3.3.1. Comportamiento de compra complejo

En este tipo de comportamiento, radica en que los consumidores participan más en pensar e identificar las diferencias importantes en las marcas de los productos. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 150). Los consumidores participan mucho en el proceso de algún producto costoso, ya que eso implica un riesgo muy alto en su gasto. Asimismo, el consumidor pone toda su disposición para aprender sobre el producto y evaluar los riesgos que puede traer; suele ser una compra poco frecuente.

3.3.2. Comportamiento de compra que reduce la disonancia

En este caso, los consumidores también tienen una participación activa pero no perciben las diferencias entre los productos. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 151). Las personas toman su tiempo para investigar el producto porque es costoso, pero comprará rápidamente debido a que las diferencias entre marcas no son tan relevantes. Luego de la compra, los clientes pueden

experimentar la “disonancia” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 151). Se explicó anteriormente que la disonancia es la incomodidad posterior a la compra si es que perciben comentarios negativos por personas cercanas o se enteran de información extra de su compra.

3.3.3. Comportamiento de compra habitual

La conducta del consumidor en las situaciones habituales de compra es definida por su escasa participación, ya que ya tienen una marca en mente. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 151). En ese tipo las personas no se interesan tanto por la marca del producto, tales como las frutas o los condimentos. Los clientes no compran el producto porque son fieles a esa marca sino por una cuestión de hábito.

3.3.4. Comportamiento de compra que busca variedad

El consumidor no busca realizar una gran investigación de los productos, sino busca escoger las marcas de acuerdo a la situación. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 152). Este caso se trata cuando el consumidor realiza diferentes cambios en la marca; es decir, que de acuerdo a la situación o como se sienta puede cambiar la marca de su producto habitual. por ejemplo, el cliente puede optar por otra marca de vestimenta, ya que quiere probar algo diferente.

Dentro del análisis del comportamiento de compra del consumidor para este trabajo, se enfoca el Modelo básico de 5 etapas del proceso de decisión de compra de Kotler y Armstrong (2012), el cual se centra en la serie de pasos que realiza un consumidor para obtener el producto/servicio deseado. La investigación se centró en los 5 pasos mencionados, ya que el cliente/consumidor se ve influido por diversos factores desde el inicio hasta el final de la compra los cuales pueden provocar una experiencia distinta en el trayecto.

Por otro lado, se mencionan los factores de comportamiento de Kotler y Armstrong (2012), los cuales se toman principalmente a los grupos de factores sociales como personales. Estos conjuntos de factores van de acuerdo a los momentos críticos del proceso de decisión de compra, ya que contienen factores que afectan directamente a la experiencia de compra como los grupos de referencia, estilo de vida, edad, estatus, etc. Asimismo, estos grupos permiten tener un enfoque más abierto en cuanto al tema de la experiencia, donde un factor se puede complementar con otro. Por ejemplo, al analizar el factor de los grupos de referencia (grupo de factores sociales), permite entender el concepto del WOM y de los evangelizadores de la marca.

En base a la literatura teórica expuesta en este capítulo, el marketing experiencial es un proceso que permite a las empresas aprovechar las experiencias para elaborar una estrategia y así adaptarse en un nuevo marco del entorno. Estas medidas implicarán una nueva forma de fidelizar a los clientes y captar la atención de clientes potenciales; en el sentido de obtener nuevas formas de relacionarse con los clientes.

A partir de ello, se procedió a escoger un modelo que se ajuste a los objetivos planteados y al contexto en cuestión. En el caso de los modelos para detectar las experiencias, el modelo de “Los 4 reinos de la experiencia” o “La Rueda de experiencia” de Pine II y Gilmore (1998), esto por el enfoque profundo que se realiza para entender la efectividad que puede dar una experiencia con respecto a la participación pasiva, activa, inmersiva y absorbente del individuo, rasgos presentes en las actividades comerciales del objeto de investigación



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Una vez descrito con detenimiento el marco teórico, en el presente capítulo se desarrolla el marco contextual en el que se enmarca el sector de juegos de mesa. Para ello, en primer lugar, se analiza la situación actual del sector en Perú a partir de conceptos claves y temporales acerca de los juegos de mesa y la descripción del juego de mesa moderno. En segundo lugar, se expone el desarrollo del mercado de los juegos de mesa tanto en el contexto global como el peruano. Por último, se presentan casos de la aplicación de las estrategias del marketing en el sector de los juegos de mesa.

1. Aproximación de los juegos de mesa modernos

En el presente apartado se plantea presentar los conceptos claves del término juego para definir qué es el juego y cómo se relaciona con los juegos de mesa en general. Cuando una persona usa el término “juego”, normalmente hace referencia a juegos digitales o juegos de azar (Nicholson, 2013). Sin embargo, el contexto de la palabra es mucho más amplio. Según Maroney (2001), la palabra juego conlleva a pensar en estructura, objetivo y jugar. El juego en sí es la acción de jugar como también el formato donde se definen las acciones y cómo resolverlas mediante un reglamento para cumplir con un objetivo definido (Maroney, 2001).

Luego, se introducirá de manera resumida la línea de tiempo de los juegos de mesa, el cual muestra su evolución hasta la actualidad. Se tomará los contextos de los juegos de mesa desde la antigüedad hasta llegar al contexto europeo para hablar sobre los juegos de mesa modernos en general. Finalmente, se detalla la situación actual de los juegos de mesa en diferentes panoramas.

1.1. Jugar y juego como conceptos

El jugar y los juegos siempre han existido en la humanidad y bajo ella muchas características, mayormente relacionadas con los infantes y luego con el ocio. Es relevante entender las características de qué es el juego y qué es jugar para poder abarcar cuales son las modificaciones y características que marcan los juegos de mesa a diferencia de los juegos de forma general. Marcos (1978) define 6 aspectos generales que tienen la mayoría de juegos como base (sea mecánica o experiencias mismas que los participantes sentirán) de las cuales se va a desarrollar 3.

1.1.1. Inmadurez

El juego siempre ha evocado a la experiencia íntima, como lo describe Marcos (1978) “rescata la condición procesual de la personalidad, al extender su estructura en el tiempo, precisamente por razón de las partes sensibles que evoca, mirándola retrospectivamente a lo largo

de su curso” (p. 17). El juego a través del tiempo ha evolucionado en sus presentaciones, pero su primitividad y afiliación a las actitudes animales (como el ocio, relacionado con situaciones sin estrés o placenteras) se mantiene siempre y sin implicación de aprobación o desaprobación en cuestión de una autoridad o seres relacionados y similares al individuo en cuestión (Marcos, 1978, p. 17-19). Este acercamiento de Marcos considera que el juego considera mantener a través del tiempo las bases animales y primitivas de los participantes, están principalmente relacionadas con invitaciones al ocio, sin presión para la invitación voluntaria a su realización.

1.1.2. Gratuidad

El juego se desarrolla en un contexto libre de compromiso, no tiene finalidad fuera de sí mismo y se descarga de toda coerción externa y de pulsiones y necesidades orgánicas. Crea una atmósfera respirable de ilusión y fantasía. Según Marcos (1978) esto se debe al placer funcional, que es el gozo que se siente por el ejercicio de una función o actividad en sí misma (dejando aún lado las circunstancias y finalidades que puedan rodearla). Carlota Bühler (como se cita en Marcos, 1978, p. 22) concibe que este tipo de placer no es uno vinculado a la repetición, sino al progreso en la formación y control del movimiento en cada repetición: el placer está en el control. Finalmente, Marcos (1978, p. 31) añade que el juego tiene la función de recopilar mentalmente nuevas experiencias mediante la repetición y el experimento activo, puesto que la creatividad es la esencia del juego, ya que promueve nuevas experiencias sobre los cimientos de las anteriores jugadas y aumenta el número de respuestas (opciones) disponibles.

Ante lo expuesto lo importante de esta característica es la asimilación de conceptos de los participantes, que mediante la repetición y en búsqueda de experimentar nuevas rutas para conseguir ese placer funcional por parte de un mayor control en la actividad, finalmente, tendremos a un individuo que tendrá mejor conexión con otros juegos o experiencias que ya tengan parte de las bases (similares o que compartan) ya aprendidas previamente.

1.1.3. Habilidad

En todo juego aprendemos a jugarlo y, por constancia, eventualmente a dominarlo. Pero, solo aprendemos a jugarlo o es que implícitamente aprendemos otras cosas mientras aprendemos a jugar. Marcos (1978, p. 39) define que existe una forma de aprendizaje anabólica. Para Caplan (como se cita en Marcos, 1978, p. 40), el juego suministra un repertorio de conductas que, a modo de réplicas burdas e ingenuas, remedan maneras de obrar de la vida social adulta. Las referencias de tanto acciones como mecánicas realizadas en el juego o que tienen como finalidad cumplir con una meta en la ficción del juego permite entender de mejor forma situaciones en la realidad. Marcos (1978, p. 40) ejemplifica lo anterior con monos aprendiendo a comunicarse a través de juegos con otros, igual que bebés caminando o comunicándose cuando juega con otros.

Así Marcos reflexiona describiendo a “El juego, concebido así, deja de ser una mera repetición placentera, para asumir la transformación del objeto en instrumento y el traspaso de funciones de los objetos manipulados y de habilidades adquiridas a la realización de actividades nuevas y a la adquisición de nuevas capacidades” (1978, p. 58). Catalán (2016, p. 47) agrega que “el jugar nos permite aprender de lo desconocido, interactuar con los otros y optimizar nuestras respuestas sociales”. Como características a resaltar el jugar es experimentar y la comprensión; el primero porque aprendemos de nuestros errores y aciertos, el juego entrena la razón y pone en juego las emociones dentro de un entorno seguro y el segundo genera empatía “al explicar un reglamento a los compañeros, pues representa un doble ejercicio de magisterio social y comprensión” (Catalán, 2016, p. 48). Lo remarcado aquí es la adquisición de nuevos conocimientos que serán usados en juegos o actividades nuevas, a lo que entra la necesidad de tener previos conocimientos de unos juegos para entender ciertas bases de otros más fácilmente.

1.2. Evolución del sector de los juegos de mesa modernos

Para entender mejor el contexto de los juegos de mesa modernos se debe hablar de su proceso de transformación a través del tiempo. Para hacer más clara la división de estas generaciones de juegos de mesa, Stewart Woods es quien plantea la división de los juegos de mesa por bloques cronológicos: juegos clásicos, juegos mass-market y hobby-games (2012, 17).

