

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



**EL ROL DE LOS ELEMENTOS DE LA GAMIFICACIÓN EN EL  
INVOLUCRAMIENTO (*ENGAGEMENT*) DE LOS CLIENTES CON  
UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN: UN ESTUDIO  
EXPLORATORIO QUE ANALIZA EL PROGRAMA DE LEALTAD  
'STARBUCKS REWARDS PERÚ'.**

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

**MANRIQUE ZAMBRANO, Wendy Gabriela**

**20111638**

**Asesorada por: Mgtr. Sandro Alberto Sánchez Paredes**

**Lima, 01 de diciembre de 2018**

La tesis

**EL ROL DE LOS ELEMENTOS DE LA GAMIFICACIÓN EN EL INVOLUCRAMIENTO (*ENGAGEMENT*) DE LOS CLIENTES CON UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN: UN ESTUDIO EXPLORATORIO QUE ANALIZA EL PROGRAMA DE LEALTAD ‘STARBUCKS REWARDS PERÚ’.**

ha sido aprobada.

---

Mgtr. María de Fátima Ponce Regalado  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Sandro Alberto Sánchez Paredes  
Asesor de la Tesis

---

Mgtr. Javier Alfredo Flores Hernández  
Tercer Jurado

A mis queridos padres Ada y Jorge por ser mi ejemplo y mi guía, porque gracias a ellos soy la persona que soy. Gracias por toda su entrega, sacrificio y dedicación, y, especialmente, por su amor infinito y apoyo incondicional a lo largo de todos estos años. Ustedes me inspiran, día a día, a ser una mejor persona y a trabajar muy duro para alcanzar todas mis metas. A Sergio, por todo el apoyo y la fortaleza que me brinda en todo momento, por creer en mí siempre y porque me impulsa a ser mejor cada día.



Mi mayor agradecimiento es a mi asesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el Magíster Sandro Sánchez Paredes, por todo su apoyo, dirección y compromiso a lo largo del desarrollo de esta investigación.

Asimismo, mi especial agradecimiento a los expertos en Gamificación por su disposición y tiempo, a Tami Tamashiro, encargada del programa de lealtad de Starbucks en Perú, por todo su apoyo y buena disposición, y a todos los miembros del programa que estuvieron dispuestos a colaborar con el estudio.

Finalmente, agradezco a todas las personas que tuvieron la gentileza de brindarme su tiempo, sus respuestas acertadas y oportunas y sus conocimientos para sacar adelante esta investigación.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1. Antecedentes de la investigación .....	2
1.1 La situación actual a la que se enfrentan los negocios.....	2
1.2 La situación de la gamificación en el Perú.....	4
1.3 Oportunidades que genera la gamificación para las empresas peruanas.....	6
2. Definición del problema de investigación .....	7
3. Objetivos de la investigación.....	8
3.1 Objetivo General .....	8
3.2 Objetivos Específicos .....	9
4. Preguntas de investigación .....	9
4.1 Pregunta General .....	9
4.2 Preguntas Específicas .....	9
5. Importancia de la investigación .....	10
6. Naturaleza de la investigación .....	11
7. Definición de los términos de la investigación .....	12
8. Limitaciones de la investigación.....	13
9. Delimitaciones de la investigación.....	13
10. Resumen del capítulo .....	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	16
1. Mapa de la literatura.....	16
2. Marco teórico de la investigación .....	19
2.1 Gamificación .....	19
2.2 El <i>engagement</i> de los clientes .....	34
3. Conclusiones del capítulo .....	38

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	39
1. La industria de <i>foodservice</i> en el Perú.....	39
1.1 Actualidad y evolución de la industria.....	39
1.2 La competitividad de la categoría de Cafés y Bares.....	40
2. Starbucks Perú.....	41
2.1 Alcances generales.....	41
2.2 Propuesta de valor de la empresa.....	42
3. El programa de lealtad de Starbucks: ‘Starbucks Rewards Perú’ (SRP).....	43
3.1 Descripción del programa.....	43
3.2 Elementos de gamificación que utiliza el programa.....	46
3.3 Participantes involucrados en la experiencia del programa.....	48
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	50
1. Alcance de la investigación.....	50
2. Diseño metodológico de la investigación.....	51
2.1 Enfoque metodológico.....	51
2.2 Estrategia general.....	52
2.3 Horizonte temporal.....	53
3. Preguntas de la investigación.....	54
4. Selección de las unidades de análisis.....	54
5. Muestreo del estudio.....	55
6. Fuentes de evidencia de la investigación.....	55
6.1 Cualitativas: entrevistas.....	56
6.2 Cuantitativas: cuestionario.....	57
7. Procedimiento de la recolección de los datos.....	58
8. Análisis e interpretación de los datos.....	60
8.1 Entrevistas.....	60
8.2 Cuestionarios.....	61

9. Consentimiento Informado .....	62
10. Validez y confidencialidad .....	63
11. Resumen del capítulo .....	63
<b>CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
1. Perfil de los informantes.....	65
1.1 Perfil de los clientes entrevistados.....	65
1.2 Perfil de los clientes encuestados .....	67
2. Presentación y discusión de los resultados .....	69
2.1 Hallazgos sobre los elementos de gamificación del programa .....	69
2.2 Hallazgos sobre el involucramiento de los clientes con el programa .....	84
2.3 Hallazgos sobre el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP .....	97
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>101</b>
1. Conclusiones.....	101
2. Contribuciones .....	103
2.1 Contribuciones teóricas.....	103
2.2 Contribuciones prácticas.....	103
3. Recomendaciones .....	104
3.1 Recomendaciones prácticas .....	104
3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	105
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>107</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Delimitación del sujeto de estudio .....	14
Figura 2: Mapa de la literatura de la investigación .....	18
Figura 3: Relación entre los diferentes conceptos vinculados con la gamificación .....	20
Figura 4: Elementos de la gamificación según el marco de referencia MDE.....	26
Figura 5: Tipos de jugadores en experiencias gamificadas .....	29
Figura 6: El estado de flujo de los jugadores.....	32
Figura 7: Niveles con los que cuenta el programa .....	44
Figura 8: Esquema general de la investigación.....	53
Figura 9: Resumen del procedimiento de recolección de datos .....	60



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Marcos de referencia de los elementos de la gamificación.....	21
Tabla 2: Principales mecánicas de juego utilizadas en experiencias gamificadas .....	24
Tabla 3: Principales dinámicas de juego generadas en experiencias gamificadas .....	25
Tabla 4: Principales factores motivacionales de las personas.....	31
Tabla 5: Unidades, transacciones y valor de ventas en la industria de <i>consumer foodservice</i> (2012-2017) .....	40
Tabla 6: % Participación de mercado de las Cadenas de Cafés y Bares de <i>foodservice</i> 2014-2017 .....	41
Tabla 7: Propuesta de valor de Starbucks.....	42
Tabla 8: Beneficios del programa según cada nivel.....	45
Tabla 9: Elementos de gamificación que utiliza el programa .....	47
Tabla 10: Lista de especialistas en Gamificación entrevistados .....	56
Tabla 11: Lista de colaboradores de Starbucks Perú entrevistados.....	56
Tabla 12: Resumen de las fuentes de evidencia, las unidades de análisis y el muestreo.....	58
Tabla 13: Indicador: Valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación del programa .....	61
Tabla 14: Indicador: Nivel de involucramiento de los clientes con el programa.....	62
Tabla 15: Alineación entre las preguntas de la investigación, las fuentes de evidencia y el análisis de los datos .....	62
Tabla 16: Perfil de los clientes entrevistados.....	66
Tabla 17: Entrevistados por género, edad, nivel actual y tiempo en el programa.....	67
Tabla 18: Perfil de los clientes encuestados .....	68
Tabla 19: Valoración de las mecánicas de juego del programa .....	81
Tabla 20: Valoración de las recompensas que ofrece el programa .....	82
Tabla 21: Valoración de las dinámicas de juego del programa.....	83
Tabla 22: Resumen de las valoraciones que tienen los clientes hacia los elementos de gamificación del programa.....	84
Tabla 23: Factores que influyen en el involucramiento de los clientes con el programa .....	93
Tabla 24: Nivel de involucramiento cognitivo de los clientes con el programa .....	94
Tabla 25: Nivel de involucramiento emocional de los clientes con el programa.....	95
Tabla 26: Nivel de involucramiento comportamental de los clientes con el programa.....	96
Tabla 27: Resumen de los niveles de involucramiento de los clientes con el programa .....	97

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo explorar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con un programa de fidelización, a través de un caso de estudio específico: el programa de lealtad Starbucks Rewards Perú. En ese sentido, se realiza un análisis a tres niveles. Primero, se conoce cuál es la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa. Segundo, se identifican los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa. Y, tercero, se describe cómo intervienen los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa.

Para alcanzar dicho propósito, se optó por utilizar un enfoque mixto de investigación con predominancia cualitativa y la estrategia de caso único de diseño incrustado. Por ello, para el desarrollo de la investigación, en primer lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres profesionales especialistas en Gamificación y a dos colaboradores de Starbucks encargados del programa en cuestión para contar con una comprensión más profunda del objeto y del sujeto de estudio. Por otro lado, también se realizaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de veinte clientes afiliados al programa y encuestas a otra muestra de ciento setenta y nueve clientes para contar con un panorama más amplio del fenómeno analizado. Cabe resaltar que, son los clientes de Starbucks los que constituyen la principal unidad de análisis de la presente investigación.

Finalmente, la originalidad del estudio radica en el análisis de un caso de estudio específico dentro del contexto empresarial peruano en el que se utilizan elementos de gamificación, lo cual no solo genera conocimiento sobre la gamificación dentro del contexto específico del *customer engagement*, sino que también crea un marco de referencia para empresas afines que quieran incorporar elementos de gamificación en sus programas de lealtad.

# INTRODUCCIÓN

En el contexto actual en el que se desarrollan las organizaciones, lograr la lealtad de los clientes se ha convertido en un objetivo fundamental para cualquier empresa. Por tal motivo, ya no basta con que estas utilicen sistemas tradicionales para impulsar la lealtad de sus consumidores. Ahora, las empresas necesitan poner todos sus esfuerzos en reinventar dichos mecanismos y hacerlos más efectivos para los clientes, logrando que se cumpla el propósito de generar vínculos realmente sólidos con estos últimos. Frente a ello, la gamificación se presenta como una oportunidad para reinventar los programas de lealtad, haciéndolos más atractivos para los clientes.

La gamificación, como área de investigación, es un campo relativamente nuevo, sobre todo en el contexto nacional peruano. Sin embargo, es uno de los fenómenos empresariales más estudiados en los países desarrollados por los importantes beneficios que genera en las organizaciones, principalmente en cuanto a su contribución en la generación de *engagement* por parte de los consumidores. Por ello, el presente trabajo de investigación utiliza la estrategia del estudio de caso para explorar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con un programa de lealtad, para obtener información valiosa y crear conocimiento.

Para lograrlo, el estudio se divide en seis capítulos. El primer capítulo está dedicado al planteamiento de la investigación, y se enfoca en explicar el contexto en el que surge la necesidad de realizar el estudio y en presentar los objetivos y las preguntas que guían la investigación. El segundo capítulo está dedicado al marco teórico de la investigación, y se enfoca en presentar la literatura sobre gamificación y *customer engagement* que se tomará como base para el desarrollo del estudio. El tercer capítulo está dedicado al marco contextual de la investigación, y se enfoca en presentar el sujeto de estudio; es decir, contextualiza y describe el programa de lealtad ‘Starbucks Rewards Perú’.

El cuarto capítulo está dedicado al marco metodológico de la investigación, y se enfoca en explicar de manera detallada los aspectos relacionados con el alcance, el diseño metodológico, la selección de las unidades de análisis, las fuentes de evidencia utilizadas para el recojo de información y la operacionalización del estudio. El quinto capítulo está dedicado a la presentación y discusión de los resultados obtenidos en la investigación. Por último, el sexto capítulo está dedicado a la presentación de las conclusiones del estudio, y se enfoca en dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación que fueron planteadas al inicio del mismo. Asimismo, en este último capítulo se presentan las contribuciones y recomendaciones de la investigación, brindando futuras líneas de análisis sobre el tema estudiado.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo exponer el planteamiento del trabajo de investigación; es decir, explicar el contexto en el que surge la necesidad de realizar el estudio y definir los puntos que se van a desarrollar a lo largo del mismo. En ese sentido, se explican en detalle los antecedentes, la definición del problema y la importancia de la investigación; se presentan los objetivos y las preguntas que guían el estudio, así como la naturaleza del mismo; y se establecen las limitaciones y delimitaciones de la investigación.

## 1. Antecedentes de la investigación

### 1.1 La situación actual a la que se enfrentan los negocios

Es un hecho innegable que, hoy en día, uno de los principales objetivos de las empresas, además de incrementar su porcentaje de ventas, es buscar nuevas formas de integrar sus marcas y servicios en la vida de los clientes para volverlos leales a la empresa. De acuerdo con el Informe *El Consumidor Conectado* de Affinion Group (2016), lograr dicha integración es la única manera de crear una cartera de consumidores fieles y comprometidos que, con el tiempo, se conviertan en los principales defensores de la marca. Sin embargo, llegar a formar parte de la vida de los consumidores no es una tarea fácil, sino todo lo contrario; sobre todo considerando la cantidad de cambios que está experimentando el mundo de los negocios en la actualidad (Schnarch, 2009).

En primer lugar, estamos viviendo en la era de la distracción, en un mercado global saturado las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en el que los clientes se enfrentan a más opciones, a más mensajes y a más distracciones que nunca antes. Ello debido a la gran cantidad de información que busca llamar agresivamente su atención, ya sea a través de sitios web, de plataformas de redes sociales o de aplicaciones móviles. Sumado a esto, está el hecho de que las personas están activas en todo momento, dedicando muchas horas de su día a día a interactuar con otros individuos. Esto hace que compartan, publiquen, twitteen y comenten en redes sociales a toda hora y desde cualquier lugar (Paharia, 2013).

En medio de este agitado y cargado ritmo de vida de las personas, el gran reto para las organizaciones es lograr ganar y mantener la atención de sus clientes; porque los clientes optarán por comprar a las empresas que se relacionen más eficazmente con ellos, sobre todo si no están comprometidos con alguna empresa en particular (Nielsen, 2016). Los clientes no comprometidos se volverán desinteresados, retrasarán las compras, abandonarán la empresa y se irán hacia los competidores. Por ello, hoy más que nunca, las empresas necesitan con urgencia involucrar a sus clientes para evitar que sus mensajes y relaciones se pierdan en medio de tanto ruido (Deloitte, 2017).

En segundo lugar, las redes sociales han cambiado el poder dinámico de las cosas, y, fundamentalmente, la forma de interacción entre los clientes y las empresas. Plataformas como Facebook, Instagram y Twitter han introducido una nueva era en la que las empresas ya no controlan más la conversación con sus clientes. En la era de la difusión, las empresas controlaban los medios de transmisión a escala, y los consumidores solo podían recibir sus mensajes pasivamente; mientras que hoy, en la era social, las reglas de juego han cambiado radicalmente (Schnarch, 2009).

Ahora los consumidores pueden tener sus propias discusiones sobre empresas y marcas, con o sin la participación de estas, y pueden expresar sus opiniones a escala mundial para que todos las escuchen. Y, al igual que las opiniones, el prestigio y la insatisfacción también pueden extenderse globalmente con una rapidez inigualable gracias a las redes sociales, sin que las empresas tengan ningún tipo de control sobre ello (Paharia, 2013). Frente a tal escenario, las organizaciones tienen la necesidad de involucrar más a sus clientes y de trabajar con ellos para hacerlos defensores fieles de la marca en lugar de instigadores.

En tercer lugar, el surgimiento de la Generación Y (también llamada Generación Millennial<sup>1</sup>) está impulsando cambios drásticos en diversos ámbitos como la educación, la tecnología, los medios y, fundamentalmente, en los negocios. Los Millennials son ‘nativos digitales’, están acostumbrados a la tecnología e innovación de vanguardia en el hogar y esperan la misma calidad de tecnología en su relación con las empresas. Además, al crecer en un momento de rápidos cambios, para ellos lo nuevo se vuelve normal de la noche a la mañana, por lo que involucrarlos requiere evolucionar, cambiar y mantenerse constantemente frescos (Schawbel, 2012). Sumado a todo ello, los Millennials son una generación que ha estado jugando desde la infancia, a través de consolas de videojuegos, dispositivos móviles, juegos de rol en línea, entre otros; y, por lo tanto, han estado inmersos en el lenguaje y las metáforas de los videojuegos durante toda su vida (Shore, 2011).

Entonces, considerando su impacto a nivel empresarial, es necesario que las organizaciones descubran cómo involucrar y motivar a esta exigente generación; teniendo en cuenta sus características particulares y deseos únicos, e interactuando con ellos de una forma que se abarque sus puntos de vista sobre la vida (Shore, 2011). Hoy, más que nunca, resulta crucial para las empresas reinventarse y ser más innovadoras que nunca antes, porque ahora tienen que satisfacer a un cliente mucho más exigente, cuya lealtad ha evolucionado y requiere un enfoque más personal y relevante (Deloitte, 2017).

---

<sup>1</sup> Pertenecen a este grupo generacional todas las personas nacidas entre los años 1980 y 2000 (Datum International, 2017).

Estos datos externalizan los desafíos a los que se enfrentan los negocios en la actualidad para poder integrarse en la vida de sus consumidores y generar un verdadero vínculo con ellos. Como resultado, las empresas tienen que encontrar formas más inteligentes de comprometer a sus clientes, ya que el compromiso y la lealtad son esenciales para el éxito y la supervivencia de cualquier organización (Affinion Group, 2016). Es en este contexto donde aparece la gamificación, una nueva tendencia de negocios que consiste en el empleo de mecánicas y elementos del juego en entornos que no son lúdicos, con la finalidad de cambiar comportamientos, generar motivación, compromiso, *engagement* y otros valores positivos asociados a los juegos; y que, además, está en pleno desarrollo y con un futuro optimista por delante (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015).

## **1.2 La situación de la gamificación en el Perú**

Como se mencionó, la gamificación es un fenómeno empresarial que ha cobrado relevancia en los últimos años, y que viene siendo aplicada por una gran cantidad de organizaciones alrededor del mundo. Sin embargo, a pesar de que en el ámbito internacional las investigaciones y estudios sobre gamificación son cada vez más crecientes, sobre todo en países desarrollados como Estados Unidos, Suiza y Reino Unido, en el Perú este es un fenómeno poco conocido y con un desarrollo bastante limitado. Por ende, existen muy pocas investigaciones sobre este tema, así como estudios de caso donde se analicen los beneficios de su aplicación en un contexto determinado. Y, lo cierto es que gamificación es una poderosa herramienta que las empresas peruanas podrían utilizar para superar de manera exitosa los retos a los que se enfrentan, logrando consumidores comprometidos y fieles defensores de su marca.

Según Mario Gil Serrano, Fundador y CEO de Bederr<sup>2</sup> y uno de los principales referentes peruanos en temas de gamificación, el desarrollo de la gamificación en el Perú es, todavía, muy incipiente y escaso; ya que, actualmente, son muy pocas las empresas peruanas que aplican esta herramienta. Para él, el poco uso de la gamificación o de los elementos del diseño de juegos se debe, principalmente, al desconocimiento de la herramienta por parte de las empresas y a la falta de confianza en la misma (El Comercio, 2018). Así lo mencionó en la entrevista personal que se le realizó:

Cuando se habla de gamificación, un gran número de organizaciones peruanas no saben lo que es o tienen un conocimiento muy superficial de la misma; y, las que conocen al respecto, consideran que la gamificación es algo muy complejo o costoso de desarrollar y aplicar (...). Ello solo indica que, las empresas no le ven el valor a la herramienta porque

---

<sup>2</sup> Startup que ayuda a las organizaciones, a través de la tecnología, a comunicar y a gestionar sus programas de beneficios.

no la entienden realmente y porque no son conscientes de todos los beneficios que puede generar en sus organizaciones (Mario Gil, comunicación personal, 16 de mayo, 2018).

Asimismo, Mario Gil afirma que, la gamificación involucra mucha tecnología, y, en el Perú, la digitalización es algo que recién está empezando a dar sus primeros pasos, lo cual representa una limitante adicional para la penetración de esta herramienta en el país (comunicación personal, 16 de mayo, 2018). Sin embargo, también señala que, los empresarios no se dan cuenta de que, el simple hecho de proponerle al usuario ganar puntos para promover la compra de un producto o incrementar la lealtad con la marca ya implica el uso de gamificación, desde un punto de vista mucho más conceptual (El Comercio, 2018).

Por su parte, Mauricio Bock, Presidente del Institute of Neurocoaching<sup>3</sup> y experto en temas de gamificación interna (con los colaboradores), sostiene que, otro factor importante por el que las empresas peruanas no utilizan la gamificación, en sus diferentes formas de aplicación, es la cultura empresarial del país, la cual es una cultura que se caracteriza por castigar el error y evitar el riesgo. Para él, esta atmósfera solo hace que las organizaciones prefieran no tomar riesgos por miedo a cometer errores, lo cual solo desincentiva su creatividad e innovación. Según sus propias palabras: “vivimos en una cultura que evita el riesgo, donde las personas tienen miedo de cometer errores porque el error se castiga; y la gamificación es algo que conlleva definitivamente a riesgos, que implica tomar riesgos y equivocarse, es una prueba-error todo el tiempo” (comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

Finalmente, tanto Mario Gil como Mauricio Bock señalan que, las empresas que aplican y promocionan la gamificación en el Perú son, fundamentalmente, marcas extranjeras que tienen programas de gamificación en otros países, las cuales traen el *background* del exterior y lo aplican en el contexto peruano, como es el caso del programa ‘Starbucks Rewards’ y de los programas de millas de las aerolíneas (Mario Gil, comunicación personal, 16 de mayo, 2018; Mauricio Bock, comunicación personal, 10 de mayo de 2018). “De hecho, lo que más se usa en el Perú es el tema de las millas, eso es lo más conocido y lo más común de gamificación en el país” (Mario Gil, comunicación personal, 16 de mayo, 2018).

Entonces, en virtud de todo lo expuesto, se puede afirmar que la situación de la gamificación en el país no es favorable. Las organizaciones peruanas tienen la necesidad de cambiar, adaptarse y renovarse para poder adoptar herramientas innovadoras como la gamificación y explotarlas al máximo para obtener los beneficios que genera su uso.

---

<sup>3</sup> Instituto dedicado a la formación de *coaches* y a la consultoría y asesoría a empresas en temas relacionados a las Neurociencias para lograr el cambio de comportamientos.

### 1.3 Oportunidades que genera la gamificación para las empresas peruanas

La aplicación y desarrollo de una herramienta tan poderosa como la gamificación genera muchas oportunidades y retos para los empresarios. De acuerdo a Mauricio Bock, uno de los principales retos que plantea la gamificación para el contexto empresarial peruano es el cambio de cultura. Las organizaciones, si de verdad quieren desarrollar buenos sistemas de gamificación en sus procesos organizacionales, tienen que pasar de una cultura tradicional anclada en la idea de no cometer errores a una cultura orientada a saber tomar riesgos y a reconocer y premiar el error; ya que, sin riesgos no habrá innovación ni cambios, y sus negocios no podrán evolucionar ni adoptar sistemas innovadores como la gamificación (comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

Por otro lado, Eduardo Cava Núñez, Director Ejecutivo de Intelcorp<sup>4</sup> y experto en gamificación, señala que, una oportunidad importante para las empresas con el uso de esta herramienta es la generación de un *engagement* bastante rápido con el usuario final. La gamificación otorga recompensas rápidas de cara a los clientes, lo cual hace que ellos ya no tengan que esperar tanto tiempo para ver resultados ‘tangibles’ por sus acciones (comunicación personal, 16 de mayo, 2018). Asimismo, Mario Gil indica que, mediante la gamificación, las empresas pueden obtener información valiosa de sus consumidores, específicamente sobre sus comportamientos de compra y hábitos de consumo; lo que, finalmente, les otorga la posibilidad de entender a sus clientes, personalizar sus ofertas y fidelizarlos. En ese sentido, la gamificación permite que las organizaciones puedan cruzar información y jugar con la *bigdata* de los clientes para generar un *engagement* mucho más exacto con ellos (comunicación personal, 16 de mayo, 2018).

Por último, otro gran reto y oportunidad para las empresas peruanas son los clientes Millennials, quienes se están consolidando como la nueva masa generacional de compradores. Por un lado, Mauricio Bock sostiene que, la gamificación es una herramienta con grandes oportunidades para los Millennials, porque estas son personas con un comportamiento y necesidades diferentes, un grupo generacional que está en modo ‘inmediato’ y que necesita respuestas inmediatas en cuanto a recompensas por parte de las empresas (comunicación personal, 10 de mayo, 2018). Por su parte, Eduardo Cava afirma que, lo que se viene en los próximos años para las empresas son clientes que han nacido con el ‘chip digital’, clientes que tienen otro léxico, otra manera de comunicarse y de entablar relaciones. Esto representa un reto para las empresas en el sentido de que estos nuevos clientes van a ser más exigentes que los actuales y ya no van a

---

<sup>4</sup> Empresa dedicada al diseño, programación, marketing y analítica de estrategias digitales.

responder a estímulos básicos; por ende, conectar con ellos va a ser mucho más difícil (comunicación personal, 16 de mayo, 2018). Según sus propias palabras:

A medida que la competencia empiece a desarrollar sistemas gamificados, las empresas se van a ver en la obligación de comenzar a aplicar esta herramienta. Pero, ya no bastará con imitar algo que ya existe, sino que será necesario innovar con la gamificación, de lo contrario ya no tendrá el efecto deseado. Sin duda, el mejor momento para crecer es ahora, porque más adelante será mucho más difícil para las organizaciones (Eduardo Cava, comunicación personal, 16 de mayo, 2018).

## **2. Definición del problema de investigación**

Como se mencionó en la sección anterior, debido a que actualmente nos encontramos en un momento en el que cada consumidor tiene diferentes expectativas y responde a diversos factores desencadenantes cuando se trata de involucrarse con una empresa, uno de los objetivos primordiales que tienen las organizaciones es lograr establecer una relación duradera con sus clientes, una relación que vaya más allá de lo transaccional y que se enfoque en fortalecer el vínculo entre marca y cliente (Álvarez, 2015). Para lograrlo, uno de los mecanismos que utilizan las empresas son los programas de fidelización, los cuales fueron lanzados hace más de 30 años, y cuyo beneficio radica en que los clientes pueden ganar puntos por sus compras y canjearlos por premios. En teoría, estos programas están destinados a aumentar la lealtad de los clientes; pero, en la práctica, muchas veces contradicen dicho objetivo (Deloitte, 2017).

De acuerdo con la más reciente Encuesta Global de Nielsen sobre *Sentimiento de Lealtad* realizada en el año 2016, Latinoamérica es la región que presenta la participación más baja en programas de lealtad; y, específicamente en el caso del Perú, solamente el 44% de peruanos pertenece a alguno de estos programas; sin considerar que, de este total, no todos son miembros activos de sus respectivos programas. Según el estudio, dicho comportamiento se debe, sobre todo, a que ahora los consumidores esperan una mayor personalización en sus experiencias de compra, en lugar de solo puntos y descuentos. Además, incluso las personas que forman parte de algún programa de lealtad son completamente inestables con respecto a ellos; ya que, si se les presenta una mejor oferta por parte de otra empresa, con mucho gusto abandonan la actual (Nielsen, 2016).

Este panorama no hace más que dejar en evidencia que, las empresas de hoy en día, en general, solo manejan esquemas tradicionales para impulsar la lealtad de sus clientes, los cuales ya no son el diferenciador que alguna vez fueron. Estos programas de lealtad, en los que, además, se gasta una gran cantidad de dinero anualmente, se han convertido en un concepto ‘cansado’ que necesita reinventarse, porque están fallando en su propósito fundamental: “darles a los clientes

una razón convincente para continuar siendo parte de la empresa y para resistir ofertas competitivas” (Paharia, 2013, p. 9). Esta situación se presenta cada vez más en todo el mundo, y Perú no es la excepción. Claramente, algo necesita cambiar. Solo las empresas con clientes leales serán capaces de retenerlos frente a cualquier amenaza y de crear una ventaja competitiva considerable y sostenible en sus mercados. Y, lo cierto es que, esta lealtad solo la conseguirán elevando la relación que tienen con sus clientes de una simple transacción a una relación mucho más significativa; es decir, logrando el *engagement* de sus consumidores.

Frente a este escenario, utilizar elementos de gamificación en los programas de lealtad podría tener el potencial de reinventarlos; haciéndolos más atractivos para los clientes y adaptándolos mejor a sus necesidades para conseguir que se involucren activamente con los mismos. Sin embargo, el problema es que, el fenómeno de la gamificación, que ha sido estudiado ampliamente en la literatura académica y empresarial a nivel internacional, no ha sido estudiado a profundidad en el contexto peruano, tanto a nivel teórico como práctico, lo cual representa un inconveniente para promover su uso dentro de la actividad empresarial del país. Además, a pesar de que el *customer engagement* es, teóricamente, una de las principales áreas de aplicación y desarrollo de la gamificación, lo cierto es que se han realizado pocos estudios empíricos sobre la gamificación dentro de este ámbito de estudio particular, incluso a nivel internacional. Por ello, el análisis del rol de los elementos de gamificación en el *engagement* de los clientes con un programa de lealtad proporcionará conocimientos importantes sobre los beneficios ofrecidos por esta poderosa herramienta en este campo de estudio específico y servirá como marco de referencia para futuras iniciativas empresariales que opten por incluir elementos de gamificación en sus programas de lealtad.

### **3. Objetivos de la investigación**

Definidos tanto el contexto del problema de investigación como la brecha existente en la literatura académica, el presente estudio está compuesto sobre la base de un objetivo general y tres objetivos específicos, los cuales se presentan a continuación:

#### **3.1 Objetivo General**

El objetivo general de la investigación es explorar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento (*engagement*) de los clientes de Starbucks con el programa de lealtad ‘Starbucks Rewards Perú’ (SRP<sup>5</sup>).

---

<sup>5</sup> De aquí en adelante, se utilizará la abreviatura ‘SRP’ para hacer referencia al programa de lealtad ‘Starbucks Rewards Perú’.

### 3.2 Objetivos Específicos

Con la finalidad de alcanzar el objetivo general del estudio, se presentan los siguientes objetivos específicos:

**OE 1:** Conocer la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa.

- Conocer cómo es la valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación del programa.

**OE 2:** Identificar los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa.

- Conocer cómo es el involucramiento de los clientes con el programa a nivel cognitivo, emocional y comportamental.

**OE 3:** Describir cómo intervienen los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa?

### 4. Preguntas de investigación

Definidos tanto el objetivo general como los específicos, se plantean la pregunta general y las preguntas específicas que guían el desarrollo de la presente investigación y que, a su vez, permitirán lograr los objetivos de la misma.

#### 4.1 Pregunta General

**PG:** ¿Cuál es el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes de Starbucks con el programa de lealtad SRP?

#### 4.2 Preguntas Específicas

**PE 1:** ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa?

- ¿Cómo es la valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación del programa?

**PE 2:** ¿Cuáles son los factores que alientan o desalienta el involucramiento de los clientes con el programa?

- ¿Cómo es el involucramiento de los clientes con el programa a nivel cognitivo, emocional y comportamental?

**PE 3:** ¿Cómo intervienen los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa?

## 5. Importancia de la investigación

Explorar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes de Starbucks con el programa de lealtad SRP es importante por varias razones. En primer lugar, diversos estudios coinciden en que, en un mundo dominado por las distracciones, la multitarea y las plataformas sociales, los modelos tradicionales de vinculación, compromiso y lealtad están perdiendo efectividad. Ahora las empresas tienen más dificultades para conseguir que sus clientes se fijen en ellos y generen vínculos sólidos con sus productos y servicios (Velázquez, 2013). Frente a ello, la gamificación se consolida como una tendencia que promete dar solución a la actual desafección de los consumidores; ya que, permite ignorar el ‘ruido’ y conectar con los clientes, generando *engagement* y cambios realmente significativos (Zichermann & Linder, 2013). Entonces, en virtud de ello, el presente estudio resulta acertado porque ayuda a entender, mediante el análisis de un sujeto de estudio específico, cómo intervienen los elementos de gamificación en el *engagement* de los clientes con un sistema gamificado.

Por otro lado, se estima que, para finales de 2018, el mercado de la gamificación llegará a los 5 mil millones de dólares (SGS Academy, 2018), creciendo hasta alcanzar los 10.02 billones de dólares en 2020 (Mind Commerce, 2015). Asimismo, se pronostica que, para el 2020, la mayoría de empresas en el mundo contará con al menos un sistema gamificado (SGS Academy, 2018) y que, el mercado de la gamificación pasará de 1.698,7 millones de dólares en 2015 a 22.913.0 millones de dólares en 2022, con un crecimiento del 41,8 por ciento durante el periodo 2016-2022 (P&S Market Research, 2016). Estos datos no hacen más que ratificar el gran impacto positivo que la gamificación está teniendo en sus diferentes ámbitos de aplicación y lo trascendental que se vuelve para las empresas peruanas familiarizarse con esta herramienta. Porque, lo cierto es que, introducir elementos de gamificación en las estrategias empresariales ayuda a que se cumplan los objetivos de una manera divertida, consiguiendo aumentar la motivación y lealtad por parte de los clientes y llegando a un estado ganar-ganar en el que tanto consumidores como empresas resultan beneficiados (Molero & Santos, 2017).

Finalmente, debido a que en la actualidad los consumidores están mejor informados, son mucho más exigentes y cada vez menos leales a una marca, una de las principales áreas de aplicación y desarrollo de la gamificación es el *customer engagement*, por representar uno de los retos más cruciales a los que las empresas tienen que hacer frente en su día a día (Molero & Santos, 2017). No obstante, si bien en los países desarrollados existe una gran cantidad de literatura académica sobre las implicancias teóricas de la gamificación en este ámbito de estudio, lo cierto es que se han realizado pocos estudios empíricos sobre la relación de estos dos conceptos, incluso a nivel internacional (Harakal & Berger, 2017). En este sentido, poder analizar un caso

de estudio específico en el que se emplea la gamificación en un contexto particular, permite tener un entendimiento mucho más profundo sobre esta herramienta y sobre la función que cumple en relación al *engagement* de los clientes.

Así pues, este trabajo de investigación proporciona conocimiento e información útil y relevante sobre la contribución de los elementos de gamificación en el *engagement* de los clientes, sobre la base del análisis de un programa de fidelización que utiliza elementos de gamificación. Y, por lo tanto, representa un marco de referencia importante para organizaciones afines que opten por incluir elementos de gamificación a sus programas de lealtad en aras de impulsar el *engagement* de sus clientes con el mismo.

## **6. Naturaleza de la investigación**

La presente investigación es de carácter exploratorio y ha empleado un diseño de métodos mixtos, en el que se priorizan los métodos cualitativos, para analizar el rol que desempeñan los elementos de gamificación del programa de lealtad SRP en el *engagement* de los clientes con el mismo.

La estrategia utilizada para alcanzar dicho objetivo es el estudio de caso único de diseño incrustado. La elección del estudio de caso como estrategia de investigación se debe a que cumple con las características fundamentales que sugiere el planteamiento del estudio. Primero, permite responder a las preguntas de tipo ¿cómo? y ¿cuál?, las cuales son la base de la presente investigación. Segundo, permite estudiar un fenómeno sobre el cual existe muy poco conocimiento, como es la gamificación. Y, permite estudiar un fenómeno en su contexto natural, sin ningún tipo de control sobre el ambiente.

Por otro lado, los instrumentos metodológicos que han sido utilizados para la recolección de información son las entrevistas semiestructuradas y las encuestas. En el caso de las entrevistas, estas han sido de naturaleza abierta y conducidas por medio de una guía. Además, han sido realizadas a tres unidades de análisis específicas: los especialistas en gamificación, los trabajadores de Starbucks Perú encargados del programa de lealtad SRP y una muestra de clientes que utiliza dicho programa; siendo los últimos la principal unidad de análisis de la investigación. Para el primer grupo, se ha utilizado una muestra de expertos; para el segundo, se ha empleado una muestra de casos sumamente importantes; y, para el tercer grupo, debido a que no se tuvo acceso a la base de datos de estas personas, se ha optado por una muestra dirigida o muestra no probabilística. En el caso de los cuestionarios, estos han sido realizados utilizando la escala de Likert de cinco puntos y también han estado dirigidos a una muestra de clientes que son miembros del programa en cuestión; principalmente, para complementar la información obtenida por medio de las entrevistas semiestructuradas realizadas de manera paralela a otra muestra de clientes. Al

igual que con la otra muestra de clientes, también se ha optado por el empleo de un muestreo no probabilístico.