- **Juegos clásicos:** Se refiere a aquellos juegos no patentados que se han transmitido desde la antigüedad y cuyos autores son desconocidos o antiguos; por ejemplo, el Ajedrez. (Woods, 2012, p. 17)
- **Juegos mass-market:** Son los juegos con títulos comerciales que son fabricados por las empresas juguetes en gran número, los cuales no varían tanto en la mecánica del juego; por ejemplo, Monopoly, Cluedo, entre otros. (Woods, 2012, p. 17)
- **Hobby-games:** Son los juegos aparecidos a partir de los años 70 que no están dirigidos al mercado de masas en general, sino a un nicho determinado. Ahí es donde aparecen los tipos de juegos; por ejemplo, juegos de rol, juegos de guerra, juegos de cartas modernos y eurogames. (Woods, 2012, p. 17)

El juego de mesa moderno que se puede encontrar en las tiendas especializadas es producto de un constante cambio a través del tiempo. Los juegos de por sí son una forma de entretenimiento y han estado presentes a lo largo de toda la evolución humana. Estos existen desde la antigüedad de diferentes formas y adoptan las culturas y comportamientos de las sociedades que los crean. Durante el siglo XIX, comienza a aparecer el concepto “creador de juegos”, quien mediante un proceso intelectual construye un nuevo producto que satisfaga las necesidades de ganar más público con ideas creativas. (Catalán, 2016, p. 27). Cada vez aparecían más juegos de

mesa que cambiaban sus diseños y formas para atraer a las personas: el sector se estaba consolidando y tomando auge.

A principios de siglo XX, se puede mencionar que existe ya un sector consolidado de los juegos de mesa en EEUU, el cual fue el inicio de la “industrialización consumista” y otros factores como la publicidad y la producción en masa (Catalán, 2016, p. 42). Los juegos de mesa pasaron a ser productos producidos en masa por las grandes compañías de la época dejando de lado al autor. En aquellos momentos desapareció el concepto de creador de juegos de mesa (autor) y se pasó a la generación de juegos mass-market, lo cual convierte a los juegos en un formato estándar para su distribución.

A pesar de que los juegos de mesa fueron industrializados, aparece un nuevo formato de juegos: Hobby-games, Estos son creaciones de aficionados al sector, quienes querían promover su visión de juegos de mesa a partir de diferentes características. (Catalán, 2016, p. 32).

En cuanto al contexto europeo, en los años 80, a pesar de que esos juegos no fueran tan acogidos en Alemania. Poco después comenzaron a crear sus propios juegos de mesa en base a los lineamientos de los hobby-games, pero con un nuevo enfoque en las temáticas. Se centraron primeramente en temas familiares y luego en temas constructivos y de progreso, ya que los autores creaban el juego para un público familiar. (Catalán, 2016, p. 5). Entonces, las variables europeas formaron parte de la transformación de los juegos de mesa modernos como se explicó anteriormente.

Alemania fue el país que cambió el entendimiento de los Hobby-games a una nueva subcategoría, los Eurogames. Estos juegos de mesa se caracterizan por la calidad y su temática familiar en vez de la producción en masa, la cual era muy diferente a la americana. Se definió un nuevo estilo, el cual “el juego es familiar, es tiempo de calidad y tiene valores”. (Catalán, 2016, p. 35).

Por otro lado, en Estados Unidos surgieron los juegos denominados Ameritrash. El término surgió en razón de diferenciarlos de los juegos Eurogames. La principal característica de los Ameritrash es mostrar al jugador una serie de historias diferentes que permiten una experiencia de aventura en diversas situaciones para completar los objetivos del juego. (Fernández, 2018, p. 32).

Para esquematizar todo este proceso de transformación cronológica de los juegos de mesa, se tomó de referencia el modelo de clasificación y evolución de los juegos hecha por Antonio Catalán (2016, p. 46). (ver Anexo F).

1.3. Tipos de juegos de mesas

Con respecto a los tipos de juego de mesa modernos, los juegos de mesa modernos se pueden clasificar de diferentes maneras y en distintas categorías dependiendo de su análisis. No obstante, no existe en la actualidad una división concisa, ya que siempre aparecen novedades y temáticas nuevas en el mercado de los juegos de mesa que hace que los conceptos se mezclan y se creen nuevas segmentaciones. Por un lado, se puede dividir a los juegos de mesa por generaciones como lo hizo Stewart Woods. A continuación, en la tabla 3, se presenta un cuadro comparativo para distinguir las principales diferencias entre los juegos clásicos, mass-market y hobby-games

Tabla 3: Comparación entre generaciones de juegos

	Clásicos	Mass-market	Hobby-games
Generación	Desde la antigüedad	Desde los años 50	Desde los años 70
Autor	Autor desconocido	Autor sin reconocer	Autor reconocido
Producción	Variada	Jugueteras	Editorial
Temática	Culturales-Abstracta	Simple	Variada (Fantasía, ficción, etc)
Público	Todo público	Todo público	Nicho específico
Componentes	Tablero, dados, fichas, cartas	Tablero, fichas, dados, cartas	Tablero, fichas, figuras, cartas, miniaturas
Objetivo principal	Entretenimiento	Entretenimiento y eliminación de jugadores	Entretenimiento y aprendizaje de habilidades

Adaptado de Woods (2012).

Por otro lado, los juegos de mesa se pueden categorizar de acuerdo a sus cualidades. Por ejemplo, Greg Costikyan divide a los juegos por sus características estéticas mediante los aspectos de la percepción y sensación que producen los juegos de mesa en los jugadores: Juegos abstractos, de tablero, familiares, eurogames y ameritrash. (como se cita en Catalán, 2016, p. 59).

El escritor Greg Aleknevicus describe que el mercado actual de los juegos de mesa está compuesto por "cuatro pilares": juegos de guerra, juegos de rol, juegos de cartas coleccionables y eurogames. (como se cita en Woods, 2012, p. 21). A partir de ello, se va a describir las principales categorías temáticas de los juegos de mesa modernos a continuación:

- **Juegos de Guerra (Wargames):** Son juegos con temáticas de guerra donde jugadores representan confrontaciones militares, ya sea real, histórico, futurista o inventado (Woods, 2012)

- Juegos de rol (RPGs): Son los juegos donde los jugadores desempeñan un determinado rol o papel para participar en una aventura ficticia para cumplir con una meta (Woods, 2012)
- Juegos de cartas coleccionables (JCC): El concepto era un juego de cartas para dos jugadores que podía expandirse mediante adquisiciones de una gran variedad de cartas y una escalada de la rareza de las cartas, lo cual las hacía coleccionables (Woods, 2012)
- Eurogames: Los Eurogames son la variedad más reciente de lo que se ha denominado Hobby-games. Son juegos que priorizan los temas de estrategias y el tema familiar. (Woods, 2012)

Para detallar más a los juegos Eurogames, en la tabla 4, se muestra el cuadro hecho por Fernández (2018) que identifica las diferencias claves entre un Ameritrash y un Eurogame.

Tabla 4: Resumen de las características de los Eurogames vs Ameritrash

Característica	Eurogames	Ameritrash
Público	Todo el público y familiar	Público más específico
Estrategia vs. Azar	Estrategia	Azar
Duración	Entre 30 - 90 minutos	Más de 120 minutos
Mecánica vs. Temática	Mecánica	Temática
Reglas	Reglas sencillas	Reglas complejas con excepciones
Objetivo	Conseguir más puntos de victoria	Alcanzar la victoria
Componentes	Madera	Muchos componentes (Miniaturas, cartas, etc.)
Eliminación de jugadores	No	Si

Adaptado de Fernández (2018).

Si se quiere ser más específico con respecto a la división, se puede revisar el sitio web americano de juegos BoardGameGeek (<https://www.boardgamegeek.com/>), en la cual recoge datos de juegos de mesa por parte de consumidores de juegos de manera Global. Se encuentran más de 90 categorías distintas de temáticas y maneras de jugar, como también 50 estilos de mecánicas de juego diferentes. (Catalán 2016, p. 59).

1.4. El juego de mesa moderno

Como se mencionó antes, según Woods (2012), comienza a existir una nueva concepción de los juegos de mesa a partir de los 80, que nos permite explicar a los *juegos de mesa modernos*. Estos juegos se diferencian de los anteriores porque tienen distintos aspectos y uso que lo hacen prácticamente único. (Catalán, 2016, p. 59).

Entonces, qué hacen los juegos de mesa modernos tan diferentes de sus versiones anteriores como Monopolio. Según Nicholson (2008), estas serían algunas características esenciales de los juegos de mesa modernos:

- *El enfoque del juego no está en eliminar a los otros jugadores.* En vez de ello se mide el rendimiento de cada jugador cuando el juego termina. (Nicholson, 2008). Normalmente los juegos dan diversión y entretenimiento a los jugadores que aún siguen en la partida; o sea, los que no han sido eliminados del juego. Con la evolución de los juegos de mesa salió la idea que no es necesario eliminar a tu oponente del juego, sino que al finalizar la partida se saque un puntaje por cada jugador y el que tenga el puntaje más alto es el que gana la partida.
- *No hay tanto tiempo de espera del turno.* Las acciones pueden involucrar a varios jugadores y en simultáneo, lo cual elimina el “tiempo muerto” que un jugador puede esperar hasta que le toque su turno. (Nicholson, 2008).
- *Hay más decisiones interesantes.* (Nicholson, 2008). Ello trae a que el jugador pueda escoger diferentes estrategias basada en la mecánica del juego. Por ejemplo, los dados tienden a usarse de una manera que los jugadores puedan tomar decisiones basadas en la probabilidad y ese grado de azar afectaría a sus jugadas. (Nicholson, 2008)
- *Hay múltiples caminos hacia la victoria.* (Nicholson, 2008). En los juegos de mesa modernos, hay más rutas para poder llegar al objetivo, lo cual permite tener muchas partidas diferentes al momento de jugar.