Finalmente, en cuanto al análisis de datos, toda la información recopilada ha sido codificada, categorizada y analizada en función a cada una de las preguntas de la investigación. En ese sentido, para el análisis de los elementos de gamificación del programa se utilizó el marco de referencia teórico MDE (mecánicas, dinámicas y emociones) (Zichermann & Cunningham, 2011; Robson et al., 2015); mientras que, para el análisis del involucramiento de los clientes con el programa se utilizaron las tres dimensiones del *customer engagement* que ofrece la perspectiva multidimensional de este concepto: cognitiva, emocional y comportamental (Kuvykaité & Taruté, 2015). La naturaleza de la investigación, así como los objetivos y preguntas de la misma se describen en la matriz de consistencia (ver Anexo A).

## **7. Definición de los términos de la investigación**

Los dos términos que constituyen la base del presente estudio son ‘gamificación’ y ‘*customer engagement*’; por ello, es necesario clarificarlos para tener un adecuado entendimiento de los mismos.

En primer lugar, el término gamificación es una traducción literal al español de la palabra en inglés ‘*gamification*’. A pesar de constituirse como un fenómeno empresarial relativamente nuevo, las definiciones hechas por diversos autores sobre este concepto son muy similares. Para los propósitos del presente trabajo de investigación, la definición de gamificación es la siguiente: Se refiere a la incorporación de elementos del juego en una actividad no relacionada con el juego para hacer que la actividad sea motivadora e interesante (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011; Zichermann & Cunningham, 2011).

En segundo lugar, el término *engagement* no tiene una traducción literal en el español. Algunos autores lo definen como ‘compromiso’, otros como ‘involucramiento’ o ‘participación’, y algunos hasta como ‘afecto’ de las personas hacia algo. La verdad es que el *engagement* es todo eso. Sin embargo, para los propósitos del estudio, la definición de *customer engagement* es la siguiente: “Se refiere al vínculo emocional que experimenta el cliente durante las repetidas y continuas interacciones con una marca. Cuando una empresa logra el *engagement* de sus clientes, ellos se sienten conectados emocionalmente y entusiasmados con sus productos y servicios” (Bansal, 2016, p. 15). Además, la traducción al español de *engagement* que se utilizará en la presente Tesis es la de ‘involucramiento’, por ser la que mejor se adecúa al objeto de *engagement* estudiado, que es el programa de lealtad SRP.

En este punto, también cabe resaltar que, en el Capítulo 2, que está dedicado al marco teórico del estudio, se utilizarán los términos *jugador* o *jugadores* para hacer referencia a las personas que utilizan un sistema gamificado. Asimismo, a lo largo de los distintos capítulos de la investigación se utilizarán los términos *clientes*, *consumidores*, *miembros*, *usuarios* y *afiliados* de manera indistinta como un concepto único, el cual hace referencia a los clientes de Starbucks que son miembros del programa de lealtad SRP.

## **8. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones de una investigación son los aspectos que se encuentran fuera del control del investigador, y, por ende, constituyen sus potenciales debilidades (Creswell, 2003, citado en Avolio, 2015). En este caso, las limitaciones del estudio son dos, las cuales se detallan a continuación:

En primer lugar, uno de los principales inconvenientes de investigar a los miembros del programa de lealtad SRP fue la inaccesibilidad a la base de datos que tiene Starbucks sobre estas personas por un tema de confidencialidad de datos de clientes que maneja la compañía, lo cual dificultó la construcción de una muestra representativa de este segmento. Debido a ello, el estudio utiliza un muestreo de propósito para analizar a los usuarios del programa (tanto para la parte cualitativa como para la cuantitativa), lo cual implica que los resultados obtenidos no puedan ser generalizados para toda la población de clientes de Starbucks afiliados a su programa de lealtad.

En segundo lugar, la recolección de datos está basada, fundamentalmente, en entrevistas semiestructuradas realizadas a una muestra de clientes de Starbucks miembros del programa de lealtad SRP. En ese sentido, por un lado, estos clientes podrían no haber compartido información relevante sobre sus percepciones respecto a los elementos de gamificación del programa en sus discursos; y, por otro lado, los factores que alientan o desalientan a estos clientes a involucrarse activamente con el programa son determinados de acuerdo a sus propias motivaciones personales.

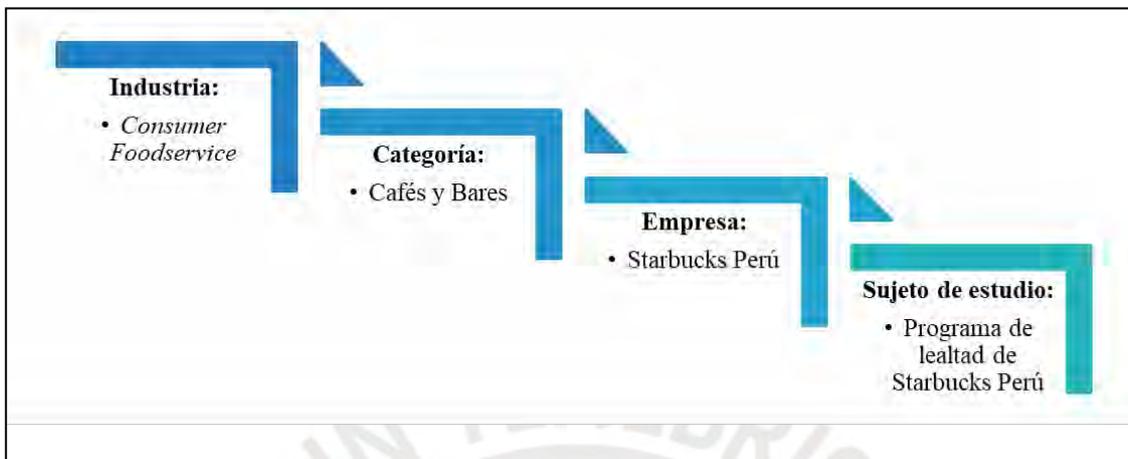
## **9. Delimitaciones de la investigación**

Las delimitaciones de una investigación son los aspectos que determinan los alcances de la misma (Creswell, 2003, citado en Avolio, 2015). En este caso, las delimitaciones del estudio son cuatro, las cuales se detallan a continuación:

En primer lugar, el sujeto de estudio del presente trabajo es el programa de lealtad SRP, el cual es desarrollado por Starbucks Perú, una empresa perteneciente a la industria de *foodservice*, y dentro de ésta, específicamente a la categoría de Cafés y Bares (ver Figura 1). En este punto, cabe mencionar que, el detalle de la información acerca de la industria en la que se desempeña Starbucks, así como los datos de la organización y, principalmente, la información

sobre el programa de lealtad SRP se desarrollan en el Capítulo 3, el cual está dedicado al marco contextual de la investigación.

**Figura 1: Delimitación del sujeto de estudio**



En segundo lugar, se optó por estudiar el programa de lealtad SRP, a pesar de que está en una fase inicial de desarrollo y de que solo lleva operando en el Perú desde hace, aproximadamente, un año y medio (específicamente fue lanzado en mayo de 2017), debido a que es un programa de fidelización que incorpora elementos de gamificación en su estrategia empresarial, y, por tanto, cumple con el requisito necesario para poder alcanzar los propósitos de la investigación. En virtud de ello, el estudio analiza únicamente los elementos de gamificación que utiliza el programa hasta este momento.

En tercer lugar, se analiza el programa de lealtad de Starbucks diseñado exclusivamente para Perú, independientemente de las semejanzas y/o diferencias que mantenga con los programas de fidelización con el mismo nombre ('Starbucks Rewards') desarrollados por la compañía, tanto en Estados Unidos, que es la matriz de la empresa, como en los otros países alrededor del mundo donde fue lanzado.

Por último, el presente estudio es realizado en Lima Metropolitana, ya que, al ser la capital peruana, es la ciudad que cuenta con mayor presencia de locales de Starbucks en relación a las ciudades del resto del país; y, por ende, con un mayor número de clientes afiliados al programa de lealtad SRP. Ergo, los resultados obtenidos mediante la investigación solo son válidos para esta ciudad.

## **10. Resumen del capítulo**

El fenómeno de la gamificación todavía no ha sido muy estudiado en el Perú y la información que se maneja al respecto es muy limitada, tanto a nivel académico como en la práctica empresarial, sobre todo analizado dentro el contexto del *customer engagement*; lo cual

representa un problema para el entendimiento profundo de la herramienta dentro de este campo de estudio particular y para impulsar su utilización dentro de la actividad empresarial del país.

Por ello, la presente investigación tiene por objetivo general explorar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP. En ese sentido, los objetivos específicos que se plantean son tres: 1) conocer la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa, 2) identificar los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa, y 3) describir cómo intervienen los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa.

Asimismo, la importancia del estudio radica, fundamentalmente, en tres aspectos. Primero, porque cada vez resulta más difícil para las empresas generar vínculos sólidos con sus clientes, y la gamificación se presenta como una oportunidad para hacerle frente a tal falta de compromiso por parte de los consumidores. Segundo, porque el mercado de la gamificación está creciendo a pasos agigantados por los resultados favorables que ofrece su aplicación para las empresas, y las organizaciones peruanas que se familiaricen con esta herramienta y la integren de manera adecuada dentro sus estrategias empresariales podrían conseguir que sus consumidores se involucren más con su marca. Y, tercero, porque el *customer engagement* es una de las principales áreas donde la gamificación juega un papel importante; en ese sentido, poder analizar un caso de estudio específico proporciona un entendimiento mucho más profundo sobre esta herramienta y su contribución en este ámbito de estudio específico.

Finalmente, el sujeto de estudio del presente trabajo de investigación es el programa de lealtad SRP, ya que es un programa que incorpora elementos de gamificación en su estrategia empresarial; en ese sentido, solamente se analizan los elementos de gamificación que utiliza dicho programa. De igual manera, se analiza el programa diseñado específicamente para Perú, a pesar de que Starbucks ha desarrollado el mismo programa en muchos otros países donde opera la empresa. Y, además, el estudio es realizado en Lima Metropolitana, por ser la ciudad con mayor presencia de la empresa dentro del país.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene por objetivo exponer la literatura existente sobre gamificación y *customer engagement*, y sobre cómo ambos conceptos pueden relacionarse. En este sentido, los temas han sido abarcados desde los aspectos más generales hasta los aspectos más específicos de ambos conceptos. Por ello, la primera parte de la revisión de la literatura se enfoca en explicar la gamificación, su definición, sus ámbitos de aplicación, sus elementos, las teorías asociadas y su promesa en cuanto a la generación de *engagement* por parte de los consumidores. Luego, se presenta la literatura sobre *customer engagement*, señalando sus bases teóricas, definiendo su concepto y las dimensionalidades que lo componen, para así poder saber de qué manera la gamificación puede influir sobre él.

No obstante, antes de comenzar con la revisión de la literatura, primero se presenta el mapa de la literatura que guía esta investigación. Este mapa muestra una visión general de la literatura existente sobre gamificación y *customer engagement*; es decir, permite conocer el estado de la cuestión de estos dos temas dentro de la rama del Marketing. Además, también muestra la relación que existe entre cada uno de los conceptos asociados con la investigación; y, por ende, señala el camino que se debe seguir para llegar a cumplir los objetivos de la misma (Creswell, 2014).

### 1. Mapa de la literatura

Las investigaciones realizadas sobre gamificación y *customer engagement* son bastante extensas en los países desarrollados. En el caso del primer concepto, los principales países donde ha sido estudiada la gamificación son Estados Unidos, Reino Unido, Suiza y Finlandia. Por su parte, los estudios sobre *customer engagement* destacan en Estados Unidos, Australia y Reino Unido. Sin embargo, en ambos casos, el conocimiento que se maneja sobre estos conceptos es bastante limitado en los países en desarrollo, como es el caso del Perú.

Además, si bien es cierto que dentro de las investigaciones realizadas sobre gamificación se habla sobre su impacto directo en el *engagement* de los clientes, estos estudios son, fundamentalmente, teóricos. Tal escenario confirma que existe una escasa literatura empírica sobre la contribución de la gamificación en el *engagement* de los consumidores, lo cual limita el entendimiento de la relación entre estos dos conceptos.

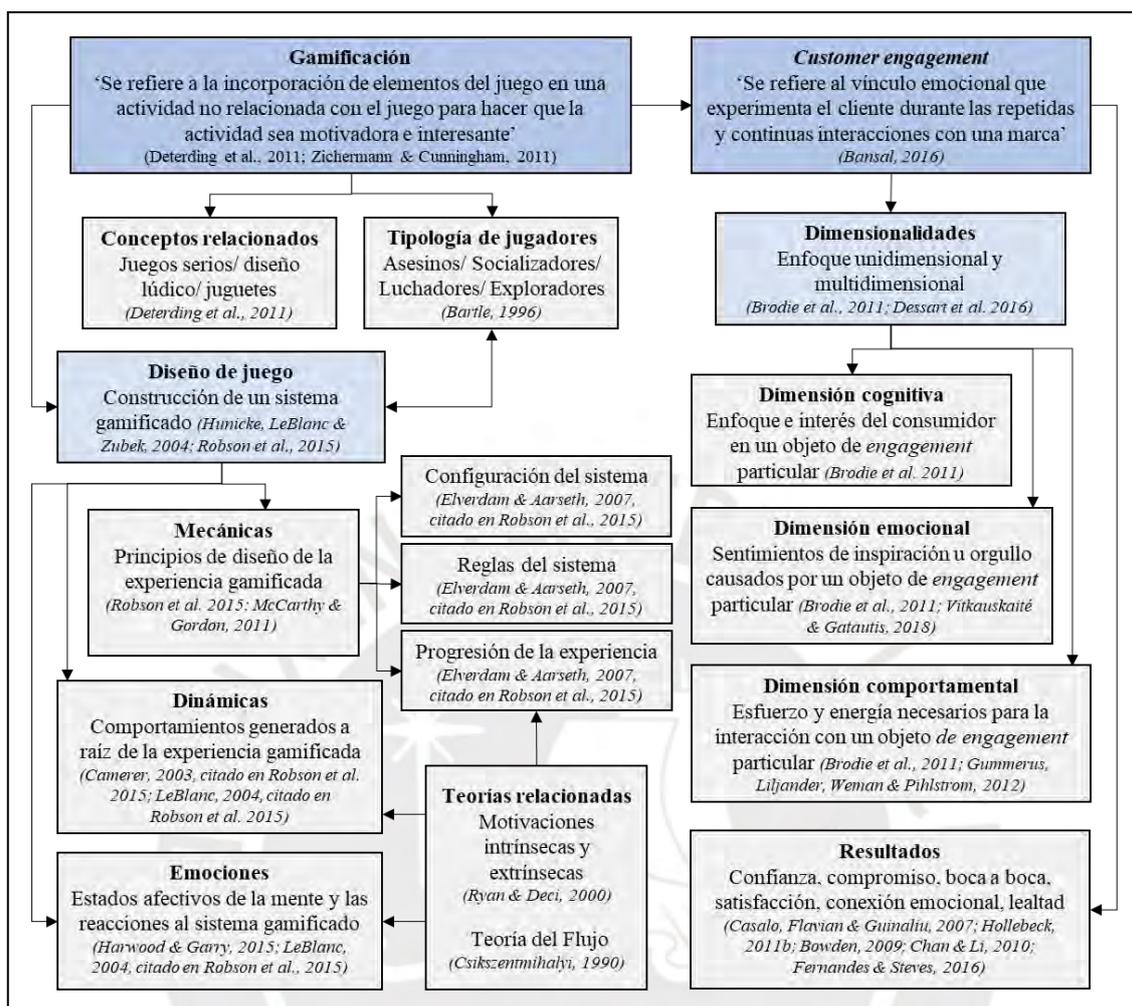
El Anexo B muestra la lista de los principales autores que han desarrollado estudios sobre gamificación y *customer engagement* hasta la actualidad. En el caso de la gamificación, los artículos han sido clasificados según las categorías de ‘concepto’ y ‘beneficios’, para abarcar investigaciones que definen la gamificación y que estudian su impacto directo en el *engagement*

de los clientes. Y, por el lado del *customer engagement*, los artículos se clasificaron bajo las categorías de ‘definición’ y ‘dimensionalidades’, para abarcar los estudios que se centran en estos aspectos. Ello con el objetivo de analizar las principales tendencias que han surgido sobre estos dos conceptos en la rama del Marketing.

La mayoría de los estudios sobre gamificación han estado enfocados en la comprensión de las motivaciones psicológicas subyacentes clave mediante las cuales esta herramienta cambia el comportamiento de las personas y logra los objetivos de la organización, tales como el *engagement* de clientes. Metodológicamente, la mayoría de investigaciones son de naturaleza descriptiva, explicando el fenómeno en base a la teoría existente; mientras que, los estudios de naturaleza empírica están basados, principalmente, en el uso de encuestas para el recojo de la información. Como resultado de tales investigaciones se han generado conocimientos, sobre la base de los cuales se consolidó un marco de referencia teórico tanto para la gamificación como para el *customer engagement*.

La Figura 2 muestra el mapa de la literatura desarrollado para la presente investigación; detallando los principales conceptos relacionados con la gamificación y el *customer engagement*, y presentando las principales tendencias de las investigaciones sobre ambos conceptos. En ese sentido, en el caso de la gamificación, la información se clasificó, principalmente, bajo el marco conceptual de Zichermann y Cunningham (2011) y Robson et al. (2015), quienes presentan este concepto sobre la base del marco de referencia MDE: mecánicas, dinámicas y emociones. Por su parte, en el caso del *customer engagement*, la información ha sido clasificada según el marco conceptual de Brodie, Hollebeek, Juric y Ilic (2011) y Dessart, Veloutsou y Morgan-Thomas (2016), quienes presentan este concepto en relación a tres dimensiones: cognitiva, emocional y comportamental.

**Figura 2: Mapa de la literatura de la investigación**



Se puede afirmar que existe un creciente interés en investigar la gamificación, por tratarse de un fenómeno relativamente nuevo en el campo de los negocios y por los impactos positivos que genera en las organizaciones. Lo mismo sucede con las investigaciones de *customer engagement*, ya que lograr el *engagement* de los clientes es clave para el desarrollo y supervivencia de cualquier empresa. Sin embargo, a pesar de que teóricamente estos conceptos se relacionan, la investigación académica ha prestado poca atención a los desafíos de la mejor manera de diseñar, implementar, administrar y optimizar las estrategias de gamificación para conseguir resultados directos en el *engagement* de los clientes, por la falta de estudios empíricos al respecto.

Entonces, luego de haber presentado el mapa de la literatura de la investigación, en la siguiente sección se presenta la revisión de la literatura tanto de la gamificación como del *customer engagement*.

## 2. Marco teórico de la investigación

### 2.1 Gamificación

Las personas, por naturaleza, buscamos crear experiencias divertidas para nosotros y para los demás en todos los ámbitos de nuestra vida. Bajo esta premisa, diversos autores señalan que, directa o indirectamente, ‘jugamos’ en todas partes (Robson et al., 2015). Gabe Zichermann (2012), uno de los expertos en gamificación más reconocidos a nivel mundial, afirma que cualquier persona, independientemente de su cultura, aprende y se socializa los primeros años de su vida a través del juego, porque es algo natural del ser humano.

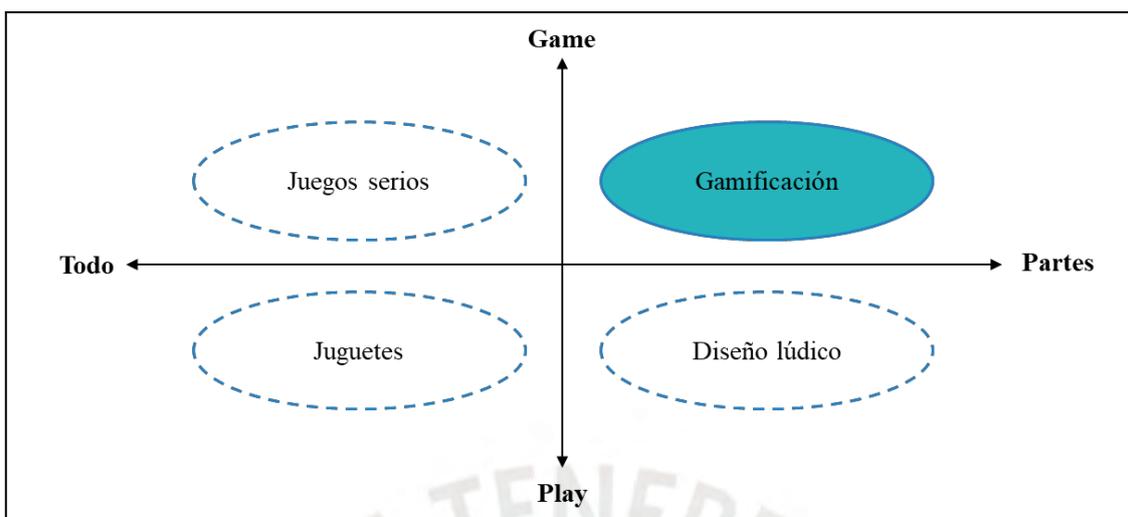
Esto no solo sucede con las personas, sino también con las empresas, que durante mucho tiempo motivaron a sus empleados y clientes con incentivos similares a los juegos, a través de competiciones o tablas de clasificación para vendedores. Sin embargo, aumentar el *engagement* y recompensar el comportamiento deseado con tales incentivos siempre ha sido difícil de realizar a gran magnitud. Solo ahora, en un momento en el que todo está mediado por las tecnologías digitales y las redes sociales, las empresas pueden cambiar ese comportamiento; “convirtiendo los procesos tradicionales en experiencias de juego más profundas y atractivas para muchos de sus clientes y empleados. Este proceso se conoce comúnmente como gamificación” (Robson et al., 2015, p. 411).

#### 2.1.1 Conceptualizando la gamificación

La gamificación es un término confuso, porque existen varios conceptos similares que tienen definiciones y efectos conceptualmente parecidos (Kasurinen & Knutas, 2017). Por ello, antes de definir concretamente a la gamificación, es necesario comprender cómo difiere este concepto de los conceptos de diseño lúdico y juegos serios (*serious games*). Para tal propósito, Deterding et al. (2011) ofrecen una clasificación de estos términos en función de (1) la extensión y (2) el método de su uso, tal como se observa en la Figura 3.

Por un lado, la extensión se refiere a las ‘partes’ y el ‘todo’ de la gamificación. El extremo de las ‘partes’ hace referencia a que se utilizan algunos elementos de los juegos; mientras que, el extremo del ‘todo’ hace referencia al juego como tal. Por otro lado, el método de su uso se refiere a las dos grandes tendencias que existen sobre los juegos, las cuales son ‘*play*’ y ‘*game*’. En el caso de la tendencia de juegos ‘*play*’, esta está relacionada con los comportamientos libres, expresivos e improvisados, cuyo fin último es la diversión *per se* (como, por ejemplo, bailar); mientras que, la tendencia de juegos ‘*game*’, en contraparte, está más relacionada con reglas y normas precisas que guían a las personas hacia objetivos específicos (como, por ejemplo, jugar ajedrez) (Gatautis, Vitkauskaitė, Gadeikiene & Piligrimiene, 2016).

**Figura 3: Relación entre los diferentes conceptos vinculados con la gamificación**



Adaptada de Deterding et al. (2011).

Entonces, sobre la base de la explicación previa, de acuerdo con la clasificación de Deterding et al. (2011), la diferencia entre los conceptos de juegos serios, diseño lúdico, juguetes y gamificación es la siguiente:

- En primer lugar, los *juegos serios* son productos que están completamente desarrollados a partir de los componentes del juego y los elementos similares a los juegos; es decir, son juegos en sí mismos. Se diseñan con un propósito en particular; en ese sentido, si tienen un propósito 'real', se pueden clasificar como un Juego Serio; de lo contrario, se clasifican como un juego de entretenimiento.
- En segundo lugar, el *diseño lúdico* implica un sistema que tiene elementos lúdicos en su diseño, pero también componentes que no son lúdicos. Este sistema tiene un propósito no lúdico, sino de la vida real; es decir, no cuenta con reglas ni objetivos concretos que deben alcanzar las personas.
- En tercer lugar, los *juguetes* son productos que están completamente diseñados para utilizarse en el juego. Estos no tienen ningún propósito intencional fuera del entretenimiento en sí mismo.
- Finalmente, la *gamificación*, por su parte, implica un diseño con componentes similares a los de los juegos, pero también con elementos no relacionados con el juego. Además, el producto en sí cuenta con un propósito específico, el cual no está relacionado con los juegos.

Ahora bien, la gamificación es un término que ganó popularidad y reconocimiento de manera formal en el año 2010 (Zichermann & Cunningham, 2011); y, a pesar de que es un fenómeno relativamente nuevo, los enfoques de muchos autores que intentan presentar su

concepto son muy similares. Para generalizarlos, se puede afirmar que la gamificación es el uso de mecanismos, dinámicas y componentes de juegos en situaciones cotidianas (Zichermann & Linder, 2013) que no están directamente relacionadas con los juegos (Bunchball, 2010) y que aparecen en un contexto que tampoco está relacionado con el juego (Deterding et al., 2011). De cara al usuario, la gamificación se usa con el propósito de crear *engagement*, promover la participación, potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos (Goncer, 2014).

Para los propósitos del presente trabajo de investigación, la definición de gamificación que se utiliza es la de Zichermann y Cunningham (2011), quienes señalan que la gamificación se refiere a la incorporación de elementos del juego en una actividad no relacionada con el juego para hacer que la actividad sea motivadora e interesante. En la siguiente sección se explican en detalle cada uno de los elementos del juego que componen la gamificación.

### **2.1.2 Elementos de la gamificación: el marco de referencia MDE**

Los elementos de la gamificación son considerados el medio principal para implementar esta herramienta; por ello, es necesario identificarlos, primero, de manera individual, y también sus respectivas interacciones. Ahora bien, existen diferentes marcos de referencia propuestos por diversos autores para analizar estos elementos. En la siguiente tabla (ver Tabla 1) se presentan los más importantes:

**Tabla 1: Marcos de referencia de los elementos de la gamificación**

<b>Marcos de referencia</b>	<b>Descripción</b>
Marco MDA (Hunicke et al., 2004)	Este marco se enfoca en comprender tres aspectos: las mecánicas, las dinámicas y la estética de los juegos; principalmente de juegos de computadoras.
Pirámide de la Gamificación (Werbach & Hunter, 2012)	Este marco sugiere tres niveles: dinámicas del juego, mecánicas del juego y componentes del juego.
Marco de la Gamificación 2.0 (Killian, 2013)	Este marco define seis motivos principales para jugar juegos; por ello, sugiere que los elementos del juego corresponden a cada motivo específico.
Marco de Octalysis (Chou, 2015)	Este marco sugiere que la gamificación debe considerar diferentes etapas del juego, así como tipos de jugadores. Los elementos del juego se relacionan al motivo específico para jugar el juego.
Marco MDE (Robson et al., 2015)	Este marco toma el modelo del marco MDA, pero cambia la ‘estética’ del juego por las ‘emociones’ de los jugadores; ampliando, así, el análisis de los juegos más allá que solo juegos de computadoras.

Adaptada de Vitkauskaitė & Gatautis (2018).

Si bien todos los *frameworks* de elementos de gamificación presentados han sido y vienen siendo ampliamente utilizados en la literatura académica, el marco de referencia seleccionado para el presente trabajo de investigación es el del modelo MDE, propuesto por Robson et al. (2015), por ser uno de los más completos y modernos que se han desarrollado.

El marco de referencia MDE se enfoca en las mecánicas, dinámicas y emociones del juego; tres elementos que han sido adaptados de la literatura del diseño de juego propuesto por Hunicke et al. (2004), y que, colectivamente, crean una experiencia gamificada (Robson et al., 2015). El *framework* MDE se desarrolla a partir de un enfoque del diseño de juego que destaca la necesidad de comprender la mecánica, la dinámica y la estética del juego (Hunicke et al., 2004). En el diseño del juego, la ‘estética’ describe las respuestas emocionales deseables evocadas por los jugadores cuando interactúan con el juego (tales como la fantasía, la sumisión, el compañerismo, el descubrimiento, etc.). Sin embargo, como estas respuestas estéticas son en gran medida específicas de juegos de computadora, Robson et al. utilizan el término ‘emociones’, ya que se relaciona mejor con los resultados de *engagement* que las empresas pueden obtener de los empleados y clientes (2015, pp. 412-413).

A continuación, se explica en detalle cada uno de los elementos de gamificación del marco de referencia MDE:

#### *a. Mecánicas de juego*

Las mecánicas son los principios de diseño de la experiencia gamificada; es decir, las decisiones que los encargados de diseñar dicha experiencia toman para especificar los objetivos, las reglas, el entorno, el contexto, los tipos de interacciones y los límites de dicha experiencia para inducir los comportamientos y resultados requeridos (Robson et al., 2015). Estas mecánicas de gamificación se conocen antes de que comience la experiencia y se mantienen constantes a lo largo de la misma. En otras palabras, no cambian de un jugador a otro, y permanecen iguales cada vez que un jugador se involucra en la experiencia (McCarthy & Gordon, 2011).

De acuerdo con Robson et al. (2015), hay tres tipos diferentes de mecánicas: (1) mecánicas de configuración, (2) mecánicas de reglas, y (3) mecánicas de progresión; siendo cada una de ellas cruciales para el desarrollo de experiencias gamificadas. En primer lugar, las mecánicas de configuración son las consideraciones que dan forma al entorno de la experiencia. Aquí están incluidos diferentes aspectos, tales como la configuración, qué objetos se necesitan y cómo se distribuirán los objetos entre los jugadores (Elverdam & Aarseth, 2007, citado en Robson et al., 2015). Estas decisiones impactan el contexto general de la experiencia de gamificación.

En segundo lugar, las mecánicas de reglas son las que dan forma al concepto u objetivo de la experiencia gamificada que se perseguirá (Elverdam & Aarseth, 2007, citado en Robson et al., 2015). Estas mecánicas no solo prescriben las acciones que son permisibles, sino también las restricciones (por ejemplo, restricción de tiempo) que limitan esas acciones para crear presión en los jugadores (Kelly, 2012). Por un lado, la mecánica de reglas basada en el tiempo especifica si los jugadores deben actuar dentro de un período de tiempo o cómo los recursos se acumulan o

agotan con el tiempo; mientras que, la mecánica de reglas basada en objetivos especifica los efectos de una circunstancia específica que se cumple; por ejemplo, completar un nivel desbloquea el siguiente (Robson et al., 2015).

En tercer lugar, las mecánicas de progresión describen los diferentes tipos de instrumentos que son incorporados para afectar la experiencia mientras ocurre (Elverdam & Aarseth, 2007, citado en Robson et al., 2015). En el contexto de la gamificación, las mecánicas de progresión son particularmente importantes, ya que dictan los refuerzos presentes en la experiencia. Es decir, cómo los comportamientos con resultados gratificantes tienen más probabilidades de repetirse en el futuro (Rothschild & Gaidis, 1981, citado en Robson et al., 2015).

En las mecánicas de progresión, a menudo se utilizan recompensas por logros, que pueden ser virtuales (por ejemplo, puntajes, niveles, barra de progreso, entre otros) o reales (por ejemplo, dinero). Estas recompensas de logro deben ser deseables para los jugadores; de lo contrario, la experiencia pierde su relevancia. En particular, las recompensas de logro con significado social (por ejemplo, insignias, trofeos, tablas de clasificación) indican la posición social dentro de una comunidad y son poderosas mecánicas de progresión. Asimismo, las mecánicas de progresión proporcionan retroalimentación importante que señala el éxito de un jugador hacia la victoria. Por otro lado, la distribución de recompensas extrínsecas también es un aspecto importante de la mecánica de progresión, ya que pueden ser de ‘suma cero’ (algunos jugadores ganan y algunos pierden) o ‘suma positiva’ (en general las recompensas son superiores a cero). Es clave que la planificación de esta distribución se realice con cuidado, ya que los errores pueden ser muy costosos para la organización (Plangger, Robson, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015).

Las mecánicas son el aspecto fundamental de la experiencia gamificada, ya que “determinan quiénes son las partes clave, cómo interactúan, cómo ganar o perder, y dónde y cuándo se lleva a cabo la experiencia” (Robson et al., 2015, p. 415). En la siguiente tabla (ver Tabla 2) se describen algunas de las mecánicas de juego más conocidas y utilizadas en los diferentes tipos de sistemas y experiencias gamificadas.

**Tabla 2: Principales mecánicas de juego utilizadas en experiencias gamificadas**

Mecánicas de juego	Descripción
Restricciones/ limitaciones	Se refiere a las condiciones establecidas en el juego, las cuales funcionan como ‘reglas’ que no pueden ser traspasadas por los jugadores y que, al mismo tiempo, regulan su participación dentro del juego.
Puntos	Se refiere al sistema de recompensas numéricas al jugador por las actividades que realiza en el juego.
Niveles	Se refiere al sistema de avance en el juego, mediante la recopilación de una cierta cantidad de puntos o acciones específicas.
Insignias	Se refiere a la representación visual de los logros del jugador, que indica que el jugador alcanzó un estatus o nivel específico.
Tablas de clasificación	Se refiere a la clasificación de los jugadores en función de su desempeño en el juego mediante una lista.
Retroalimentación	Se refiere a la información que se le proporciona al jugador sobre su desempeño en el juego.
Recompensas	Se refiere a los beneficios otorgados a un jugador en función de sus logros en el juego.
Desafíos y retos	Se refiere a las acciones específicas propuestas a los jugadores con el objetivo de que estos alcancen una cierta cantidad de puntos en el juego.

Fuente: Werbach & Hunter (2012).

Ahora, si bien las mecánicas de juego forman la estructura en la que existe la experiencia gamificada, por sí solas no son suficientes para crear una experiencia que motive cambios de comportamiento en los empleados o clientes objetivo. Es aquí donde cobran importancia las dinámicas y las emociones, porque animan la experiencia y son dimensiones clave para crear el cambio de comportamiento deseado (Plangger et al., 2015).

#### *b. Dinámicas de juego*

Las dinámicas son los tipos de comportamientos que se desarrollan cuando los jugadores experimentan el juego; es decir, cuando participan de la experiencia gamificada. Contrariamente a las mecánicas, las cuales son establecidas por los encargados del sistema gamificado, las dinámicas se producen por la forma en que los jugadores siguen dichas mecánicas. Estas dinámicas describen los comportamientos dentro del juego y las acciones e interacciones estratégicas que surgen durante el juego (Camerer, 2003, citado en Robson et al., 2015).

Estos comportamientos son difíciles de predecir; y, por lo tanto, puede conducir a conductas y resultados deseados por la empresa (como, por ejemplo, la cooperación a través del intercambio de información), o a respuestas negativas por parte de los jugadores (como, por ejemplo, comportamientos subversivos destinados a ‘romper’ el juego) (Elverdam & Aarseth, 2007, citado en Robson et al., 2015). Lo cierto es que los diseñadores no saben exactamente lo que sucederá una vez que los jugadores empiezan a ser parte de la experiencia gamificada. En la siguiente tabla (ver Tabla 3) se describen algunas de las principales dinámicas de juego que se generan en los diferentes tipos de sistemas y experiencias gamificadas.

**Tabla 3: Principales dinámicas de juego generadas en experiencias gamificadas**

Dinámicas de juego	Descripción
Adquisición de estatus	Se genera gracias a las condiciones del juego que permiten a los jugadores alcanzar un nivel superior.
Colaboración	Se genera gracias a las condiciones del juego que hacen que los jugadores deban trabajar juntos para lograr un objetivo común.
Competición	Se genera gracias a las condiciones del juego que permiten que un jugador o un grupo de jugadores ganen, mientras los otros pierden.
Colección	Se genera gracias a las condiciones del juego que permiten a los jugadores adquirir recursos de juego útiles o coleccionables.
Donación	Se genera gracias a las condiciones del juego que permiten a los jugadores hacer regalos o donaciones a otras personas.
Exploración	Se genera gracias a las condiciones del juego que permiten a los jugadores explorar el juego y el mundo del juego de manera libre.
Desarrollo	Se genera gracias a las condiciones del juego que permiten a los jugadores adquirir nuevos conocimientos o habilidades.