Por otro lado, Catalán (2016) nos describe otras características imprescindibles de estos juegos de mesa modernos. Primero, las partidas de juegos son distintas entre ellas. El mecanismo del juego permite que el juego sea rejugable; es decir, el desarrollo del juego varía cada vez que se juega. (Catalán, 2016). Esto permite que la experiencia continúe porque el final del juego puede ser distinto o entren otras fichas u otras cartas que no se habían jugado con anterioridad. Segundo, los juegos modernos no deben ser de una larga duración. (Catalán, 2016). Las personas solemos distraernos con facilidad, así que si el juego no debe ser extenso en la medida que pueda captar la atención de los jugadores. Tercero, la atención es importante en estos juegos. El juego de mesa moderno está elaborado en el sentido de que cualquiera pueda ganar porque siempre hay más de

un camino para ganar en el juego. (Catalán, 2016). Por último, la suerte es mínima en estos juegos. El grado de suerte o azar no toma un papel importante en el juego. Se refuerza la idea de que si el jugador pierde puede mejorar su situación en una próxima partida al tomar otras decisiones para llegar a la victoria. (Catalán, 2016). Ello alimenta al carácter estratégico del jugador y le permite obtener una curva de aprendizaje con cada partida de juego porque puede optar por diferentes combinaciones de decisiones.

2. Tendencia del sector de juegos de mesa en la actualidad

Tracy Fullerton (2008) menciona 4 características interesantes en la industria de los juegos (que involucra desde naipes, juegos de mesa y videojuegos) en general: el desarrollo de la misma, licencias (de contenido y una de distribución), el marketing y, finalmente, la distribución. Para fines de la investigación solo se resaltan las dos últimas.

Según Fullerton (2008) el marketing en los juegos está presente en todo el ciclo de vida del juego “hasta el punto donde ya no es vendible”. Además, según la autora, los presupuestos de desarrollo se suelen doblar en este mercado por el marketing.

La relación con los distribuidores por el lado del creador del juego es vital para la paga de los costos de desarrollo y el alcance del juego en sí (Fullerton, 2008, p. 430), son los distribuidores finalmente los que consumen sus recursos en que el juego creado llegue a las tiendas, se mantenga en un estante (físico o virtual) y pueda venderse (al alcance de cada punto de venta) (Fullerton, 2008, p. 431). Gracias a esto entendemos que el recorrido que hace el producto para llegar al consumidor final como su marketing es vital para el éxito de un juego en general. En el siguiente apartado se desarrollará el viaje del producto y cómo es que funciona su dinámica para Latinoamérica para continuar con el marketing empleado en los juegos de mesa modernos.

2.1 Actores del sector de juegos mesa y su dinámica

Existen diferentes personas y/o entidades que interactúan en este sector. En primer lugar, tenemos a los autores de juegos de mesa, quienes tienen la idea de crear un juego. El tema de los autores de los juegos de mesa es un tema crítico en el sector de los juegos de mesa modernos, ya que al principio los juegos no llevaban el nombre del autor en la mayoría de los juegos sino el de la editorial o juguetería productora de juegos de mesa.

El paradigma cambia en 1988 durante la celebración de la Feria Internacional de juguetes en Nuremberg. Un grupo de diseñadores de juegos firmaron sus nombres con la ahora famosa “The Coaster Proclamation” (ver Anexo H) o “El manifiesto del Portavasos”, el cual es un compromiso de no vender juegos a compañías que no imprimirán el nombre del diseñador en la

caja (Woods, 2012, p. 52). Se ve entonces uno de los giros argumentales implicando el poder de los autores sobre sus obras. Esto conlleva a la creación de la primera asociación de autores en Alemania, la cual es Spiele-autoren-zunft (SAZ) que busca salvaguardar la propiedad intelectual de los autores («Historical Retrospect», s. f.)

Como consecuencia de todos estos acontecimientos, en el año 1990 se había convertido en una práctica común incluir el nombre del diseñador en la portada de un juego. (Woods, 2012, p. 52). Gracias a lo mencionado ya contamos con el primer actor, el desarrollador. Este autor del juego necesitaba de la capacidad de producción y distribución; ahí se introduce la figura del “Publisher”, el cual ya recibe los créditos por editar el juego de mesa. (Catalán, 2016 p. 42). Más adelante, se le conocería con el nombre de Editorial y este es nuestro segundo actor. En 1912, editoriales de libros y manipuladoras gráficas en Alemania tomaron la delantera en edición y producción como publishers de juegos de mesa (Catalán, 2016 p. 42). Entonces, tenemos a las editoriales de juegos de mesa, que no es lo mismo a una marca de juguetería. La diferencia es que se especializa en la producción de juegos de mesa y la juguetería puede producir los juegos de mesa mass-market como Monopolio, pero su centro de actividad son los juguetes en sí además de no contar con el nombre del desarrollador en el juego.

Durante los noventa se produce una externalización total de la producción y contratos con las fábricas especializadas en el mundo, como Ludo Fact. De esa manera se deja al editor que se ocupe de elegir los contenidos, procesarlos y comercializarlos, pero la producción se realiza externamente para concentrarse en reducción de costos a través de economías de escala (Catalán, 2016, p. 45). Este es el tercer actor, uno encargado únicamente de la fabricación del producto en grandes cantidades.

Luego la distribución del juego de mesa “se realiza directamente por parte de la editorial, hasta llegar al consumidor por 3 vías principalmente: la venta al minorista, distribuidor especializado y tiendas on-line”. (Catalán, 2016, p. 91). La venta al minorista se refiere a las tiendas especializadas que juntan la variedad de juegos de mesa para su público objetivo y potencial. Cabe resaltar que la diferencia que hay con las tiendas especializadas y el sector retail es el impacto en la experiencia de compra que puede lograr. Estas tiendas son el cuarto actor, ellas son el punto de venta del consumidor final.

2.2. Los consumidores en Europa

Los consumidores de juegos de mesa se pueden catalogar de acuerdo a su grado de cercanía con los juegos de mesa. Para describir los perfiles de consumidores de juegos de mesa, se va a tomar como referencia los modelos propuestos por Fernández (2018), los cuales son los Light user, Medium user y los Heavy user (p. 38).

En primer lugar, están los Light users, los cuales son personas que recién están conociendo sobre este hobby y/o son personas de una edad más avanzada. (Fernández, 2018, p. 38). Se puede comentar que son consumidores que no pasan mucho tiempo jugando o que no gastan mucho en juegos de mesa, ya que recién está asimilando este nuevo entretenimiento en su estilo de vida. En segundo lugar, están los Medium users quienes desarrollan el hobby desde la adolescencia. Son las personas que juegan de una forma más habitual y asimilan este hobby a su estilo de vida. (Fernández, 2018, p. 38). Los Medium users son más activos en el entorno de juegos de mesa porque la relación con el hobby se ha fortalecido. Ya no solo juegan por el hecho de entretenerse, sino que lo toman como parte de su vida. Por último, están los Heavy user quienes son aquellos que juegan de una forma más habitual y comparten en casi todos los espacios de su entorno sobre los juegos de mesa; además, toman el hábito de conseguir juegos de mesa a manera de colección. (Fernández, 2018, p. 38). Este tipo de persona son las que más tiempo dedica a los juegos de mesa y los que mayor consumen los productos de este hobby. Además de jugar para entretenerse, ellos miran a los juegos como material coleccionable lo cual provoca una afición a estos. Por ejemplo, hay personas que crean ludotecas en sus casas al llegar a conseguir más de 50 juegos.

Fernández (2018, p. 10) añade como característica al consumidor el concepto del friki. El friki es caracterizado por “su entusiasmo desbordado” (*Yo quiero: SER FRIKI*, 2008), la cultura del friki es para Martínez (como se cita en Fernández, 2018) un conjunto de personas que comparten una misma afición que suele ser poco común en la sociedad, que cuentan con comportamientos similares y reconocibles entre ellos, hay un mercado, una red de asociaciones y una gran cantidad de eventos. Títulos como Freak, Geek y Otaku son, según Fernández (2018, p. 10), similares en esencia de afición a algún gusto cultural, pero con características que varían ligeramente por el gusto en específico. Esta característica para Fernández (2018, p. 19) es importante pues para él estos productos siempre han contado con una mayoría de público perteneciente a este título y porque se trata de un colectivo que comparte con otros frikis, promoviendo tanto gustos como a los juegos de mesa en eventos, competencias y reuniones alrededor del mundo. Para Ottoman Silva “¿cómo puedo definir a un geek? Ya no es como antes... Antes sí eran todo el público, ahora me resulta difícil referirse a los consumidores como geeks puesto que ahora todo lo geek es popular” (O. Silva, comunicación personal, 13 de julio, 2020), esto en el caso peruano. Parte de su respuesta marca un sesgo en lo característico que era el término para definir a todo un tipo de consumidor en este mercado, lo cual para el experto es ya errado. Estas declaraciones nos permiten deducir que probablemente los consumidores más antiguos sean frikis (probablemente los heavy users) y los nuevos no sean encasillados.

En resumen, se usaron el tiempo y la inversión que uno gasta para definir a qué grado estás involucrado en un aspecto. Uno comienza sin saber sobre estos juegos de mesa modernos, pero cuando descubre este hobby se vuelven interesados de estos juegos. Catalán (2016, p. 95) define a ese bloque interesado como “segunda mayoría”, quienes se vuelven clientes de juegos de mesa por recomendaciones de personas de su entorno para comprar dichos productos. Asimismo, las personas que difunden y comparten el hobby de los juegos de mesa a sus amigos o en reuniones, son llamados “evangelizadores lúdicos”. (Catalán, 2016).

Con respecto a los números del mercado Fernández (2018) destaca que el mercado (alrededor del 2018) facture a nivel mundial unos 2000 millones de euros anuales. De estos 2000, un 40% corresponde al mercado de Estados Unidos y Canadá, 22.5% al mercado Alemán y un 11.35% al Reino Unido. Según Reportlinker (citado en Prnewswire, 2018), el crecimiento del mercado global es del 9% por año y se estimaba (sin tener en cuenta el Covid-19) que este crecimiento se daría hasta el 2023, con una valorización de 12 billones de dólares para ese año. Los mayores vendedores en el globo, según Reportlinker, son Asmodée Editions (Group), Hasbro, Mattel y Ravensburger. Cada uno trabajando con un fabricante de China o India. Como se ha visto anteriormente, en el contexto europeo se primó los juegos de mesa de temáticas familiares y de construcción. “El concepto del eurogame, llegó a su punto de inflexión con la aparición de Los Descubridores de Catán en 1995, un juego diseñado por Klaus Teuber que es ejemplo de un juego de producción editorial, tanto en concepto de diseño, diseño gráfico, producción y distribución”. (Catalán, 2016, p. 57). Se menciona este juego porque se considera de carácter emblemático en todo aspecto de los juegos de mesa. Catan ha probado ser uno de los mejores juegos debido a la creciente venta de más de 25 millones de copias y se encuentra traducido en 30 idiomas diferentes; asimismo, se realizan competencias en base a este juego (Catalán, 2016, p. 57).

La situación actual de los juegos de mesa va creciendo en diferentes mercados y ahora hay muchas más opciones para producir y obtener información de los juegos de mesa. “Un fenómeno que está apareciendo en la actualidad es el del “Crowdfunding”. Consiste en utilizar una plataforma de internet (Verkami, Kickstarter, etc) para que un autor pueda llevar a cabo la producción de un juego, sin la necesidad de pasar por un proceso editorial profesional y la financiación del editor”. (Catalán, 2016, p. 45). Mediante donativos y aportes de distintas plataformas, se puede llegar a ayudar a un autor de juegos de mesa para que produzca su juego. Asimismo, está la plataforma americana de BoardGameGeek que recopila información y datos sobre los juegos de mesa del mundo.

Un concepto creado en Europa y que se mantiene hasta la actualidad es el “Spiel des Jahres”, el cual es un premio para conmemorar al mejor Juego del Año, en Alemania en 1978. Este evento busca fomentar “la creatividad entre los diseñadores y los editores” (Catalán, 2016, p. 35). El evento se sigue celebrando hasta el actual 2020 y es más como un reconocimiento porque si resultaste ganador, se le agregaba el logo del premio del Juego del Año en el diseño de la caja del juego. Catalán (2016) menciona que el premio “no ofrecía ninguna compensación monetaria, pero se convirtió en un referente para los compradores como un premio literario” (p. 35). Además, un elemento característico del mercado son sus ferias y convenciones alrededor de los juegos de mesa. Estos son importantes puesto que “los autores llevan sus nuevas creaciones para hacer contactos con las editoriales” (Fernández, 2018, p. 29). La más importante es Essen (Alemania), aquí se entrega el premio al mejor juego del año. El número de asistentes en el 2017 fueron de 182 mil, con 1100 exhibidores y ha mantenido un ritmo creciente desde el 2015.

3. Situación actual del sector de los juegos de mesa en el Perú

Si una persona quiere adentrarse en el sector de los juegos de mesa, debe conocer que hay otro mundo lleno de novedades aparte de los juegos clásicos (Ajedrez, Ludo, etc). Esas novedades son los llamados juegos de mesa modernos, los cuales son un nuevo modelo de los juegos que buscan la relación entre estrategia y suerte a través de mecánicas y mecánicas. (Arjona, 2016). Entonces, existe una nueva gama de juegos en el sector peruano que el público en general puede conocer.

3.1. Los juegos de mesa en el Perú

Los juegos de mesa modernos en el sector peruano, según su procedencia, están conformados por dos bloques: Globales, Locales. El bloque global hace referencia a todos los juegos que son importados de otros países para venderse en el mercado peruano, tal cual se ha descrito en las líneas anteriores. Una de las empresas reconocidas es la editorial Devir que no es originaria del país, pero ofrece sus productos de manera global (ver Anexo E). Por otro lado, se tiene el bloque local que son los juegos de mesa creados por personas peruanas y son promovidos por ellos. Ottoman Silva Díaz, CEO de Papalomo Games, comenta que por lo general que estos juegos peruanos comunican tanto el entretenimiento y la cultura peruana a través de las temáticas populares o sátiras que una persona peruana puede entender.

En otro aspecto, se puede distinguir a los juegos de mesa por el lugar donde se puede conseguir. En este caso se toma como referencia a los lugares formales, tales como: las tiendas especializadas y las tiendas del sector retail. La dinámica de cómo los productos llegan al consumidor final en el Perú es un proceso muy estructurado. (ver Anexo C). Cabe resaltar que, a diferencia de cómo se da en el sector europeo, no hay editorial nacional que cuente con su propia

tienda especializada y que brinde solo sus productos y que uno de los principales medios por los que las tiendas especializadas tengan provisiones de productos son por importadores, no editoriales internacionales.

D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020), socio de la tienda Día de Juegos, describe que esta industria es un tema el esfuerzo de aprender a jugar un producto nuevo. Ocurre que las personas se quedan enganchadas con el mismo producto. Por ejemplo, el Monopoly penetró en el sector de juegos y es un producto muy conocido.

Por otro lado, la aparición de una de las grandes editoriales de juegos de mesa DEVIR en la Feria Internacional del Libro (FIL) en el Perú es un gran avance para la cultura de los juegos peruanos. El asunto es importante, ya que al ingresar el concepto de juegos de mesa en uno de los eventos recurrentes en el Perú promueve la difusión de los juegos de mesa en el país. (Wong, 2017).

3.2. Cifras de importaciones de juegos de mesa en el Perú

El sector peruano tiene un gran potencial comercial para los juegos de mesa modernos, ya que ha presentado un crecimiento desde años anteriores. Gran parte se debe a las entidades que importan los juegos de mesa en el país. D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020) comenta que Mar Lúdico y M&V Investments son las principales distribuidoras que traen los juegos de mesa modernos del exterior al Perú. Las distribuidoras de juegos son entidades que juntan los productos de varias editoriales y arman un “mix interesante” para ofrecer y vendérselas a las tiendas especializadas. (Mayo, 2018b).

Para realizar un análisis sobre las cantidades de importaciones que se realiza en el país se toman a las importadoras antes mencionadas junto con Hasbro Perú y Mattel Perú, las cuales importan también juegos de mesa, pero son pertenecientes del sector retail. Se utilizará la web de Veritrade para recopilar información del comercio exterior de los juegos de mesa.

De acuerdo con información de Veritrade (2019), en la figura 7, la importadora más representativa es Mar Lúdico con un 48% de importaciones a razón de cifras US\$ en los últimos meses (Noviembre-Diciembre) del año 2019. Esta importadora realiza un gasto de US \$79,894 para poder traer los juegos de mesa modernos. (ver Anexo G). A pesar de que Mar Lúdico gaste más en esas adquisiciones, Hasbro Perú fue el que trajo más volumen con un total de 12,756 unidades de juegos de mesa. (ver Anexo G). Asimismo, la marca Monopoly fue la que más costó en ese lote al representar un 11,9% de un total de US \$166,370. (ver Anexo G).

Figura 7: Principales importadores de juegos de mesa



Fuente: Veritrade (2019)

Por otro lado, de acuerdo a la información de Veritrade (2019) los principales países donde son fabricados estos juegos de mesa son China, Estados Unidos y Alemania, los cuales suman un 80,6%. (ver Anexo D)

3.3. Mercado de juegos de mesa en el Perú

Como se ha explicado anteriormente, la importación de la mayor parte de juegos de mesa proviene por parte de distribuidores que traen los productos de editoriales que no son ajenas al país local y es una tendencia que va creciendo mientras pasan los años. Este incremento se debe a diversos factores como el aumento del poder adquisitivo de los consumidores, aumento del interés del público, ingreso de juegos de mesa peruanos y la capacidad de oferta de los juegos de mesa modernos.

Según O. Silva (comunicación personal, 13 de julio, 2020), la cantidad de tiendas especializadas ha ido creciendo en el Perú con respecto a los últimos años. Son estos lugares donde se puede obtener los juegos de mesa modernos en una gran variedad en comparación a las tiendas del sector retail.

3.3.1. Autores de juegos de mesa peruanos

Se entiende que los juegos de mesa modernos que venden las tiendas especializadas son principalmente creaciones de personas de Europa o EE. UU. y que son traídas al Perú. En el país, hay autores de juegos de mesa, tales como Andrés Paredes quien creó los juegos Guerra del Pacífico y Psychomachia bajo su propia editorial *Navespacial*. (Wong, 2016). Otro ejemplo de

autores lo son Cristina Frisancho y Roberto Ballón quienes crearon el juego Kontikis Adventure, el cual es un juego de mesa que utiliza el storytelling y la iconografía prehispánica. (García, 2020). En el 2019, Kontikis Adventure fue lanzado oficialmente bajo la editorial creada por los mismos autores, KON *Juegos*. (García, 2020).

Un caso más reciente y que ha tenido impacto es el juego Contra Todo Mundo de Ottoman Silva Díaz fundador de la editorial *Papalomo Games*. O. Silva (comunicación personal, 13 de julio, 2020) cuenta que aprovechó la idea de los temas satíricos del Perú para vender un juego para el entretenimiento de todo el público en general.

Así como los ejemplos mencionados anteriormente, hay autores de juegos que deciden presentar su idea con la finalidad de participar en este sector. Normalmente los juegos peruanos comienzan en feria o eventos, pero luego van escalando a medida de la fama del juego. Al principio el juego de Kontikis Adventure solo se podía conseguir por vía online y/o en ferias, pero ahora está disponible en las tiendas especializadas de Lima, Perú. (García, 2020, 27 de febrero).

3.3.2. Interés del público: Clubes lúdicos

Por otro lado, existen comunidades de juegos de mesa que van surgiendo para enseñar a las personas interesadas en los juegos y expandir más el hobby. Son grupos de referencia o evangelizadores que promueven los juegos de mesa y pueden dar su opinión de lugares donde poder obtenerlos. Está; por ejemplo, Pueblo Lúdico el cual es un lugar donde las personas interesadas en los juegos de mesa pueden ir e interactuar libremente. Su fundador, Oscar Godínez, menciona: “Cualquier persona que quiera puede venir aquí y será inmediatamente integrado al grupo”. (como se cita en Hinojosa, 2019, 25 de diciembre). Otro ejemplo, es el caso de Juega Lima Norte que es otro club de juegos de mesa, creado por iniciativa de Jorge Maldonado, el cual reúne a los aficionados a los juegos de mesa en San Martín de Porres. (Hinojosa, 2019).