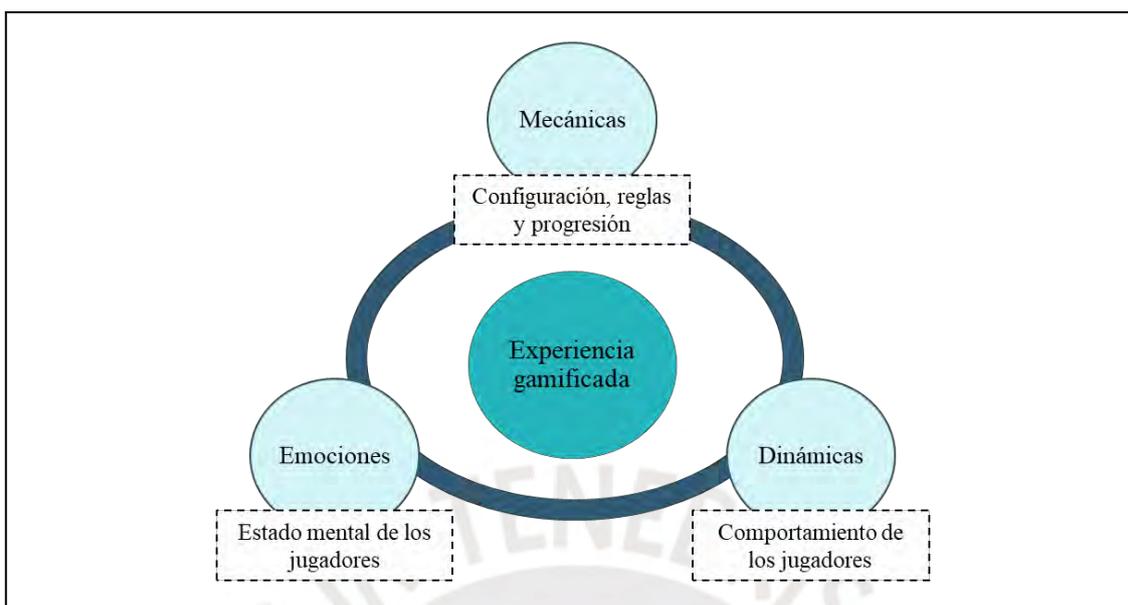
Fuente: Werbach & Hunter (2012).

*c. Emociones de juego*

Las emociones son los estados psicológicos afectivos que resultan de la experiencia del juego; es decir, cómo se sienten los jugadores hacia la experiencia gamificada (Harwood & Garry, 2015). Como en los juegos, las emociones en la gamificación también deben ser divertidas y atractivas, no solo a nivel pragmático sino también a nivel emocional. En ese sentido, los estados más deseados en una experiencia gamificada son la sensación de diversión y placer, ya que los jugadores no seguirán jugando si no se divierten. Estas sensaciones de diversión y placer pueden venir de muchas formas diferentes, incluidas tanto las emociones positivas como las negativas (LeBlanc, 2004, citado en Robson et al., 2015).

La Figura 4 muestra la relación interdependiente de los tres elementos desarrollados: mecánicas, dinámicas y emociones; ilustrando cómo estos no son categorías separadas, sino que están íntimamente relacionados en la creación y extensión de la experiencia en la que está inmersa el jugador.

**Figura 4: Elementos de la gamificación según el marco de referencia MDE**



Adaptada de Robson et al. (2015).

Por último, cabe resaltar que, cualquier cambio que ocurra en alguno de los tres elementos puede afectar a los otros dos y crear experiencias completamente diferentes. Por ello, el marco de referencia MDE ayuda a aclarar cómo los diseñadores y los jugadores perciben las experiencias gamificadas de manera diferente. Lo cierto es que, el entendimiento profundo de las mecánicas, las dinámicas y las emociones, y su relación entre sí, es la clave para que las empresas puedan gamificar con éxito una experiencia (Robson et al., 2015).

### ***2.1.3 Participantes involucrados en una experiencia gamificada***

En esta sección se presentan los roles de cada uno de los participantes involucrados en una experiencia gamificada. Dichos roles pueden ser descritos utilizando dos dimensiones adaptadas de Pine y Gilmore (1998): (1) variaciones en la participación y (2) variaciones en la conexión con el entorno gamificado. Por un lado, la participación del jugador describe la medida en que el individuo contribuye activamente a la experiencia o simplemente participa de forma pasiva en ella. Por otro lado, la conexión del jugador describe el tipo de relación que une al individuo con la experiencia, la cual puede ser de absorción o de inmersión. En la absorción, la experiencia se desarrolla ante la persona y ocupa su mente; mientras que, en la inmersión, la persona se convierte en parte de la experiencia misma, física o virtualmente.

Entonces, sobre la base de la teoría planteada por Pine y Gilmore (1998), Robson et al. (2015) definen cuatro tipos de personas involucradas en experiencias gamificadas: diseñadores, jugadores, espectadores y observadores; los cuales se diferencian entre sí en la medida en que

están involucrados con la experiencia en un sentido pasivo o activo, y en la medida en que están absorbidos o inmersos en la misma.

En primer lugar, los diseñadores son las personas que toman las decisiones en las organizaciones que desarrollan, diseñan, administran y mantienen la experiencia gamificada; y, por ende, necesitan entender los principios básicos de la gamificación para poder diseñar e implementar una estrategia realmente efectiva (Robson et al., 2015). Por ejemplo, en el contexto de mejorar el *engagement* de los empleados, los diseñadores podrían ser gerentes de Recursos Humanos; mientras que, en el contexto de impulsar el *engagement* de los clientes, los diseñadores podrían ser gerentes de Relación con el Cliente. Ahora, si bien los diseñadores son muy activos a la hora de configurar la experiencia, una vez que ésta comienza, están predominantemente involucrados en un sentido pasivo, supervisando la experiencia y asegurándose de que se estén cumpliendo los objetivos de la organización (Plangger et al., 2015).

En segundo lugar, los jugadores son las personas que compiten en la experiencia gamificada. Ellos son los verdaderos intérpretes, ya que compiten activamente en la experiencia y están muy inmersos en la misma. Además, pueden ser internos o externos a la organización, pudiéndose incluir empleados y/o clientes existentes, nuevos o potenciales (Plangger et al., 2015). En la siguiente sección se explicará en detalle la tipología de jugadores que existe, así como las principales características que definen a cada uno de estos.

En tercer lugar, los espectadores son aquellos individuos que no compiten directamente en la experiencia gamificada, pero cuya presencia influye en la manera en la que dicha experiencia se desarrolla. Los espectadores son parte del entorno gamificado y están, por tanto, altamente inmersos en la experiencia. A pesar de que el rol que asumen es principalmente pasivo, indirectamente impactan en la experiencia al contribuir a la atmósfera (Plangger et al., 2015). Por ejemplo, dentro de una empresa que ha aplicado una estrategia de gamificación para empleados de una determinada área, un espectador podría ser un supervisor que contribuye a la atmósfera al ser una autoridad visible o una fuente de apoyo para los empleados. Este supervisor no está involucrado en el diseño de la experiencia gamificada o en competir en la misma, sino que su presencia sirve para asegurar que la experiencia progrese sin problemas y, al hacerlo, altera, directa o indirectamente, el comportamiento de los jugadores.

Por último, los observadores son individuos externos que están involucrados y absorbidos pasivamente en la experiencia gamificada. Ellos no tienen ningún impacto directo en la experiencia y simplemente pueden verla desde el exterior. Sin embargo, la presencia y cantidad de observadores afectará la popularidad de la experiencia. Además, los observadores son posibles jugadores o espectadores, ya que pueden asumir nuevos roles buscando formas de volverse más

activos o inmersos en la experiencia (Robson et al., 2015). Siguiendo el ejemplo previo, algunos observadores podrían ser empleados de otras áreas u oficinas de la empresa. Si bien ellos no tienen contacto directo con los jugadores, que son los empleados de un área específica, conocen la experiencia gamificada y, además, siguen los resultados del 'juego' para ver qué empleado gana.

En suma, los diseñadores crean, gestionan y mantienen la experiencia gamificada en la que compiten los jugadores. Los espectadores son parte del entorno de gamificación y pueden influir en el comportamiento de los jugadores. Los observadores son personas externas que pueden presenciar la experiencia, pero que no la afectan de ninguna manera. Comprender la función que cumplen cada uno de los participantes de una experiencia gamificada es fundamental para comprender la gamificación.

#### ***2.1.4 Tipología de jugadores***

Como se explicó previamente, cuatro diferentes actores están involucrados en las experiencias gamificadas: diseñadores, jugadores, espectadores y observadores. A pesar de que cada uno cumple un rol importante dentro de la experiencia, el papel protagónico les corresponde a los jugadores. Por ello, comprender los diferentes tipos de jugadores es clave para crear experiencias exitosas de gamificación (Plangger et al., 2015).

Un desafío para los diseñadores de juegos es que los jugadores no son iguales en cuanto a intereses y motivaciones, sino que varían individualmente; y solo mediante la comprensión de esta variabilidad es posible crear experiencias atractivas para cada uno de ellos. De acuerdo a Bartle (1996), los jugadores pueden describirse a partir de dos dimensiones: (1) la orientación del jugador y (2) la competitividad del jugador. Por un lado, la orientación del jugador describe si este está orientado predominantemente hacia otros jugadores o hacia sí mismo. Los primeros se interesan en los aspectos sociales de la experiencia, como aprender sobre otros jugadores, interactuar con otros jugadores y empatizar con ellos; mientras que, los segundos se interesan por sus beneficios personales, tales como el crecimiento o el logro personal. Por otro lado, en cuanto a la competitividad del jugador, esta dimensión describe la medida en que el individuo se involucra en un comportamiento competitivo. En un extremo, los jugadores pueden exhibir una alta competitividad compitiendo para ganar puntos, estatus social u otras metas relacionadas con el juego; mientras que, en el otro extremo, los jugadores pueden tener una competitividad muy baja. Estos últimos estarán más interesados en la experiencia que en ganar o en obtener puntajes altos (Plangger et al., 2015).

En base a las dos dimensiones detalladas, Bartle (1996), establece cuatro tipos de jugadores: asesinos, socializadores, luchadores y exploradores, como se muestra en la Figura 5.

Frente a ello, Plangger et al. (2015) sostienen que la mayoría de los jugadores involucrados en experiencias gamificadas encajan en uno de estos cuatro tipos de jugadores.

**Figura 5: Tipos de jugadores en experiencias gamificadas**



Adaptada de Bartle (1996).

Tal y como se observa en la figura (ver Figura 5), los asesinos son jugadores altamente competitivos. Ellos están orientados hacia otros competidores, porque lo que más les interesa es su posición en relación al grupo que su puntaje en forma aislada; es decir, su objetivo es ganar y vencer a otros jugadores. Por su parte, los socializadores son personas que también están orientadas hacia otros jugadores, pero no con un fin competitivo, sino más bien social. Para ellos, las relaciones interpersonales y el hecho de conocer a otras personas resultan muy gratificantes. Por otro lado, los luchadores son jugadores altamente competitivos con un claro sentido de autoorientación. Ellos se centran, principalmente, en lograr alcanzar su mejor puntaje personal o en aumentar su propio rendimiento en el juego a lo largo del tiempo. Finalmente, los exploradores son personas que tienen una orientación hacia sí mismos y cuya competitividad es baja; a ellos lo que más les importa es comprender la experiencia gamificada y aprender sobre la misma.

### **2.1.5 Las motivaciones de los jugadores**

Como se mencionó, los jugadores constituyen la raíz de la gamificación. Por ende, en cualquier sistema gamificado, son las motivaciones de estos lo que, en última instancia, impulsan el resultado deseado del sistema. Por lo tanto, comprender sus motivaciones es primordial para poder construir un sistema gamificado exitoso. Al igual que con todas las actividades, los factores que estimulan la participación de las personas en actividades gamificadas se dividen en dos grandes grupos: (1) los factores de motivación extrínsecos, y (2) los factores de motivación intrínsecos.

Por un lado, las motivaciones extrínsecas son aquellas que se generan al recibir recompensas externas, tales como el dinero. En este caso, los motivos que impulsan la acción de la persona son ajenos a la misma; es decir, están determinados por factores externos al propio individuo y actividad. Por otro lado, las motivaciones intrínsecas son aquellas que se producen al recibir recompensas internas y personales, tales como el disfrute. En este caso, los motivos que impulsan la acción de la persona provienen del propio individuo en lugar que de cualquier recompensa externa; es decir, el propio incentivo es intrínseco a la actividad *per se* (Ryan & Deci, 2000).

Algunos autores (Reiss, 2004; Deterding et al., 2011; McGonigal, 2011) coinciden en que las motivaciones intrínsecas son más importantes y tienen una mayor influencia en el comportamiento de las personas que las motivaciones extrínsecas. No obstante, existe un consenso respecto a que los motivadores extrínsecos siempre son necesarios, sobre todo para el inicio de una actividad. Una vez iniciada la actividad, lo ideal es que las personas se mantengan realizándola por factores motivacionales intrínsecos en lugar de hacerlo solo por las recompensas externas (Suh, Wagner & Liu, 2016). Frente a ello, el objetivo de la concepción de la gamificación es utilizar factores de motivación tanto intrínsecos como extrínsecos para aumentar la motivación de los jugadores, así como su *engagement* con las actividades gamificadas (Von & Dabbish, 2008).

Ahora bien, de acuerdo con Bunchball (2010), existen ciertas necesidades y deseos fundamentales de las personas que son universales, los cuales atraviesan generaciones, demografía, culturas y género. Estas necesidades son, esencialmente, seis: (1) el deseo de recompensa, (2) de estatus, (3) de logro, (4) de autoexpresión, (5) de competencia y (6) de altruismo que tienen las personas (para ver el detalle de cada una de ellas, ver Tabla 4). Durante años, cada una de ellas ha sido abordada por los diseñadores de juegos de manera exitosa. Y, ahora, la gamificación permite que estos preceptos puedan ser aplicados de manera más amplia. En este sentido, es necesario que los sistemas gamificados incluyan un conjunto adecuado de mecánicas y dinámicas de juego para crear experiencias que, verdaderamente, logren satisfacer una o más de estas necesidades humanas de los jugadores.

**Tabla 4: Principales factores motivacionales de las personas**

Motivación	Descripción
Recompensa	Los seres humanos están motivados por el deseo de recibir recompensas; es decir, algo de valor por algún tipo de acción. Una recompensa, tangible o intangible, se presenta después de la ocurrencia de una acción, con la intención de hacer que el comportamiento vuelva a ocurrir.
Estatus	Los seres humanos, generalmente, necesitan el respeto y la estima de los demás, el estatus, el reconocimiento, la fama, el prestigio y la atención. El estatus y la estima representan el deseo humano natural de ser aceptado y valorado por otros.
Logro	Algunas personas están motivadas por la necesidad de lograr, lograr algo difícil a través de esfuerzos prolongados y repetidos, trabajar hacia los objetivos y ganar. Estas personas tienden a buscar desafíos y establecer metas moderadamente difíciles (pero alcanzables). Su recompensa más satisfactoria es el reconocimiento de sus logros.
Autoexpresión	Muchas personas desean y necesitan oportunidades para expresar su autonomía y originalidad, para diferenciarse de quienes los rodean. Esto se enlaza con el deseo humano de mostrar un sentido de estilo, identidad y personalidad.
Competencia	Los individuos también pueden ser motivados por la competencia. Esto se debe a que las personas obtienen cierta satisfacción al comparar su desempeño con el de otros.
Altruismo	La entrega de regalos también es un gran motivador para las personas, sobre todo si estas buscan fomentar las relaciones con otros individuos.

Fuente: Bunchball (2010).

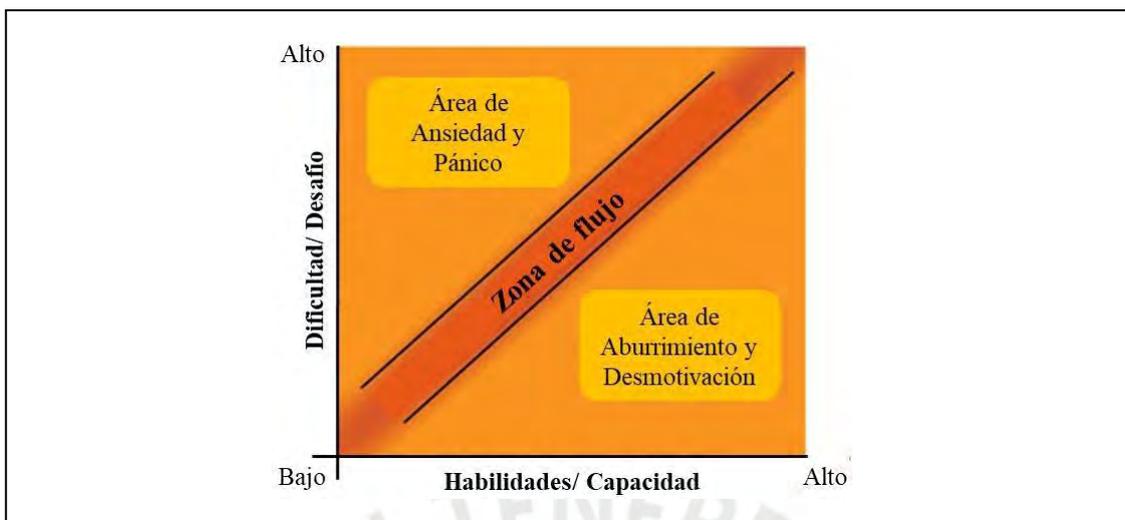
### **2.1.6 Teoría del Flujo o Flow**

El flujo es un componente crucial y determinante en cualquier experiencia de gamificación (Deterding, 2014; Werbach & Hunter, 2012). Csikszentmihalyi (1990) fue quien propuso el concepto de flujo, y lo definió como “un estado de concentración o absorción total con la actividad en cuestión y la situación, un estado en el que las personas están tan involucradas en una actividad que nada más parece importar” (p. 183).

De acuerdo con Vitkauskaitė y Gatautis (2018), el flujo se caracteriza por el equilibrio entre desafíos y habilidades; ya que, de lo contrario, el usuario experimentará aburrimiento o ansiedad (ver Figura 6). En la gamificación, como en los juegos, dicho equilibrio se puede lograr mediante el diseño de una experiencia gamificada cada vez más desafiante para los jugadores a través del uso de varios elementos del juego.

Si bien el estado de flujo está relacionado positivamente con las experiencias gamificadas (Bittner & Schipper, 2014; Terlutter & Capella, 2013), lo cierto es que hay muchos sistemas de gamificación que, o bien no se vuelven más desafiantes, o bien presentan desafíos que están muy por encima del nivel de habilidad del jugador. El primer escenario (sistema no desafiante), crea un sentimiento de aburrimiento en los jugadores; mientras que, el segundo (sistema muy complicado), genera mucha ansiedad y frustración en ellos. El estado de flujo solo se alcanza cuando los desafíos coinciden con el nivel de habilidad del jugador (Vitkauskaitė & Gatautis, 2018).

**Figura 6: El estado de flujo de los jugadores**



Adaptada de Zichermann & Cunningham (2011).