Asimismo, se cuenta con la participación de clubes creados dentro de Universidades. Por un lado, se cuenta con la participación de Ludo PUCP, el cual fue fundado por alumnos de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (Hinojosa, 2019, 25 de diciembre). El club reúne y promueve el hobby a estudiantes, profesores y trabajadores de la misma institución. La meta de este grupo es asociar la cultura lúdica con el lado académico, ya que los juegos de mesa ayudan en el desarrollo tanto de habilidades blandas y cognitivas como mejoras en la interacción social. (Hinojosa, 2019).

Otro club que se encuentra en una universidad es Role Board & Games-Utec, el cual se ubica en la Universidad Ingeniería y Tecnología. Juan Carlos Barbarán, presidente del club, explica que creó alianzas con algunas áreas de la universidad para lograr su objetivo de promover

a los juegos de mesa como “herramienta educativa y de integración” (como se cita en Hinojosa, 2019).

Estos grupos permiten ser un nexo para que el público potencial pueda averiguar más sobre el sector y termine llegando a una de las tiendas especializadas que haya en el Perú. Los clubes generan una experiencia gratuita al experimentar con los juegos de mesa y brindan la forma de cómo obtenerlos para seguir obteniendo esa experiencia a través de una compra en una de las tiendas especializadas.

3.3.3. Perfil de las tiendas especializadas peruanas

A raíz de la atención que se les ha dado a los juegos de mesa, se permitió la apertura de nuevos lugares donde se puedan conseguir estos productos. Entonces, qué es lo que hace diferente estos locales frente a las otras jugueterías del sector retail donde también ofrecen juegos de mesa. La distinción radica en que los primeros se especializan solamente en la venta de juegos de mesa modernos y ofrecen una gran variedad de estos para los diferentes gustos que pueda tener el cliente.

Según D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020), las tiendas especializadas nacen como un emprendimiento para poder fomentar la idea de los juegos de mesas modernos para luego dedicarse al giro comercial de la venta de estos juegos. Cada tienda tiene su propio catálogo de productos que ofrecer y el tamaño del local puede variar. Sin embargo, son un espacio disponible con un ambiente agradable que dispone atención especial para aumentar la experiencia en la tienda.

Entonces, las tiendas especializadas cuentan con un local físico para poder vender sus productos. Asimismo, estos locales pueden cuentan con un espacio “zona de juego” con mesas. Según O. Silva (comunicación personal, 13 de julio, 2020), estos espacios sirven para que el cliente pueda probar los juegos de mesa y así ayudarlos en su decisión de compra. Los clientes tienen una experiencia gratuita con este nuevo formato de juegos de mesa moderno que permite atraer a los nuevos clientes y poder fidelizarlos.

En cuanto a sus principales competidores, desde el punto de vista de una tienda especializada, se tiene a otras tiendas especializadas las cuales son las más directas. En segundo lugar, están las jugueterías que ofrecen también juegos de mesa, pero son en menor variedad y solo optan por lo ya conocido por el público en general. Por último, se puede observar los hipermercados que venden juegos de mesa, pero igual solamente venden de marcas reconocidas. (O. Silva, comunicación personal, 13 de julio, 2020). Las dos últimas son parte del sector retail, del cual se ve una oportunidad para las tiendas especializadas de atraer a ese público a sus locales.

En Lima, se ha visto la aparición de nuevas tiendas especializadas. De acuerdo a la información proporcionada por D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020), se puede estimar un aproximado de 15 tiendas especializadas en la capital. A pesar de que las tiendas especializadas tengan una gran variedad de juegos de mesa modernos, no es un lugar tan accesible para todos. D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020) comenta que una tienda de juegos de mesa modernos es un lugar que tienes que buscar, ya que estos locales no aparecen tantos lugares como lo hace el gran sector retail.

Ciertamente, una persona que no es ajena al nicho de los juegos de mesa, le va a parecer un poco difícil encontrar estas tiendas, ya que se encuentran en lugares específicos. Solo podrán conocer estas tiendas si es que les han hablado de estas o las hayan visto alguna vez por un medio de comunicación.

En el caso de tiendas especializadas, se tiene a Día-D Juegos, la cual se dedica a la venta de juegos de tablero, juegos de rol, juegos de cartas y juegos infantiles. (Hernández, 2019). Tiendas como Día-D Juegos son los locales donde el consumidor de juegos puede adquirir una gama de juegos de mesa diferente a los juegos de mesa que puede encontrar en las jugueterías tradicionales del sector retail.

3.4. Perfil del consumidor de juegos de mesa peruano

El consumidor de juegos de mesa peruano tiene similitudes con el modelo Eric Fernández, en el sentido que pasa por etapas de acercamiento al sector de los juegos. Las personas se acercan a las tiendas por primera vez por el comentario de alguien amigo cercano sobre los juegos de mesa modernos y así causar el efecto del “boca a boca”. (Mayo, 2018a). El principal público son las personas de 25 a 45 años, pero los juegos de mesa pueden ser para todo el público de todas las edades. (“Perú tiene el cuarto mayor crecimiento en mercado de juegos de mesa en América Latina”, 2017). Tanto hombres como mujeres disfrutan del hobby porque los juegos de mesa modernos están pensados para diferentes situaciones de acuerdo a sus temáticas como se expresó en la descripción del juego de mesa moderno.

De acuerdo a los comentarios de D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020), el perfil del jugador moderno es de nicho; es decir una persona con gustos específicos. Esta persona compra los juegos por es conocedor en general del sector del juego: Conocedor de autores, de los nuevos lanzamientos de juegos, entre otros aspectos generales. Asimismo, menciona que una persona que recién entra a este mundo, se le puede llamar aficionado; sin embargo, puede convertirse en un consumidor recurrente que puede comprar por varios meses. (D. Mayo, comunicación personal, 15 de julio, 2020).

En otro aspecto, O. Silva (comunicación personal, 13 de julio, 2020) comenta que los juegos de mesa modernos suelen ser para las personas de una gran capacidad adquisitiva, es decir, tener los recursos necesarios para conseguir estos productos. Además, la persona debe tener gustos similares, una base de conocimiento previo del sector o tener la iniciativa de aprender algo nuevo.

Entonces, si hay una gran variedad de juegos de mesas a los que se les llama modernos; entonces, por qué hay personas que optan por comprar los juegos del sector retail. O. Silva (comunicación personal, 13 de julio, 2020) afirma que, en la mente del público general, solo existe un juego de mesa: Monopolio, la cual hace tan genérica la situación. Según un artículo de Ipsos, se demuestra que el Monopoly es el segundo juego favorito del público general aficionado (después del ajedrez). (Álvarez, 2016). Por consiguiente, las personas suelen asociar el concepto de Monopolio con todo tipo de juego de mesa, lo que no permite encontrar diferencias cuando sale un nuevo juego.

Según D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020), puede ser porque esos juegos son más baratos, más fáciles de encontrar y es un producto que la persona ya conoce y consume. Asimismo, comenta que para atraer al público potencial de juegos de mesa se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- **El desconocimiento de los productos:** Los clientes están acostumbrados a los productos que ya conocen y no tratan de averiguar sobre más opciones. (D. Mayo, comunicación personal, 15 de julio, 2020). La única forma que pueden enterarse es por iniciativa propia, por descubrimiento casual o por el comentario de alguien ajeno al tema.
- **El precio del juego:** Por lo general el consumidor peruano evalúa 2 variables al comprar: Peso y Volumen (D. Mayo, comunicación personal, 15 de julio, 2020). Los clientes que no son del sector, suelen pagar un juego de tamaño mediano por S/ 100.00 aproximadamente. En el caso de los juegos de mesa modernos, una caja chica puede costar hasta S/ 100.00; entonces ello puede afectar la percepción de un consumidor que suele pagar más por un producto que es más grande.
- **La voluntad de aprender las reglas:** Como se explicó anteriormente, uno de los desafíos del sector de juegos de mesa modernos es que los mismos consumidores potenciales tengan la iniciativa de querer aprender algo nuevo que puede ser también complejo. (D. Mayo, comunicación personal, 15 de julio, 2020)
- **La accesibilidad de encontrar los juegos:** Uno no conoce el lugar hasta que se llega a enterar de cierto modo; sin embargo, eso no quiere decir que la persona vaya a ir al local. A la persona le pueden haber contado sobre el lugar, pero decide no ir si le queda

demasiado lejos y no le es cómodo ir. (D. Mayo, comunicación personal, 15 de julio, 2020). Como los puntos de ventas de estos juegos de mesa son específicos, las personas pueden optar por no ir al establecimiento.

4. Estrategias de marketing experiencial relacionadas con la atracción de clientes

En el presente apartado se describirán las principales estrategias de marketing aplicadas por las tiendas de juegos de mesa, tanto en el sector retail como en el sector especializado de forma general globalmente y luego en el caso peruano.

4.1. Principales prácticas del marketing

Tanto las tiendas especializadas como las editoriales de juegos de mesa aplican el marketing de una forma diferenciada con respecto a las otras formas de entretenimiento. Los juegos de mesa como producto editorial tienen “una serie de características básicas que lo hace diferente del mercado del libro, de los juguetes, o el producto mass market”. (Catalán, 2016, p. 96). Se aplica como algo básico el modelo de las 4Ps (Producto, Precio, Promoción y Plaza), las cuales se detalla a continuación:

- **Producto:** El producto cumple una serie de características para satisfacer las necesidades del consumidor específico. (Catalán, 2016, p. 96). Como se vio anteriormente, los juegos de mesa pueden distinguirse de diferentes maneras y pueden dirigirse a diferentes segmentos de acuerdo a sus temáticas, opciones, entre otros aspectos.
- **Precio:** El precio puede variar de acuerdo a la percepción de la calidad a través del Packing, notoriedad de los autores y recomendación de terceros. (Catalán, 2016, p. 96).
- **Promoción:** Se usa Pull en la medida de acompañar en la decisión de compra y Push en la inversión de Media y de presentación en eventos. (Catalán, 2016, p. 97). La estrategia de push la usan más las editoriales de juegos de mesa para captar la atención de las tiendas especializadas.
- **Plaza:** Realización de demostraciones y prueba de productos. (Catalán, 2016, p. 97). Tanto editoriales como tiendas especializadas realizan eventos donde permiten a las personas jugar libremente y tener la posibilidad de obtener diversos premios.

Asimismo, como se muestra en la figura 8, se presenta una imagen comparativa que diferencia a los juegos de mesa modernos frente a otros productos similares en distintas variables de diseño y marketing. Se toma a la categoría de juegos Eurogame como referencia a los juegos de mesa modernos.

Figura 8: Comparativa de características de productos y mercados

		COMPARATIVA DE CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS Y MERCADOS				
		JUGUETES	JUEGOS MASS-MARKET	EUROGAMES	PRODUCTO EDITORIAL LIBROS	
PROCESOS	CREACIÓN	Autor	Sin autor conocido	Sin autor reconocido	Con autor reconocido	Con autor reconocido
		Lugar	En la empresa	En la empresa	Autores externos	Autores externos
		Crativ.	Innovación	Poca innovación	Innovación alta	Innovación alta
	EDICIÓN	Actor	Product manager	Product manager	Editor	Editor
		Crite.	Criterios solo comerciales	Criterios solo comerciales	Criterios de edición	Criterios de edición
	DISEÑO GRÁFICO	Lugar	Interno o Agencia Pub	Agencia Pub	Frelance Estudio Creativo	Frelance Estudio Creativo
		Crite.	Target infantil Jugete	Juguete	Adecuado al producto	Adecuado al producto
	PRODUCCIÓN	Lugar	Industrial interna	Industrial interna o externa	Gráfica externa	Gráfica externa
		Crite.	Criterios de coste	Criterios de coste	Criterios de calidad/coste	Diferentes Criterios
	PRECIO	Crite.	Por competencia Coste/Distribución	Coste Distribución	De valor añadido	De valor añadido
		Variabl	De campaña y vol. liquidación	De campaña	Fijo Dto. online	Fijo Dto. max. fijo
	PROMOCIÓN	Crite.	Características Precio	Conocimiento Clásicismo	Autor Tema/diseño	Autor
		Estrat.	PULL	PULL	PUSH	PUSH
		Lugar	Tv/Catálogos	Tv/Catálogos	Demo/en PLV	en PLV
	DISTRIBUCIÓN	Lugar	Gran sup. Cad. jugueteras	Gran sup. Cad. jugueteras	Hobby market Jug./FNAC/ECI	Librería/Gran sup. FNAC/ECI
		Cadena	Fabricante a vendedor final	Fabricante a vendedor final	Editorial a Distribuidor/tienda	Editorial Distribuidor/librería
	MERCADO	Consum. Compra	Infantil Padres	Generalista Generalista	Familiar Aficionado	Generalista Generalista
		Tiempo	Estacional navidades	Principalmente estacional	No estacional Novedades	Fijo Navidades/Premios

Fuente: Catalán (2016).

Lo característico de lo mencionado sobre los tres tipos de usuarios con las estrategias de marketing en el aspecto global es la cultura con la que cuentan sus clientes. Como se ha desarrollado en puntos anteriores, Los juegos de mesa crecieron en Europa y Estados Unidos, tras pasados de generación a generación y de amigos frikis a otros hasta generar ferias y demás actividades de publicidad de los mismos. Por ello la P de precio juega con factores como calidad

de packing, recomendación de terceros y finalmente la experiencia adquirida (aunque no necesaria) en el establecimiento de demostraciones y pruebas de productos en el mismo local o por medio de un conocido.

Se recuerda que también entra en juego el costo del producto. puesto que la importación y demás costos terminan de aumentar los costos a un público peruano que, en palabras de D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020), Gerente financiero de Mar Lúdico, el consumidor peruano ronda los 25 años hasta los 40 años aproximadamente, son del sector B los potenciales, es decir los light users, en su mayoría y también los clientes ya conocidos en la tienda (recurrentes). Estos últimos suelen ser del sector A. Una gran diferencia con respecto a Europa en los consumidores es la menor importancia que se le da a la plaza de la tienda de juegos; según O. Silva (comunicación personal, 13 de julio, 2020) aquí en Perú se hace enfoque en acompañar por completo al nuevo consumidor light (uno mucho más común que en Europa) en la experiencia de compra y demostración del producto, en el siguiente apartado se describe a mayor profundidad esto.

4.2. Relación entre el marketing experiencial y el comportamiento del consumidor

La experiencia obtenida en la compra de juegos de mesa, según lo descrito anteriormente en el marco teórico, corresponde al marketing de experiencias. En el modelo de Schmitt en las Expros se hace mención y da importancia al personal de la empresa por su posibilidad de generar vínculos con el consumidor. En este caso, la experiencia desde el momento en el cual la persona entra al punto de venta se caracteriza mucho en esta oportunidad, puesto que la SEM y EX pro piden en esta experiencia simplificar los mensajes y enriquecer al producto o servicio que se da.

D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020) explica que lo realizado como marketing en la empresa para el cliente es la atención al cliente, se desprenden acciones desde la recomendación de juegos a probar, explicación de las mecánicas del mismo y hasta jugar con el consumidor y otros clientes del lugar para probar el juego. Esto enriquece al producto (EXPro) y gracias al constante trabajo de comunicación de la atención al cliente simplifica el entendimiento del mismo. Con respecto a los modelos antes vistos Pine y Gilmore resaltan el grado de la participación del cliente (la activa) activa la absorción física del mismo lo que brinda una mayor inmersión en la experiencia, esto está relacionado con los 4 dominios de la experiencia. En este caso observamos tanto la experiencia de entretenimiento como la de escapismo (por la participación activa del consumidor).

Recordando las implicancias que tiene el jugar y el valor Hedonista que describe Holbrook el valor intrínseco de la diversión y la belleza también entran a colación por parte del

servicio de los trabajadores y el juego en sí, en general observamos que el disfrute totalmente voluntario entra en juego con la experiencia del usuario y según Catalán (2016, p. 101), las emociones que la estética de los juegos de mesa produce, pueden ser las siguientes:

- Sensaciones: Se genera una nueva experiencia de juego para el consumidor
- Fantasía: Los juegos de mesa pueden estar ambientado en lugares fantásticos
- Narrativa: Durante el juego, los participantes pueden disfrutar de la historia de trasfondo que hay.
- Reto: La necesidad de superar las dificultades y los obstáculos del juego para ganar.
- Sociabilidad: La relación con los otros jugadores quienes pueden ser conocidos o no.
- Descubrimiento: La necesidad de conocer el juego y su realidad
- Expresión: La sensación que lleva a la creatividad.
- Sumisión: El vínculo emocional que conecta con el juego.

Los juegos modernos en comparación de los juegos tradicionales del sector retail, se diferencian en la medida que ofrecen características novedosas que el consumidor puede disfrutar. Estas características impactan en las experiencias de las personas de diferentes maneras. Ahora hay más posibilidad de conseguir más variedad de juegos, más formas de obtener la victoria en el juego, entre otros; asimismo, se obtienen diferentes estilos de juegos como de estrategias, cooperación, gestión de recursos, etc.

Con respecto al mercado peruano O. Silva (comunicación personal, 13 de julio, 2020) menciona al respecto lo eficiente que son los juegos de alta calidad en temática y en rápido nivel de aprendizaje, esto se podría deber al dominio que tienen unos pocos juegos (es decir, pocas mecánicas aprendidas) la mayoría de peruanos con respecto a los juegos de mesa, gracias a lo visto por Ipsos y por los comentarios de Ottoman Silva, esto marca la necesidad de enseñanza de nuevos juegos y el por qué las tiendas de juegos de mesa especializadas peruanas han puesto tanta atención en la misma, puesto que como mencionó Marcos en las características del jugar las bases adquiridas de un juego o actividad se prestan al aprendizaje de otras actividades o juegos.

Kotler y Armstrong (2012) mencionan factores psicológicos que entran en colación con la compra que se dará, puesto que uno aprende de experiencias de compras similares pasadas. En este caso O. Silva (comunicación personal, 13 de julio, 2020) hace referencia a que muchas de las tiendas de juegos hace unos años entendieron que la experiencia brindada sin costo alguna es tomada por los consumidores como aprendizaje para su siguiente visita, esto lleva a el acercamiento de “clientes” que visitaban las tiendas únicamente para replicar esta primera experiencia: la de jugar gratuitamente, lo cual no se convierte en una compra. Sin embargo, es de resaltar el tiempo que ellos hacen presencia para la experiencia lúdica y el número de visitas para

la misma, puesto que, según D. Mayo (comunicación personal, 15 de julio, 2020) se tuvo que establecer reglas internas sobre la estadía de los consumidores en el la tienda.

Con lo mencionado y con la finalidad de esta investigación, en la atracción de clientes potenciales (nuevos light users) Velázquez (2017) menciona la importancia de la primera impresión y brindar lo necesario para una entrega total del cliente. Esta entrega total se hace presente por las características del jugar y el juego de mesa, puesto que la inmersión se da voluntariamente junto con la relación. Además, en el sector peruano es muy común la imagen del evangelizador lúdico, según O. Silva (comunicación personal, 13 de julio, 2020), por lo que el WAM y factores descritos anteriormente como el círculo social y el valor que se les da a las personas cercanas juegan un papel de atracción de clientela orgánico, pero solo para la experiencia.



CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo general identificar la relación entre el marketing experiencial y el comportamiento de compra del consumidor potencial en el sector de juegos de mesa modernos en Latinoamérica. En ese sentido, se concluyó que el marketing experiencial es aplicado por las tiendas especializadas de distintas maneras, pero estas tiendas no perciben que están haciendo ese tipo de marketing. Sin embargo, de acuerdo al análisis de esta investigación, se determina que el jugar es una experiencia y si se incorpora en el proceso de compra puede ser muy satisfactorio para el cliente mas no necesariamente finalizar en una compra para muchos clientes.

Con respecto al marketing experiencial se reconoce la importancia en la participación de los vendedores y colaboradores de primera línea. La experiencia puede venir de muchos lados, pero lo principal es que sea holística (integral) y que invite al consumidor a volver a probar la misma experiencia. Junto a ello, las variables hedonistas (diversión y belleza) y la participación activa del consumidor permiten más posibilidades a sumergir al cliente en el disfrute de la experiencia lo que finaliza como una mayor entrega de valor al cliente.