### ***2.1.7 La promesa de la gamificación en relación al engagement de los clientes***

En el contexto de la Gestión, el *engagement* es una cuestión clave que ha recibido una considerable atención por parte de las organizaciones. Concretamente, dos tipos de *engagement* son de particular interés para los gerentes: (1) el *engagement* de los empleados y (2) el *engagement* de los consumidores, ya que ambos (colaboradores y clientes) constituyen las partes interesadas clave de cualquier organización (Brodie, Ilic, Juric & Hollebeek, 2013). Dentro de este contexto, los enfoques tradicionales para el *engagement* de los empleados y de los clientes pueden ser gamificados para crear experiencias más enriquecedoras y atractivas que motiven cambios en el comportamiento de los actores involucrados.

Ahora bien, en el caso específico del *engagement* de los clientes, la gamificación puede convertirse en un poderoso aliado para que las empresas estrechen la relación que tienen con sus consumidores, aumentando la vinculación emocional de estos con sus marcas (Zichermann & Cunningham, 2011). Tanto la literatura académica como los especialistas en Gamificación que fueron entrevistados para el desarrollo de la investigación afirman que la gamificación es una herramienta que, si se desarrolla e implementa de manera correcta, tiene el potencial de influir de manera positiva en el *engagement* de los clientes. No obstante, esto requiere de una correcta combinación y alineación de las mecánicas y dinámicas de juego en el sistema gamificado, así como de la inclusión de recompensas que los jugadores realmente valoren o anhelan (Plangger et al., 2015).

En primer lugar, la introducción de mecánicas y dinámicas de juego en un sistema no relacionado con los juegos hace que los clientes se involucren más con la empresa;

principalmente, porque la naturaleza humana está constituida sobre la base del juego. Los seres humanos, desde niños, aprendemos a través del juego, y eso queda en nosotros como un ancla en nuestra experiencia de vida. En ese sentido, la gamificación es una herramienta que trata de involucrar a los clientes convirtiendo las tareas consideradas como tediosas o aburridas en motivadoras y divertidas; es decir, llegando a las personas de una manera divertida a través del juego, en lugar de hacerlo de una forma tradicional, para que estas sientan una emoción verdadera por la actividad gamificada (Mauricio Bock, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

Asimismo, el impacto directo que la gamificación tiene en el *engagement* de los consumidores también se sustenta en el hecho de que esta herramienta genera resultados inmediatos de cara al cliente, tanto tangibles como emocionales. Por un lado, con la gamificación, los usuarios reciben recompensas específicas por el cumplimiento de una actividad determinada de manera inmediata o muy en el corto plazo, lo cual hace que estos sientan que su fidelidad a una empresa es recompensada de una manera bastante rápida, en lugar de tener que esperar un largo tiempo para ver dichos resultados. A su vez, mediante la gamificación (puntos, rankings, niveles, colecciones, etc.), los clientes tienen la posibilidad de sentir que están progresando en el juego, y ese *feeling* es lo que los motiva a seguir adelante. Así pues, los premios introducen motivación y diversión, y los desafíos pasan a ser un reto para las personas (Mario Gil, comunicación personal, 16 de mayo, 2018).

Por otro lado, la raíz del *engagement* es establecer una conexión entre la experiencia y las personas involucradas en la experiencia; y, justamente, la finalidad de la gamificación también es lograr una conexión con las personas a través de un sistema gamificado (Zichermann & Cunningham, 2011). En ambos casos, la clave está en conectar con las personas. Sin embargo, esta conexión no debe darse solo a través de premios o recompensas tangibles, sino, más bien, mediante motivaciones intrínsecas que alienten a las personas a participar en el juego. La gamificación es una herramienta que ayuda a las empresas a conectar con sus clientes a través de la emoción que les genera el juego como tal; lo que, a su vez, genera lealtad y un sentimiento de comunidad entre los consumidores (Eduardo Cava, comunicación personal, 16 de mayo, 2018).

Por último, cabe resaltar que, a pesar de lo bien diseñado que pueda estar un sistema gamificado, en algún punto, los clientes que lo utilicen perderán el interés, y su interacción con el mismo empezará a volverse débil. Ni los mejores diseñadores y los más caros juegos en la historia son inmunes al grave peligro de la fatiga o distracción por parte de los clientes. Por ello, los diseñadores de la experiencia gamificada deben estar constantemente preocupados por innovar y mantener el interés de los clientes en la misma (Zichermann & Linder, 2013).

## **2.2 El *engagement* de los clientes**

El concepto de *engagement* del cliente o del consumidor es un concepto que viene siendo muy estudiado desde hace algunos años dentro de la literatura del Marketing (Vivek, Beaty & Morgan, 2012). En general, diversos profesionales especialistas en el tema perciben el *engagement* del consumidor como el establecimiento de un vínculo fuerte y duradero entre la empresa y los clientes, el cual se sustenta en un esfuerzo continuo de la empresa para activar a los consumidores a través de la interacción, valores compartidos, contenidos experienciales y recompensas (Gambetti, Graffigna & Biraghi, 2012).

Bajo esta lógica, el empleo de técnicas de gamificación por parte de las empresas también puede contribuir de manera positiva con el *engagement* de los consumidores; ya que, como se mencionó previamente, lo que busca la gamificación es establecer relaciones duraderas con los clientes, incentivándolos a exhibir comportamientos y sentir emociones similares a la del juego a través de una experiencia gamificada (Vitkauskaitė & Gatautis, 2018).

### **2.2.1 Conceptualizando el *engagement* de los clientes**

El concepto de *engagement* ha sido estudiado en diversas disciplinas científicas, tales como el comportamiento organizacional, la psicología, la sociología y las ciencias políticas; por lo que, la variedad de interpretaciones del concepto fue determinada por la variedad de formas de *engagement* que existen (por ejemplo, *engagement* de los empleados, *engagement* de los consumidores, etc.). Específicamente, dentro del ámbito del Marketing, la revisión de la literatura sobre el *engagement* revela que no existe un consenso sobre su naturaleza (Vivek et al., 2012). Sin embargo, desde un punto de vista teórico, el concepto de *engagement* descansa en dos teorías consolidadas en la literatura académica, que son (1) el Marketing de Relaciones o Marketing Relacional y (2) la Teoría de la Reciprocidad.

En primer lugar, su relación con el Marketing de Relaciones radica en la importancia de establecer relaciones de intercambio estables y duraderas con los clientes que generen valor tanto para las organizaciones como para estos últimos. Estas relaciones añaden valor al producto o servicio; lo que, finalmente, permite transformar consumidores indiferentes en leales (Grönroos, 1984; Morgan & Hunt, 1994; Gummesson, 1987). En segundo lugar, su relación con la Teoría de la Reciprocidad radica en el hecho de que se establece que cuando la empresa invierte en el cliente, éste va a sentirse en deuda y va a querer corresponderle mediante comportamientos no transaccionales, tales como su lealtad, compromiso o recomendaciones a terceros (Palmatier, Burke, Bechhoff & Kardes, 2009).

Por otro lado, en cuanto a la definición del concepto de *engagement* dentro de la rama del Marketing, en primer lugar, es preciso destacar que, el término *engagement* cuenta muchas traducciones al español, tales como compromiso, involucramiento, participación e, incluso, afecto; pero, ninguna de estas representa, puntualmente, lo que es. Lo cierto es que el *engagement* es todo eso. Se podría definir el *customer engagement* como el vínculo que se constituye entre los consumidores y las marcas, o como el grado de relación e interacción existente entre un consumidor y una marca; el cual se traduce en varios tipos de beneficios para las empresas, como la lealtad del cliente y su disposición para servir como promotor de la marca y defenderla frente a la competencia (Alcaide, 2015).

La definición presentada por Brodie et al. (2011, 2013) es considerada una de las definiciones de *customer engagement* más completas en la literatura académica. De acuerdo con estos autores, el *engagement* del consumidor representa un estado psicológico altamente dependiente del contexto, que se caracteriza por tener un nivel de intensidad específico en el proceso de intercambio relacional; es decir, es un concepto multidimensional que comprende dimensiones cognitivas, emocionales y/o de comportamiento en el proceso de relación de las personas con la empresa.

No obstante, para los propósitos de la presente investigación, la definición de *customer engagement* que será utilizada es la siguiente: En *engagement* del consumidor “se refiere al vínculo emocional que experimenta el cliente durante las repetidas y continuas interacciones con una marca. Cuando una empresa logra el *engagement* de sus clientes, ellos se sienten conectados emocionalmente y entusiasmados con sus productos y servicios” (Bansal, 2016, p. 15).

Finalmente, también cabe señalar que, en los estudios sobre el *engagement* del consumidor, muchos investigadores han considerado, dentro de sus hallazgos, las consecuencias directas que este tiene sobre una empresa. Tales factores desencadenantes del *engagement* son muy variados, pero algunos de los más importantes son los siguientes: confianza (Casalo et al., 2007; Hollebeek, 2011b), satisfacción (Bowden, 2009), compromiso, conexión/vinculación emocional (Chan & Li, 2010), empoderamiento, valor del consumidor (Gruen, Osmonbekov & Czaplewski, 2006; Schau, Muñiz & Arnould, 2009), ‘boca a boca’ (Fernandes & Steves, 2016) y lealtad (Bowden, 2009).

### **2.2.2 Dimensiones del engagement de los clientes**

Dado que el *engagement* del consumidor ha sido estudiado en diversas disciplinas, existen distintas perspectivas en cuanto al número de dimensiones que contiene. No obstante, en la literatura científica del Marketing, son dos los enfoques sobre la dimensionalidad de este

concepto: (1) la construcción unidimensional del *engagement* y (2) la construcción multidimensional del *engagement*. El primer enfoque distingue una dimensión particular como la más importante, dimensión sobre la cual no hay consenso entre los autores. Por su parte, el segundo enfoque sugiere que las diferentes combinaciones de dimensiones del *engagement* están interrelacionadas entre sí, y, al igual que en el caso del enfoque unidimensional, tampoco hay consenso sobre cuáles dimensiones se deben utilizar en la construcción del mismo. No obstante, diversos autores sostienen que, la definición de las dimensiones del *engagement* del consumidor depende del objeto de *engagement* particular, el cual puede ser una empresa, una marca, una comunidad de marca, una plataforma social en línea, una red social, un sitio web, un programa de lealtad, entre otras posibilidades que varían según el contexto estudiado (Kuvykaité & Taruté, 2015).

Ahora bien, sobre la base de los resultados de estudios enfocados en la dimensionalidad del *engagement*, se puede afirmar que la esencia conceptual de este concepto se revela mejor mediante múltiples dimensiones; es decir, el *engagement* del consumidor es considerado un constructo multidimensional, compuesto, mayormente, por las dimensiones cognitivas (pensamientos), emocionales (sentimientos) y de comportamiento (acciones) (So, King & Sparks, 2014; Kuvykaité & Taruté, 2015).

La presente investigación analiza el *customer engagement* bajo la perspectiva multidimensional de este concepto; por ello, a continuación, se explica en detalle cada una de ellas.

#### *a. Dimensión cognitiva del engagement*

La dimensión cognitiva del *engagement* del consumidor se refiere al enfoque e interés que tienen los clientes hacia un objeto de *engagement* particular (Kuvykaité & Taruté, 2015). De acuerdo con Kuvykaité y Taruté (2015), esta dimensión del *engagement* está constituida por dos subdimensiones: (1) atención y (2) absorción, las cuales se detallan a continuación:

- Atención: Se refiere a la atención del cliente, específicamente a la disponibilidad cognitiva y cantidad de tiempo dedicado a pensar y estar atento al objeto de *engagement* (Hollebeek, 2011a; Mollen & Wilson, 2010).
- Absorción: Se refiere al estado placentero en el cual el cliente está completamente concentrado y profundamente absorto en el objeto de *engagement*, que hace que el tiempo pase rápidamente mientras juega su rol (Patterson, Yu & De Ruyter, 2006).

### *b. Dimensión emocional del engagement*

La dimensión emocional del *engagement* del consumidor se refiere a los sentimientos de inspiración u orgullo causados en el cliente gracias al objeto de *engagement* (Kuvykaité & Taruté, 2015). De acuerdo con Kuvykaité y Taruté (2015), esta dimensión del *engagement* está constituida por dos subdimensiones: (1) entusiasmo y (2) placer, las cuales se detallan a continuación:

- Entusiasmo: Se refiere a la fuerte sensación de excitación y afecto que siente un cliente por el objeto de *engagement* (So et al., 2014; Vivek, Beaty, Dalela & Morgan, 2014).
- Placer: Se refiere al placer y la felicidad derivados de las interacciones del cliente con el objeto de *engagement* (Patterson et al., 2006).

### *c. Dimensión comportamental del engagement*

La dimensión comportamental del *engagement* del consumidor se refiere a la energía y el esfuerzo que los clientes necesitan hacer para interactuar con el objeto de *engagement* (Kuvykaité & Taruté, 2015). De acuerdo con Kuvykaité y Taruté (2015), esta dimensión del *engagement* está constituida por dos subdimensiones: (1) interacción y (2) respaldo, las cuales se detallan a continuación:

- Interacción: Se refiere a las manifestaciones de comportamiento de las relaciones del cliente con el objeto de *engagement* que vayan más allá del comportamiento tradicional de consumo (So et al., 2014; Vivek et al., 2014).
- Respaldo: Se refiere al acto de patrocinar y defender el objeto de *engagement* por parte del cliente (Verhoef et al., 2010).

Habiendo descrito las tres dimensiones del *customer engagement* que son utilizadas en el presente estudio, cabe resaltar que, estas están interrelacionadas y tienen un impacto significativo entre sí; y, además, existe una relación lógica entre cada una de ellas. En primer lugar, el consumidor se familiariza con el objeto de *engagement* (dimensión cognitiva); luego, el objeto de *engagement* le evoca emociones o asociaciones particulares, que pueden ser positivas o negativas (dimensión emocional); y, finalmente, tales emociones motivan sus acciones futuras en relación al objeto de *engagement*, es decir, el consumidor se convierte en un participante activo en la interacción con el objeto de *engagement* (dimensión comportamental). Es por ello que, para lograr que el *engagement* del consumidor sea exitoso, son necesarias la coordinación mutua y la habilitación de las tres dimensiones que lo componen.

Por último, es importante señalar que, las experiencias del consumidor se podrían crear y entregar a través de varios elementos del juego y combinaciones de elementos del juego. En este

sentido, el *engagement* gamificado hace que los consumidores se involucren con la empresa, que sean leales, que actúen como defensores de la marca y que participen más activamente en las diferentes iniciativas de una organización (Vitkauskaitė & Gatautis, 2018).

### **3. Conclusiones del capítulo**

La gamificación y el *customer engagement* son temas relevantes en la literatura académica y empresarial actual. Por un lado, la gamificación es considerada una nueva tendencia que tiene el poder de cambiar el comportamiento de los clientes aprovechando los principales factores de motivación del comportamiento humano, que incluyen tanto refuerzos extrínsecos como recompensas intrínsecas. Por su parte, el *engagement* es considerado como el camino que las organizaciones deben seguir para estrechar la relación que tienen con sus clientes y conseguir la fidelidad hacia su marca por parte de ellos. Además, de acuerdo con la investigación teórica, la gamificación es una herramienta que, si es desarrollada e implementada de forma correcta, puede ayudar en la generación y/o fortalecimiento del *engagement* de los clientes.

Ahora, si bien diversos estudios en países desarrollados han señalado los beneficios que puede generar la gamificación en relación el *engagement* de los clientes, incluso en estos países, la mayoría de investigaciones son de naturaleza teórica. Específicamente, en el caso del Perú, la escasez de literatura sobre este tema es digna de mención, ya que la gamificación es un área de investigación creciente entre los académicos de diversas partes del mundo en los últimos años.

En virtud de ello, expandir el conocimiento sobre el rol que desempeñan los elementos de la gamificación en el *engagement* de los clientes, a través de un caso de estudio específico, es importante, primero, porque representa una fuente de conocimiento sobre la relación de estos dos conceptos, y, segundo, porque abre una ventana llena de posibilidades para futuras investigaciones académicas al respecto y para las empresas peruanas que opten por el uso de la gamificación en sus estrategias organizacionales, ya que crea un marco de referencia para ellas.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Después de haber desarrollado el planteamiento de la investigación y el marco teórico de la misma, el presente capítulo tiene por objetivo presentar el sujeto de estudio de la investigación; es decir, el programa de lealtad SRP. En este sentido, en primer lugar, se describe la industria dentro de la cual se desempeña Starbucks Perú, que es la empresa que desarrolla y lanza el programa de lealtad SRP; luego, se describe a la empresa en cuestión, resaltando las características que la convierten en una de las marcas más valoradas por los clientes peruanos; y, finalmente, se explica en detalle el programa de lealtad estudiado, describiendo su funcionamiento, sus principales características y, fundamentalmente, los elementos de gamificación que utiliza; ello en función de la teoría previamente establecida y de las entrevistas realizadas a los colaboradores de Starbucks encargados del programa.

### 1. La industria de *foodservice* en el Perú

#### 1.1 Actualidad y evolución de la industria

La industria de *foodservice* es una industria bastante competitiva dentro del país; ello debido a que los consumidores están cada vez mejor informados y son cada vez más exigentes, lo cual hace que siempre estén en la búsqueda de empresas que les ofrezcan altos estándares de calidad, no solo con respecto a los alimentos sino también en términos de servicios. Por tal motivo, las empresas pertenecientes al mercado de servicios de alimentos al consumidor tienen la necesidad de innovar constantemente y de adoptar tecnología y buenas prácticas de gestión para garantizar su sostenibilidad en el futuro.

De acuerdo al último reporte realizado por Euromonitor International (2018a) sobre la industria de *foodservice* en el Perú, esta ha mostrado una evolución favorable durante los últimos años, tanto a nivel de número de empresas como de cantidad de transacciones y de valor de ventas de las mismas, tal como se observa en la Tabla 5. Así pues, en 2017, la industria registró un valor de ventas de S/ 25, 374.8 millones, logrando un incremento del 8.5% en relación al 2016. Por su parte, el número de puntos de venta aumentó en un 5.1% en relación al 2016, cerrando el 2017 con un total de 223,775 establecimientos; mientras que, las transacciones aumentaron en un 6% en relación al 2016, alcanzando un total de 4,575.8 millones de transacciones a finales de 2017.

**Tabla 5: Unidades, transacciones y valor de ventas en la industria de *consumer foodservice* (2012-2017)**

Valores	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Unidades	166,251.0	176,053.0	189,271.0	201,345.0	212,920.0	223,775.0
Transacciones (mn)	3,263.9	3,543.7	3,818.1	4,058.6	4,315.7	4,575.8
Millones de precios actuales PEN	16,652.0	18,729.3	20,134.3	21,556.0	23,377.2	25,374.8
Millones de precios constantes PEN	16,652.0	18,218.3	18,968.8	19,613.1	20,531.2	21,615.2

Fuente: Euromonitor International (2018a).

Por otro lado, el estudio también señala que, durante el 2017, las franquicias locales tuvieron un buen desempeño; no obstante, para ser competitivas dentro del mercado necesitarán mejorar sus procedimientos, ya que las marcas internacionales con las que compiten cuentan con mucha más experiencia y capacidad operativa para personalizar sus ofertas y satisfacer las preferencias del consumidor (Euromonitor International, 2018a).

En este punto, cabe señalar que, la industria de *foodservice* en el Perú está conformada por siete categorías de empresas: 1) restaurantes de servicio completo, 2) empresas de comida rápida, 3) pizzerías, 4) cafés y bares, 5) cafeterías de autoservicio, 6) empresas de 100% servicio a domicilio y para llevar; y 7) puestos callejeros y quioscos. Cada una de estas categorías presenta características únicas y engloba a un diverso grupo de empresas; sin embargo, como Starbucks pertenece específicamente a la categoría de Cafés y Bares, la siguiente sección se enfoca en detallar con mayor profundidad la situación actual de las empresas pertenecientes a esta categoría.

## 1.2 La competitividad de la categoría de Cafés y Bares

Los Cafés y Bares son un segmento muy particular dentro de la industria de *foodservice* en el Perú. De acuerdo con cifras de Euromonitor International (2018b), durante el 2017, esta categoría registró un valor de ventas de S/ 4, 145.8 millones, logrando un incremento del 9.6% en relación al 2016. Además, el número de puntos de venta aumentó en un 7% en relación al 2016, cerrando el 2017 con un total de 8,280 puntos de venta; mientras que, las transacciones aumentaron en un 6.5% en relación al 2016, alcanzando un total de 293 millones de transacciones a finales de 2017. Este crecimiento se debió, en parte, a que los consumidores buscan productos más sofisticados y de mejor calidad, así como nuevas oportunidades de consumo.

En cuanto a la competitividad del sector, Starbucks es la cadena de cafés que domina el mercado, manteniendo un 68% de participación de mercado a finales de 2017 (Euromonitor International, 2018b). En la siguiente tabla se muestra la relación de empresas que compiten dentro de esta categoría y la evolución de su participación de mercado a lo largo de los últimos cuatro años (Ver Tabla 6).

**Tabla 6: % Participación de mercado de las Cadenas de Cafés y Bares de *foodservice* 2014-2017**

% Participación de la Marca	Empresa propietaria global de la Marca	2014	2015	2016	2017
Starbucks	Starbucks Corp	63.5	62.3	64.2	68.0
Juan Valdéz	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	5.1	4.2	4.7	4.2
Bembos Café	NG Restaurants SA	2.3	2.1	1.9	1.8
Disfruta	Disfruta SRL	2.1	1.7	1.6	1.5
Frutix	Creaciones Ichiban SAC	2.1	1.5	1.3	1.3
McCafé	McDonald's Corp	1.9	1.3	0.9	0.8
Gloria Jean's Coffees	Retail Food Group Ltd	1.7	1.0	-	-
Otros		21.3	25.9	25.3	22.5
Total		100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor International (2018b).

Como se observa en la tabla, Starbucks se mantiene como líder indiscutible dentro de esta categoría con un 68% de participación de mercado. Según el último reporte de Euromonitor International sobre la industria de Cafés y Bares en el Perú, publicado en abril de 2018, este liderazgo se sustenta en el hecho de que la empresa continuó con su plan de expansión y abrió nuevas tiendas no solo en centros comerciales, sino también en nuevos puntos estratégicos como universidades, clubes y centros de salud.

Además, un atractivo para los consumidores es que la compañía personaliza su oferta con productos locales como el Banana Muffin con Kiwicha, un cereal andino, o el Lúcuma Frappuccino, que se ofrece solo en Perú. Y, por último, otro factor importante fue que, en 2017, Starbucks lanzó 'Starbucks Rewards', un programa de lealtad que ofrece un mayor valor a los consumidores y mejora su experiencia de compra (Euromonitor International, 2018b).

## 2. Starbucks Perú

### 2.1 Alcances generales

Starbucks es el principal tostador, comercializador y minorista de café especial en el mundo; y, a la fecha, opera en 75 países, siendo uno de ellos el Perú. Esta cadena internacional de café comenzó sus operaciones en el país en el año 2003, y, hasta finales de 2017, contaba con un total de 93 locales operando a lo largo del territorio peruano (Gestión, 2017).

Con el paso de los años, Starbucks se ha consolidado como la cadena de cafés líder en el Perú, contando con la mayor participación de mercado dentro de su categoría. Su éxito se sustenta en la experiencia que la empresa les brinda a sus clientes cada vez que éstos atraviesan la puerta de la tienda. Como señalan Moon y Quelch (2013): "las personas van por el café, pero el ambiente es lo que hace que quieran permanecer ahí" (p. 85).

## 2.2 Propuesta de valor de la empresa

La estrategia de Starbucks se basa en tener al cliente como su prioridad máxima; por tal motivo, la compañía enfoca todos sus esfuerzos en brindarles a sus consumidores una experiencia única y diferente. En virtud de ello, se puede afirmar que los factores que hacen de Starbucks lo que es hoy en día son tres: 1) su foco en la experiencia del cliente, 2) su afán por desarrollar productos personalizados para sus diversos públicos de consumo, y 3) su compromiso constante con la sociedad. En la siguiente tabla (ver Tabla 7) se describen cada uno de estos factores, los cuales constituyen la propuesta de valor de la compañía y la convierten en una de las opciones preferidas por los consumidores peruanos.

**Tabla 7: Propuesta de valor de Starbucks**

Factores clave	Descripción
1. Foco en la experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starbucks ofrece a sus clientes un ambiente confortable en el que estos pueden quedarse horas no solo consumiendo sus productos, sino también realizando actividades que les generen valor, tales como estudiar, discutir asuntos de trabajo o simplemente compartir buenos momentos con amigos.</li> <li>- Su estrategia consiste en convertir sus cafeterías en mucho más que eso; es decir, buscan ofrecer el ambiente ideal a través de lugares que atraen clientes por su servicio de excelencia, su agradable aroma a café, sus espacios cómodos y atractivos e Internet gratuito.</li> <li>- Como señala Howard Schultz, el creador de Starbucks, sobre su compañía: “Nosotros no estamos en el negocio del café al servicio de la gente, sino en el negocio de la gente y servimos café”.</li> </ul>
2. Desarrollo de productos personalizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starbucks se caracteriza por innovar en sus productos. Un claro ejemplo de ello es su famoso Frappuccino, que es considerado el producto bandera de la compañía y una de sus armas más importantes por la gran acogida que tiene por parte de los consumidores.</li> <li>- Además, en su variado menú, la empresa también ofrece productos personalizados exclusivamente para el público peruano, tomando como ingredientes base cereales andinos y frutas de la región, tales como el Banana Muffin con Kiwicha o el Lúcuma Frappuccino.</li> </ul>
3. Compromiso social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starbucks es una empresa responsable con la comunidad, con el medio ambiente y con los agricultores. Su responsabilidad con la comunidad se ve reflejada en el involucramiento de la compañía con las comunidades de las que forma parte a través de sus distintos programas de voluntariado.</li> <li>- Por otro lado, su responsabilidad con el medio ambiente se sustenta en su esfuerzo continuo por aumentar su eficiencia energética, por desarrollar programas de reciclaje y por la reducción de la cantidad de agua que utiliza.</li> <li>- Finalmente, en cuanto a su responsabilidad con los agricultores, esta se respalda en el trabajo directo que la compañía tiene con los agricultores para poder desarrollar métodos de cultivo responsable, que, a su vez, garantizan la calidad del café.</li> </ul>

Adaptada de Mundo Ejecutivo (2018).

Ahora bien, como se mencionó previamente, la presente investigación tiene como sujeto de estudio al programa de lealtad desarrollado y lanzado por Starbucks Perú. Por ello, la siguiente

sección se enfoca en describir y explicar en detalle su funcionamiento, sus principales características y, sobre todo, los elementos de gamificación que utiliza.

### **3. El programa de lealtad de Starbucks: ‘Starbucks Rewards Perú’ (SRP)**

#### **3.1 Descripción del programa**

El programa de lealtad de Starbucks llamado ‘Starbucks Rewards’ fue lanzado oficialmente en el Perú el 04 de mayo de 2017; y, a la fecha, lleva operando en el país un año y medio. Perú es el quinto país en Latinoamérica en el que Starbucks ha lanzado su programa de fidelidad, el cual consiste en la acumulación de ‘estrellas’ para lograr acceder a diferentes niveles en los que se podrá ganar diversos beneficios. La empresa lanzó este programa basado en juegos como parte de sus esfuerzos por añadir valor a sus clientes en su experiencia en cada una de sus tiendas y para premiar su lealtad, sobre todo la de los clientes más antiguos (La República, 2017).

De acuerdo a la página Web de Starbucks y a la publicidad existente sobre el programa en redes sociales y en las tiendas de la empresa, para que los clientes puedan afiliarse al programa, estos deben realizar tres sencillos pasos: 1) Adquirir la tarjeta de pago recargable del programa, la cual es denominada ‘Starbucks Card’ y se puede obtener en cualquier tienda de la empresa a nivel nacional con un monto total de S/ 10.00, que luego sirve para hacer consumos; es decir, no existe un gasto adicional por la tarjeta; 2) registrar la tarjeta en la página Web de Starbucks, en una sección especial dedicada al programa de lealtad SRP, para lo cual será necesario crear una cuenta personal en dicha página; y 3) empezar a ganar y a acumular estrellas, las cuales se obtienen a través de la realización de compras en la tienda. Cabe mencionar que el valor de cada estrella es de S/ 2.00 de consumo. Si el consumo fuera de un monto impar de dinero (por ejemplo, S/ 21.00), el monto par inferior (S/ 20.00) es el que será considerado para calcular el número de estrellas acumuladas por la compra (es decir, en el caso del ejemplo, se acumularían 10 estrellas).

Asimismo, el programa de lealtad SRP cuenta con tres niveles: 1) *Welcome* (bienvenido), 2) *Green* (verde), y 3) *Gold* (dorado); a los cuales es posible acceder dependiendo de la cantidad de estrellas que se logre acumular (ver Figura 7). A continuación, se describe cada una de estas categorías:

- Nivel *Welcome*: Este es el primer nivel del programa, al cual es posible acceder con el simple hecho de afiliarse al mismo. Los clientes permanecerán en este nivel mientras tengan acumuladas de 1 a 49 estrellas en un período de un año. Además, para mantener esta categoría, los clientes deberán adquirir dicha cantidad de estrellas (1-49) cada año.
- Nivel *Green*: Este es el segundo nivel del programa, al cual es posible acceder si es que se logran acumular un mínimo de 50 estrellas. Los clientes permanecerán en este nivel

mientras tengan acumuladas de 50 a 249 estrellas en un período de un año. Al igual que con el nivel *Welcome*, para mantener esta categoría, los clientes deberán adquirir dicha cantidad de estrellas (50-249) cada año.

- Nivel *Gold*: Este es el tercer y máximo nivel del programa, al cual es posible acceder si es que se logran acumular un mínimo de 250 estrellas. Los clientes permanecerán en este nivel mientras tengan acumuladas de 250 estrellas a más en un período de un año. Y, al igual que con los niveles *Welcome* y *Green*, para mantener esta categoría, los clientes deberán adquirir dicha cantidad de estrellas (250 a más) cada año. No obstante, este nivel cuenta con un atributo especial: sus estrellas son denominadas ‘estrellas *Gold*’, y cumplen una doble función. Por un lado, sirven para que los clientes mantengan la categoría *Gold*; y, por otro, sirven para canjear los beneficios exclusivos de este nivel. Es importante mencionar que, las estrellas *Gold* expiran cada seis meses, lo que significa que los clientes solo pueden aprovechar para canjear sus beneficios durante este período de tiempo.

**Figura 7: Niveles con los que cuenta el programa**



Por otro lado, en cuanto a los beneficios que les corresponden a los miembros del programa, estos varían en función del nivel en el que los clientes se encuentren, tal como se detalla en la siguiente tabla (ver Tabla 8):

**Tabla 8: Beneficios del programa según cada nivel**

Beneficios ofrecidos a los miembros del programa	Nivel WELCOME (registro-49 estrellas)	Nivel GREEN (50-249 estrellas)	Nivel GOLD (250 estrellas a más)
Una bebida o alimento a elección de cortesía por cumpleaños	✓	✓	✓
Invitaciones a eventos especiales	✓	✓	✓
Protección de saldo	✓	✓	✓
Un <i>Shot de espresso</i> gratis al mes		✓	✓
Una bebida clásica de café gratis por la compra de una bolsa de café			✓
Una bebida a elección gratis por cada 100 estrellas Gold adicionales			✓
Invitaciones especiales Gold			✓

Adaptada de Starbucks Corporation (2018).

Un punto importante a tener en cuenta es que, luego de cada año transcurrido desde la afiliación al programa, tanto los niveles como las estrellas son renovados; lo que significa que, los clientes inician el nuevo año perteneciendo a la misma categoría en la que se encontraban el año anterior, pero con cero estrellas acumuladas. Por ejemplo, si un cliente logró acceder al nivel *Gold* en un año, iniciará el nuevo año perteneciendo al mismo nivel *Gold*, pero sin ninguna estrella acumulada, lo cual implica que, si quiere mantenerse en esa categoría, deberá acumular como mínimo 250 estrellas en un año. En caso de no lograrlo, perderá su categoría y volverá a pertenecer, automáticamente, al nivel *Welcome*.

Hasta este punto se ha descrito de manera general en qué consiste el programa de lealtad SRP tomando como base la información pública que existe sobre este. Sin embargo, para poder contar con información de primera mano sobre el programa, se realizaron entrevistas a dos colaboradores de Starbucks que tienen bajo su cargo el funcionamiento y desarrollo del mismo, quienes son Fabiola Mauricio Barros y Tami Tamashiro Inamine, Gerente de Negocios de Starbucks y Jefe de Fidelización de Starbucks Rewards, respectivamente. Ello con el objetivo de conocer un poco más sobre los resultados que está teniendo el programa y sobre el empleo de la gamificación en el mismo.

En primer lugar, tanto Fabiola Mauricio como Tami Tamashiro coinciden en que los resultados obtenidos con el programa durante su primer año de operación superaron completamente las expectativas de la organización. Según Fabiola Mauricio, la meta que se tenía para el primer año en cuanto al número de activaciones de tarjetas era de 100,000; cantidad que fue altamente superada, ya que se logró un total de 170,000 activaciones de tarjetas. Asimismo, señaló que se registró un incremento importante en las ventas de la empresa gracias a los pagos realizados con las tarjetas (comunicación personal del personal, 29 de mayo, 2018).

Por otro lado, en cuanto al uso de la gamificación en el programa, Fabiola Mauricio indica que esto representa un punto de partida importante para la empresa para consolidarse como una marca innovadora en el Perú, y, a su vez, permite que se mejore la *bigdata* de los clientes afiliados, logrando identificar comportamientos y patrones de consumo de los mismos (comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

El programa representa un hito importante para la marca, porque queremos, desde hace mucho, posicionarnos como una marca innovadora en el país. Por eso, el tema del lanzamiento de ‘Starbucks Rewards’ fue un momento importante para marcar el camino hacia la innovación con la gamificación (...). También es importante porque nos permite acercarnos más al cliente y conocer cuáles son sus comportamientos de consumo, lo que, finalmente, nos permite tomar mejores decisiones como área de Marketing (Fabiola Mauricio, comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

Por su parte, Tami Tamashiro señala que, el hecho de utilizar una estrategia de juegos en el programa de lealtad SRP hace que este no tenga competidores directos a nivel nacional. Si bien el programa de fidelización de Cineplanet e, incluso, la tarjeta Bonus tienen sistemas de puntos bien desarrollados, ninguno se compara con el programa de fidelización de Starbucks, que cuenta con características únicas e innovadoras dentro del mercado peruano (comunicación personal, 21 de mayo, 2018).

Finalmente, en base al discurso de las entrevistadas, se puede afirmar que, el lanzamiento del programa de lealtad SRP representa un símbolo de orgullo importante para Starbucks, ya que la convierte en una de las empresas pioneras en aplicar una herramienta tan innovadora como la gamificación dentro del contexto empresarial peruano.

El tema de la gamificación y del programa, tal como está concebido, son algo súper nuevo acá [en el Perú], tanto así que recién se está hablando de sus cimientos [de la gamificación], y la verdad es que me alegra mucho que seamos uno de los primeros en emplear esto [la gamificación] aquí (Fabiola Mauricio, comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

### **3.2 Elementos de gamificación que utiliza el programa**

Tomando como referencia el marco teórico de la investigación (ver Capítulo 2), se han identificado un total de nueve elementos de gamificación utilizados por el programa de lealtad SRP, los cuales son detallados en la siguiente tabla (ver Tabla 9). Cabe resaltar que estos nueve elementos son los que serán estudiados en la presente investigación.

**Tabla 9: Elementos de gamificación que utiliza el programa**

Elemento de gamificación	Explicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Restricciones/ limitaciones</li> </ul>	<p>En el programa existen dos restricciones para los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El único medio de pago que se puede utilizar para obtener estrellas es la ‘Starbucks Card’.</li> <li>El monto mínimo de recarga de la ‘Starbucks Card’ es de S/20.00.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntos</li> </ul>	El programa otorga la posibilidad de obtener y acumular estrellas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles</li> </ul>	El programa otorga la posibilidad de alcanzar tres niveles: <i>Welcome, Green y Gold</i> .
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retroalimentación</li> </ul>	El programa brinda información sobre el progreso alcanzado a través de la cuenta personal de los clientes, donde se puede ver la cantidad de estrellas acumuladas y la cantidad de estrellas necesarias para pasar al siguiente nivel.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desafíos y retos</li> </ul>	El programa otorga la posibilidad de participar en desafíos y retos específicos para poder acumular más estrellas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recompensas</li> </ul>	El programa otorga la posibilidad de obtener diferentes beneficios de acuerdo al nivel alcanzado mediante la acumulación de estrellas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de estatus</li> </ul>	El programa otorga la posibilidad de adquirir estatus si se llega a alcanzar el nivel <i>Gold</i> .
<ul style="list-style-type: none"> <li>Colección de insignias</li> </ul>	El programa otorga la posibilidad de coleccionar diferentes modelos de ‘Starbucks Cards’.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Donaciones/ regalos</li> </ul>	El programa otorga la posibilidad de regalar la ‘Starbucks Card’ como <i>giftcard</i> a otras personas.