En ese sentido, la experiencia brindada por parte de las tiendas de juego de mesa en general, según entrevistas e investigación académicas, son eficientes. En específico, se rescata a Schmitt para distinguir las experiencias que puede provocar la dinámica de los juegos de mesa. Por ejemplo, el factor del pensamiento sale cuando uno planea sus estrategias durante el juego; asimismo, la actuación es provocada cuando el juego incita a que el jugador debe interpretar o actuar de cierta forma. Sin embargo, el factor más importante es el relacional, ya que uno de los resultados de los juegos de mesa es poder adquirir valores culturales y el sentimiento de pertenencia a un grupo. Por otro lado, se escoge al modelo de Pine II y Gilmore como principal dado el enfoque primordial para entender la efectividad que puede dar una experiencia con respecto a la participación pasiva, activa, inmersiva y absorbente del individuo, rasgos presentes en las actividades comerciales del objeto de investigación.

La actividad comercial se caracteriza por ser plenamente un acompañante y participante del juego. La experiencia de jugar se relaciona directamente con la rueda de la experiencia en un principio con el entretenimiento, por sus características de participación voluntaria sin estrés que permite compartir importancia en la experiencia con los demás jugadores; sin embargo, se encuentra también el dominio del escapismo por esas mismas características. Esto es por varias características del producto (los juegos de mesa modernos), estos cuentan con momentos donde la absorción y la participación pasiva pasan a una activa (los turnos de juego), esta permite un

enfoque y variación de dominios con el dominio del escapismo. Es posible que por estas y más características los dominios aumenten, se propone por ello investigaciones empíricas que analizan la cantidad de dominios posibles a llegar y su efectividad con el cliente.

El sector de juegos de mesa muestra un crecimiento exponencial en los últimos años sobre todo en Latinoamérica. Con respecto a los juegos que brindan las tiendas de juegos especializadas, estos distan de su principal competidor, el producto mass-market (retail), en tanto la calidad y variedad del producto en sus componentes; asimismo, se diferencia en su producción.

El juego de mesa del sector retail es tratado como un juguete, producto sin nombre de autor, con temática simple y con apertura para todo el público. Por otro lado, el juego de mesa moderno es desarrollado para un nicho específico, con componentes más complejos y de mejor calidad, con un autor reconocido. Finalmente, el juego de mesa moderno es usado con la finalidad de entretenimiento de aprendizaje de habilidades y de mayor variación de presencia de diversidad en mecánicas, lo que permite una personalización y encuentros específicos que pueda tener el cliente. En esto último encuentra también características de rejugabilidad y de encuentros más complejos e interesantes que en su contraparte masificada.

El valor entonces del juego de mesa moderno es mayor en el sentido de posibilidades y rejugabilidad, pero más complejo en entendimiento y esto se muestra diferente con respecto a la llegada con todo tipo de clientes que hayan tenido menor aprendizaje en mecánicas de juegos en general.

Con respecto al mercado peruano, este cuenta con una mayor estructuración y agentes que intervienen en la entrega final del producto al punto de venta y por ende al consumidor final, por lo que el precio aumenta. Ello es un precio que ya es alto para el cliente peruano por la gran cantidad de detalles que tiene el producto especializado. Esto juega desfavorablemente en la intención de compra del cliente potencial, puesto que gracias a su aprendizaje anterior a un elemento similar (Monopoly de Hasbro) este valoriza el producto con mucho menor valor.

Además, es muy probable que se necesite de un tiempo para poder fidelizar al cliente potencial con la experiencia, pues las mecánicas y objetivos del juego distan de lo acostumbrado por el cliente. Sin embargo, esto es fuertemente contrarrestado con factores como el evangelizador lúdico, quien elimina barreras de aprendizaje y brinda un ambiente de confianza y lúdico, y la prueba de la experiencia gratuita del punto de venta, la cual elimina la barrera económica de prueba de la experiencia y vuelve a vivirla. Aunque estos factores son eficientes para atraer más clientes y fomentar la fidelidad de los mismos, no lo hacen para la marca.

Entonces, el marketing experiencial es una forma de atraer y fidelizar. Permite llegar al público potencial a través del uso de las experiencias claves de acuerdo a lo que el cliente esté buscando. Si bien las empresas están usando un tipo de marketing básico, no hay duda que los elementos que pueden identificar de acuerdo a las experiencias serán de gran ayuda para sus estrategias comerciales. Asimismo, esta investigación servirá para dar entrada a futuros trabajos acerca de estos temas tanto del marketing experiencial como el sector estudiado.



REFERENCIAS

- Álvarez, J. (5 de diciembre de 2016). Jaque Mate. *Ipsos*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/jaque-mate>
- Arellano Cueva, R. (2010). Marketing: Enfoque América Latina. México: *Paerson Educación de México*. Recuperado de https://www.academia.edu/16550582/Marketing_enfoque_America_Latina
- Arjona, M. (16 de septiembre de 2016). Si quieres entrar en el mundo de los juegos de mesa, este es el primer paso. Devir Américas. Recuperado de <https://deviramericas.com/si-quieres-entrar-en-el-mundo-de-los-juegos-de-mesa-este-es-el-primer-paso/>
- Catalán, A. (2016). Estudio sobre la evolución del juego de mesa y su transformación en producto editorial - Criterios para la edición, producción y comercialización de un juego de mesa. Recuperado de <https://www.academia.edu/download/50056525/juegosmodernos.pdf>
- De la Guardia, C. (2014). Tesis doctoral. “Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al internal branding: Propuesta de un marco teórico”. *Facultad de las Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona*. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/286181/cdlgg1de1.pdf?sequence=1&isAllo wedy>
- Fernández, R., & Bonillo, M. (2009). La estética y la diversión como factores generadores de valor en la experiencia de consumo en servicios. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 19(34), 7-24. Recuperado de www.jstor.org/stable/23742633
- Fernández, E. (2018). Los juegos de mesa: sus consumidores, editoriales y otros aspectos de este sector (Tesis de maestría). Recuperada de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/127429/1/TFM-MIM_Fernandez_2018.pdf
- Fernández, J. (2012). El itinerario de la fidelización: condiciones previas (I). *MK - Marketing Más Ventas*, 26(278), 30–36.
- Fullerton, T., Swain, C., & Hoffman, S. (2008). *Game design workshop: A playcentric approach to creating innovative games*. Amsterdam: Elsevier Morgan Kaufmann.
- García, O. (27 de febrero de 2020). Estudiantes PUCP crearon el mejor juego de mesa peruano del 2019. *PuntoEdu*. Recuperado de <https://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/estudiantes-pucp-crearon-el-mejor-juego-de-mesa-peruano-del-2019/>
- Guenaga, G., & Hernando, G. (2013). Visita a Empresa en Activo: Un Ejemplo Innovador De Marketing Experiencial. *Tourism & Management Studies*, 4, 1134–1154. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=100385128&lang=es&site=ehost-live>
- Hernández, J. (8 de enero de 2019). Emprendedor21: Día-D juegos, diversión en equipo. Recuperado de <https://peru21.pe/emprendedores/emprendedor21-dia-d-juegos-diversion-equipo-451707-noticia/?ref=p21r>

- Hinojosa, R. (25 de diciembre de 2019). Navidad: el regreso de los juegos de mesa para reunirnos en estas fiestas. *El Comercio Perú*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/somos/historias/navidad-el-regreso-de-los-juegos-de-mesa-para-reunirnos-en-estas-fiestas-noticia/?ref=ecr>
- Historical Retrospect. (s. f.). Recuperado de <https://www.spieleautorenzunft.de/historical-retrospect.html>
- Jortberg, M. (2001). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*: Joseph B. Pine II and James H. Gilmore Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1999, 252 pages. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(2), 129–130. Recuperado de [https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S0737-6782\(01\)00088-1](https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S0737-6782(01)00088-1)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing/por Gary Armstrong y Philip Kotler. --trad. Astrid Mues Zepeda* https://www.academia.edu/33383796/marketing_kotler-armstrong.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Recuperado de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan I. (2013). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores* Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Marcos, F. (1978). Las definiciones del juego. *Revista Española De Pedagogía*, 36(142), 15-83. Recuperado Junio 20, 2020, de www.jstor.org/stable/23764157
- Maroney, K. (2001). “My Entire Waking Life.” *Games Journal*, May. Recuperado de <http://www.thegamesjournal.com/articles/MyEntireWakingLife.shtml>
- Mayo, D. (2018a , 19 de junio de) Juegos de mesa y el gran retail [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://diadejuegosperu.blogspot.com/2018/06/juegos-de-mesa-y-el-gran-retail.html>
- Mayo, D. (2018b, 22 de junio) ¿Por qué tan caro? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://diadejuegosperu.blogspot.com/2018/06/por-que-tan-carro.html>
- Masip, Z. (2018). El marketing experiencial como estrategia de diferenciación; caso práctico *Es Refugi*. Recuperado de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/148069/Masip_Zoe.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de https://www.academia.edu/39857332/MARIO_MESA_HOLGU%C3%8DN
- Mendivelso Carrillo, H., & Lobos Robles, F. (2019). La Evolución Del Marketing: Una Aproximación Integral. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13(1), 58–70. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=138640559&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Mendoza, E. Y, Osorio, A. V., Ballesteros, E. Y. (2018). ¿Cómo se enfoca el marketing y el valor agregado? Versatilidad del marketing. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. *Universitat Jaume I*. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Moon, Youngme (2000). Tecnologías interactivas y estrategias de marketing relacional. *Harvard Business School*, 9 (14), 1-15. Recuperado de <http://ignaciogil.eu/textos/textos/textos2/HBS-MK-Relacional.pdf>
- Nicholson. S. (2008). Modern board games: It's not a Monopoly any more. *Library Technology Reports* 44(3). 8-10, 38-39. Recuperado de <http://scottnicholson.com/pubs/modernboardgames.pdf>
- Nicholson, S. (2013). Playing in the Past: A History of Games, Toys and Puzzles in North American Libraries. *Library Quarterly*, 83(4), 341-361. Recuperado de <http://scottnicholson.com/pubs/playinginthepast.pdf>
- PERSPECTIVAS (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*, (20), pp. 45-54. [fecha de Consulta 25 de Mayo de 2020]. ISSN: 1994-3733. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>
- Perú tiene el cuarto mayor crecimiento en mercado de juegos de mesa en América Latina (2 de marzo de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/peru-cuarto-mayor-crecimiento-mercado-juegos-mesa-america-latina-129885-noticia/>
- Pine, J. & Gilmore, J (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105. Recuperado de https://www.academia.edu/7079929/Pine_and_gilmore_welcome_to_experience_economy
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). Offerings as Digitalized Interactive Platforms: A Conceptual Framework and Implications. *Journal of Marketing*, 82(4), 19–31. Recueprado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1509/jm.15.0365>
- Rhea, D. (diciembre, 2014). Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications By Bernd Schmitt. *Design Management Review*, 25(4), 19.
- ReportLinker (2020). Board Games Market - Global Outlook and Forecast 2021-2026. [Fichero de datos]
- Sánchez, A. & Morales, M. (2015) “Nuevas tendencias del marketing: Marketing Experiencial y Street Marketing” *Facultad de Ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación*. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/15805/1/TFG-N.389.pdf>
- Schmitt, B. (1999) Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, 15:1-3, 53-67, Recuperado de <https://jungkirbalik.files.wordpress.com/2008/06/experiential-marketing.pdf>
- Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0, Redmarka. *Revista de Marketing Aplicado*, 01 (22), 209-227. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6748137.pdf>.

- Trelles, E., Erazo, J. & Narváez, C. (2019). La influencia de las 4Ps en el Marketing Digital para la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía..* Recuperado de <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.455>
- Velázquez, B. M., & Contrí, G. B. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. (Spanish). *Cuadernos de Administración*, 23(42), 101.
- Veritrade (2019) *Perú Importaciones - Juegos de mesa. Periodo Noviembre 2019 – Diciembre 2019*. [Fichero de datos]. Recuperado de: <https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>
- Villanueva, J., & Armelini, G. (octubre, 2012). El poder del boca-oreja en el marketing mix. Los consumidores hablan de ti. *IEEM Revista de Negocios*, 18–25. Recuperado de
- Wong, L. (10 de abril de 2016). La nueva cara de los juegos de mesa. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/eldominical/actualidad/nueva-cara-juegos-mesa-394757-noticia/>
- Wong, L. (23 de julio de 2017). Devir Américas en la FIL de Lima. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/geekgames/2017/07/devir-americas-en-la-fil/?ref=ecr>
- Woods, S. (2012). *Eurogames The Design, Culture and Play of Modern European Board Games*. London: McFarland & Company, Inc.
- Yo quiero: SER FRIKI. (2008). *Marketing Más Ventas*, 23(236), 6.

ANEXO A: Guía de entrevista a Autor/ Editorial de juegos de mesa en el Perú

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es _____ soy estudiante de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estoy realizando una investigación para analizar la relación entre el marketing experiencial y el comportamiento de compra de juegos de mesa modernos. Cabe resaltar que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos

Preguntas:

1. ¿Quién es y cuál es su relación con el mercado de los juegos de mesa modernos?
2. ¿Cómo describiría el perfil del consumidor de juegos de mesa peruano?
3. ¿Cómo describiría el perfil del consumidor de juegos de mesa peruano potencial?
4. ¿Qué lo inspiró a crear un juego de mesa en Perú?
5. ¿Podría definirnos cómo funciona el proceso de crear un juego de mesa aquí en Perú?
6. ¿Cómo usted posicionó su producto en el mercado peruano? (Estrategias)
7. ¿Qué es lo que le resultó más complicado de todo el proceso?
8. ¿Qué sabe usted del marketing experiencial?
9. ¿Según lo que usted definió como marketing experiencial y lo que fue comentado por nosotros, creería usted que el marketing experiencial es eficiente en la atracción y fidelización de clientes?
10. ¿Qué recomendaría a los futuros creadores de juegos de mesa y a tiendas especializadas de juegos de mesa?

ANEXO B: Guía de entrevista a representante de Tiendas Especializadas

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es _____ soy estudiante de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estoy realizando una investigación para analizar la relación entre el marketing experiencial y el comportamiento de compra de juegos de mesa modernos.

Preguntas:

1. ¿Quién es y cuál es su relación con el mercado de los juegos de mesa modernos?
2. ¿Cómo tuvo la idea de abrir una tienda especializada en el Perú?
3. ¿Podría definirnos cómo funciona el proceso de importar juegos de mesa en Perú?
4. ¿Qué es lo que le resultó más complicado de todo el proceso?
5. ¿Cree usted que haya comparación del sector de juegos de mesa peruano vs el europeo?
6. ¿Cómo describiría el perfil del consumidor de juegos de mesa peruano?
7. ¿Qué opina de las otras tiendas especializadas aquí en el Perú?
8. ¿Cómo describiría el perfil del consumidor de juegos de mesa peruano potencial?
9. ¿Qué opina del lado de los juegos de mesa en el sector retail?
10. ¿Cómo difunde la noticia o promociones de sus juegos de mesa al público?
11. ¿Qué sabe usted del marketing experiencial?
12. ¿Según lo que usted definió como marketing experiencial y lo que fue comentado por nosotros, creería usted que el marketing experiencial es eficiente en la atracción y fidelización de clientes?
13. ¿Qué opina de la experiencia gratuita en las demostraciones de juegos de mesa?

ANEXO C: Dinámica mercantil en Perú

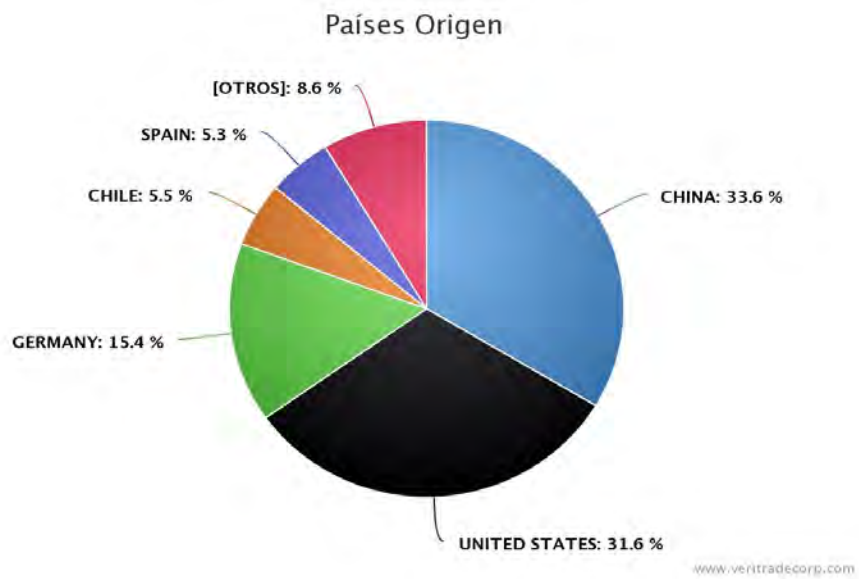
Figura C1: Dinámica mercantil en Perú



Para esta elaboración fue necesaria la información brindada por Ottoman Silva y Daniel Mayo. La cadena inicia con un pedido por parte de una editorial, en este caso ejemplo Devir, a un fabricante, en este caso Ludo Fac. Una vez entregado el producto por Ludo Fac, Devir distribuye el producto con tiendas propias. Para Perú el proceso tiene 2 caminos; el primero es que un importador, en este caso Mar Lúdico, compre a Devir el producto (de sus inventarios) o compra a Ludo Fac para obtener productos; la segunda opción es que una tienda de juegos de mesa contacte directamente con Devir o LudoFac, sin embargo, esta última escasea en posibilidades por la alta cantidad (y por consiguiente costo) que emiten cualquiera de las 2 para el stock de la tienda. La tienda de juegos especializada peruana consta con la posibilidad de comprar a importadores como Mar Lúdico o a editoriales nacionales, en este caso Papalomo Games. El retailer no especializado, en este caso Wong, es un actor que también entra como segunda opción de compra para el consumidor final, dado que la primera es optar por la tienda de juegos especializada.

ANEXO D: País de origen de las importaciones

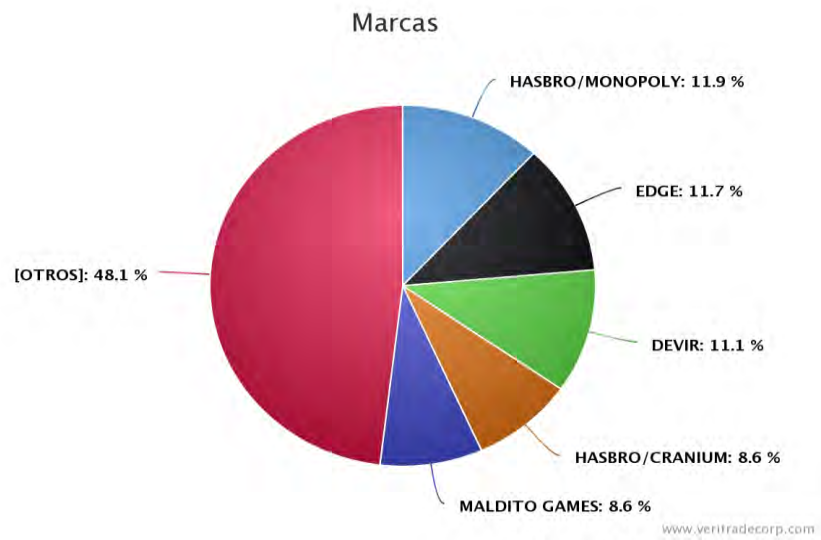
Figura D1: País de origen de las importaciones



Fuente: Veritrade (2019)

ANEXO E: Principales marcas

Figura E1: Principales marcas



Fuente: Veritrade (2019)

**ANEXO G: Estadísticas de importaciones de juegos de mesa
Noviembre-Diciembre, 2019**

Tabla G1: Estadísticas de importaciones de juegos de mesa Noviembre-Diciembre, 2019

Importadores	Registros	Total US\$ CIF	%	Total U	US\$ / U
MAR LUDICO S.A.C.	292	79,894	48.02%	6,194	12.899
HASBRO PERU S.R.L.	12	53,726	32.29%	12,756	4.212
M & V INVESTMENTS S.A.C.	75	28,405	17.07%	2,924	9.714
MATTEL PERU S.A.	6	4,345	2.61%	7,046	0.617
Totales	385	166,370	100%	28,920	

Adaptado de Veritrade (2019).