De acuerdo a lo indicado por Fabiola Mauricio, el programa de lealtad SRP todavía se encuentra en una etapa inicial de desarrollo y operatividad en el país; por ello, a la fecha, los elementos de gamificación que utiliza son, todavía, muy básicos en relación a todo lo que Starbucks planea hacer en el mediano y largo plazo, como por ejemplo el lanzamiento de un aplicativo móvil para el programa (comunicación personal, 29 de mayo, 2018), el cual mejoraría sustancialmente la experiencia de los clientes con el mismo.

Sin embargo, la empresa no considera que esta situación sea una limitante para lograr el involucramiento de los clientes con el programa, ya que afirman que el programa de lealtad SRP está muy bien diseñado para ‘enganchar’ a su público objetivo, y que, además, tiene como principal fortaleza el ‘*love brand*’ que sienten los consumidores peruanos hacia Starbucks, así como la participación crucial que desempeñan los *partners* (baristas de Starbucks) incentivando a los clientes a seguir acumulando estrellas (Tami Tamashiro, comunicación personal, 21 de mayo, 2018; Fabiola Mauricio, comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

La principal fortaleza del programa es la marca. [Starbucks] Es una marca súper potente en Perú, súper conocida, que, de por sí, ya tiene muchos clientes (...). La otra fortaleza de este programa es que el producto está diseñado para que el cliente se ‘enganche’ rápidamente con el programa, y está pensado y aterrizado a las necesidades locales. Y creo que la otra fortaleza son los *partners*: la fuerza de ventas. Ellos son los principales

aliados o canales para poder comunicar el programa hacia los clientes (...). Y, bueno, estamos nosotros, que poco a poco los incentivamos [a los baristas] para que ellos nos ‘marketeen’ más (Tami Tamashiro, comunicación personal, 21 de mayo, 2018).

Por otro lado, para Starbucks, utilizar elementos de gamificación en su programa de lealtad es importante porque incentiva a los clientes a que participen activamente en el mismo. Según Tami Tamashiro, lo que hace la gamificación es que los clientes piensen que están jugando y que ese ‘sentimiento de juego’ es lo que los motiva a seguir ganando y acumulando estrellas, a querer subir de nivel y a que participen en los retos que se les manda al correo. Asimismo, considera que los elementos de gamificación más valorados por los clientes de Starbucks son la adquisición de estatus y las recompensas, porque hacen que el cliente se sienta reconocido y recompensado (comunicación personal, 21 de mayo, 2018).

Creo que el tema del ‘miembro *Gold*’ es un nivel súper aspiracional y, por eso, todos los clientes se entusiasman mucho por llegar a ese nivel. (...) para mí, el objetivo principal del cliente es llegar a ser de nivel *Gold* por un tema de exclusividad, para sentirse en el nivel más alto e importante del programa (Tami Tamashiro, comunicación personal, 21 de mayo, 2018).

Finalmente, la empresa considera que el programa de lealtad SRP tiene un futuro promisorio por delante y que, lo más importante para Starbucks, en estos momentos, es enfocarse en educar a sus clientes en cuanto a la valoración de las estrellas del programa, las cuales constituyen su principal elemento de gamificación y necesitan ser valoradas *per se*, más que solo como un vehículo para adquirir una recompensa (Tami Tamashiro, comunicación personal, 21 de mayo, 2018).

Creo que el programa tiene mucho futuro y solamente hay que educar bien al cliente y hacerle entender el valor de las estrellas, para que, finalmente, ellos encuentren el verdadero valor del programa, que premia por visitas, más que un tema meramente transaccional (Tami Tamashiro, comunicación personal, 21 de mayo, 2018).

Ahora bien, después de haber presentado los elementos de gamificación que utiliza el programa de lealtad SRP, la siguiente sección se enfoca en describir a los actores que intervienen, de alguna u otra manera, en la interacción de los clientes con el programa.

### **3.3 Participantes involucrados en la experiencia del programa**

Tomando como referencia el marco teórico previamente presentado (ver Capítulo 2), en una experiencia gamificada intervienen cuatro tipos de actores: 1) los diseñadores, 2) los

jugadores, 3) los espectadores, y 4) los observadores; los cuales desempeñan diferentes roles en la experiencia, dependiendo de su nivel de inmersión y participación en la misma. En el caso específico de la experiencia del programa de lealtad SRP, los participantes involucrados son los siguientes:

En primer lugar, los diseñadores son las personas que se han encargado de diseñar el programa; es decir, los colaboradores de Starbucks que tienen bajo su cargo el programa. Parte de ese grupo de diseñadores son, justamente, Fabiola Mauricio y Tami Tamashiro, quienes fueron entrevistadas para el desarrollo de esta investigación. En segundo lugar, los jugadores son todos los miembros del programa de lealtad SRP, ya que ellos son los clientes que están completamente inmersos en el 'juego'. Por su parte, el grupo de los espectadores está conformado, principalmente, por los '*partners*' (baristas) de Starbucks, quienes, a pesar de no competir directamente en el juego, son parte del entorno gamificado y su presencia influye, directa o indirectamente, en el involucramiento de los clientes con el programa, ya que ellos los animan a participar en los retos propuestos por el programa o a canjear sus recompensas gracias a sus estrellas acumuladas. Por último, el grupo de los observadores está constituido por todos los clientes de Starbucks que no están afiliados al programa de lealtad SRP, quienes podrían volverse jugadores si decidieran unirse al programa.

Hasta este punto se ha presentado el planteamiento de la investigación, el marco teórico y el marco contextual de la misma. Por ello, en el siguiente capítulo se procede a describir el marco metodológico de la investigación, explicando de manera detallada cómo se realizó el levantamiento de la información del presente estudio y su respectivo análisis.

## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene por objetivo explicar la metodología que ha sido utilizada para el desarrollo de la investigación, en aras de alcanzar los objetivos de estudio previamente establecidos. Por ello, se precisa el alcance la investigación y el tipo de diseño metodológico escogido; y, a la vez, se explica en detalle la selección de las unidades de análisis, las herramientas metodológicas utilizadas y la operacionalización del estudio.

### 1. Alcance de la investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014), una investigación puede ser de cuatro tipos: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa; cada una con un propósito y valor diferentes, pero con un mismo grado de validez. Para los autores, estos alcances, “más que ser una clasificación, constituyen un continuo de ‘causalidad’ que puede tener un estudio” (p. 90). En ese sentido, los principales factores que influyen en la elección de un tipo de estudio son dos: 1) el conocimiento actual del tema que se está investigando, y 2) la perspectiva que el investigador pretenda dar a su estudio (Hernández et al., 2014).

Partiendo de dicha premisa, se establece que el presente estudio tiene un alcance exploratorio. Una investigación de alcance exploratorio “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2014, p. 97). En este caso, el estudio es de alcance exploratorio porque, como se mencionó en los capítulos previos, la gamificación es un fenómeno organizacional relativamente nuevo que, a pesar de presentarse como una poderosa herramienta organizacional por las consecuencias positivas que trae en cuanto a la generación de *engagement* por parte de los clientes y de que ha sido bastante estudiada y desarrollada a nivel internacional, todavía no ha sido muy estudiada en el Perú, y, por ende, el conocimiento y la información que se maneja sobre la misma es bastante limitada, tanto en el contexto académico como en el contexto empresarial peruano.

Justamente por ello, el valor de esta investigación de alcance exploratorio radica en dos aspectos fundamentales: Primero, porque va a ayudar a aclarar la comprensión de un fenómeno desconocido como es la gamificación, específicamente dentro del contexto del *customer engagement*, y a la familiarización con el mismo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009); y, segundo, porque va a sugerir nuevas líneas de investigación para el futuro (Pasco & Ponce, 2015), preparando el terreno y sirviendo como base para el desarrollo de investigaciones de alcances descriptivos, correlacionales y explicativos sobre el tema en cuestión (Hernández et al., 2014).

## **2. Diseño metodológico de la investigación**

Una vez establecido el alcance de la investigación es que se puede determinar el diseño metodológico de la misma. De acuerdo con Pasco y Ponce (2015), los diseños de investigación se basan en tres aspectos básicos: 1) el enfoque metodológico, 2) la estrategia general utilizada, y 3) el horizonte temporal de investigación. A continuación, se detalla cada uno de estos aspectos en función de los objetivos del presente estudio.

### **2.1 Enfoque metodológico**

Con la finalidad de lograr una perspectiva más amplia y profunda del tema analizado y de obtener información mucho más enriquecedora y variada sobre el mismo, la presente investigación ha utilizado un enfoque metodológico mixto. Hernández et al. (2014) afirman que el enfoque mixto permite recolectar, analizar y vincular datos para obtener una información más completa del objeto de estudio, lo que, a su vez, lleva a reforzar la credibilidad general de los resultados y procedimientos de la investigación.

En este sentido, utilizar este enfoque permitió que se tuviera un mejor entendimiento e interpretación del rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP, y, por ende, hallazgos y conclusiones más sólidas y poderosas. Además, otro factor determinante para la elección del enfoque mixto fue el hecho de que permite examinar el objeto de estudio de una manera más holística, compensando las desventajas propias de un solo enfoque y potenciando la rigurosidad de la investigación (Pasco & Ponce, 2015).

Por otro lado, el diseño mixto utilizado para la realización del estudio fue el diseño anidado concurrente de modelo dominante. Este diseño se caracteriza por recolectar simultáneamente los datos cualitativos y cuantitativos, pero donde uno de los métodos es predominante. En este caso, el modelo dominante fue el cualitativo, dada la naturaleza exploratoria de las preguntas de investigación propuestas (Onwuegbuzie & Leech, 2006, citado en Ding, Er & Orey, 2018). Así pues, los métodos fueron ejecutados de manera concurrente; es decir, la información cualitativa y cuantitativa fue recabada de forma paralela y separada, y ninguno de sus análisis fue construido sobre la base del otro, sino que fueron mezclados en la fase de análisis final (Hernández et al., 2014).

Hernández et al. (2014) sostienen que, una de las principales ventajas de este modelo de investigación es que, al recolectarse los datos cualitativos y cuantitativos en una sola fase de manera simultánea, el investigador posee una visión más completa y holística del fenómeno estudiado y una cantidad de información mucho más valiosa que si lo hiciera sobre la base de un

solo método. No obstante, el mayor reto del diseño es que los datos cualitativos y cuantitativos puedan ser integrados en su análisis conjunto.

## 2.2 Estrategia general

La estrategia general de la presente investigación es el estudio de caso. El estudio de caso se orienta “a la comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto, abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, p.177, citado en Pasco & Ponce, 2015). Además, es una estrategia con la que se estudia un número limitado de casos específicos (algunas veces, solo un caso) que ayuden a comprender un fenómeno más amplio (Pasco & Ponce, 2015).

Existen algunos criterios que hacen recomendable la utilización del estudio de caso como estrategia de investigación. Uno de esos criterios es el interés de responder a preguntas del tipo ¿cómo? y ¿cuál? (Yin, 2003, citado en Avolio, 2015). Otro es el deseo de estudiar un fenómeno sobre el cual existe un conocimiento bastante limitado o nulo (Thomas, 2004). Otro es el deseo de estudiar el fenómeno en su contexto natural, sin simular situaciones como ocurre en los experimentos donde las variables son aisladas en ambientes controlados (Swanborn, 2010).

En este sentido, se optó por el estudio de caso como estrategia general, 1) porque todas las preguntas de la investigación son, precisamente, de tipo ¿cómo? y ¿cuál?; 2) porque el conocimiento sobre la gamificación, y especialmente sobre su papel en el *engagement* del consumidor, es muy escaso y limitado en el entorno académico y empresarial del país; y 3) porque se analiza el programa de lealtad SRP sin ningún tipo de control sobre el ambiente.

Por otro lado, la estrategia de investigación basada en el estudio de caso incluye diferentes diseños, los cuales varían según el número de casos que se decide estudiar y la cantidad de unidades de análisis que se abordan dentro de los mismos. Yin (2014, citado en Mendoza & Llaxacondor, 2015) propone cuatro tipos de diseño para los estudios de caso: 1) Tipo 1: caso único de diseño holístico, donde se analiza un único caso y una sola unidad de análisis; 2) Tipo 2: caso único de diseño ‘incrustado’ (*embedded*), donde se analiza un único caso, pero con varias unidades de análisis; 3) Tipo 3: múltiples casos de diseño holístico, donde se analizan dos o más casos al mismo tiempo con una sola unidad de análisis; y 4) Tipo 4: múltiples casos de diseño ‘incrustado’, donde se analizan dos o más casos al mismo tiempo con varias unidades de análisis.

Siguiendo el modelo propuesto por Yin (2014, citado en Mendoza & Llaxacondor, 2015), el tipo de diseño de estudio de caso utilizado para el desarrollo de la presente investigación es el de Tipo 2 (caso único de diseño ‘incrustado’), ya que se analiza un único caso, que es el programa de lealtad SRP, y, dentro de este, más de una unidad de análisis, siendo una la principal (clientes

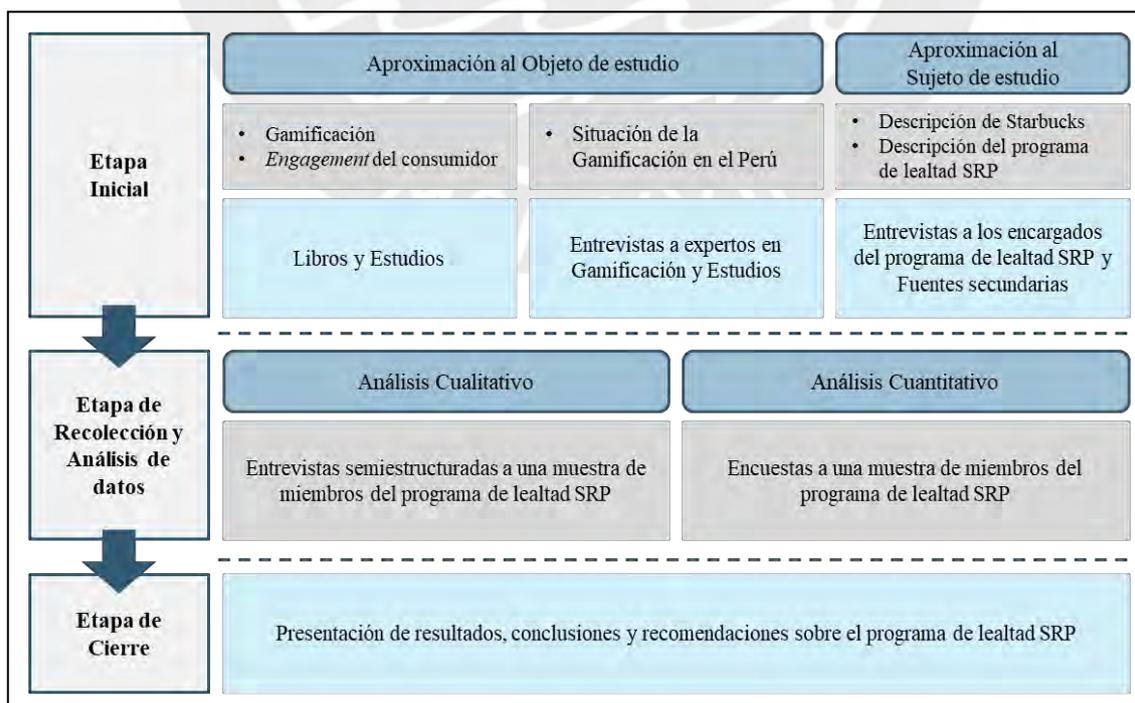
de Starbucks afiliados al programa) y las otras dos secundarias (especialistas en Gamificación y colaboradores de Starbucks encargados del programa). Este tipo de diseño tiende a ser profundo y revelador, puesto que involucra la perspectiva de diversas unidades de análisis sobre el fenómeno estudiado (Mendoza & Llaxacondor, 2015).

### 2.3 Horizonte temporal

El presente estudio es de tipo transversal, ya que la recolección de información se realiza en un solo período de tiempo, a diferencia de los estudios de tipo longitudinal, donde el recojo de la información se da en varios períodos de tiempo y se sigue una secuencia establecida (Pasco & Ponce, 2015). En este caso, la recolección de la información se dio a lo largo de tres meses; y, por ello, la información proporcionada corresponde específicamente al momento en que fue realizada. Como señalan Pasco y Ponce (2015), “la realidad percibida en estas mediciones es más fotográfica que cinematográfica” (p. 50).

Finalmente, antes de concluir la presente sección, se presenta el esquema metodológico que sigue esta investigación (ver Figura 8), la cual inicia con la aproximación teórica y contextual al objeto de estudio (la gamificación), y la aproximación al sujeto de estudio analizado (el programa de lealtad SRP). Luego sigue con la etapa de recolección y análisis de datos, tanto cualitativos (entrevistas semiestructuradas) como cuantitativos (encuestas); y finaliza con la presentación de los resultados, así como de las conclusiones y recomendaciones del estudio. En las siguientes secciones del capítulo se explicarán en detalle cada una de estas etapas.

**Figura 8: Esquema general de investigación**



### **3. Preguntas de la investigación**

Si bien las preguntas de investigación fueron presentadas en el primer capítulo del estudio, dedicado al planteamiento de la investigación, es acertado volver a presentarlas en el presente capítulo dedicado al método, porque representan la brújula que guía este estudio.

En este sentido, la pregunta general de la investigación es: ¿cuál es el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes de Starbucks con el programa de lealtad SRP? Mientras que, las preguntas específicas son: 1) ¿cuál es la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa?, 2) ¿cuáles son los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa?, y 3) ¿cómo intervienen los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa?

### **4. Selección de las unidades de análisis**

Teniendo en cuenta que las unidades de análisis son los “objetos, sucesos, o comunidades de estudio que dependerán del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio” (Hernández et al., 2014, p. 174) y que, como se ha venido mencionando a lo largo de estos cuatro capítulos, el sujeto de estudio de la presente investigación es el programa de lealtad SRP, el cual fue desarrollado y lanzado por Starbucks Perú en mayo de 2017, la principal unidad de análisis de esta investigación estuvo constituida por personas clientes de Starbucks Perú que cumplieran con un criterio específico: estar afiliadas al programa de lealtad SRP.

Ahora bien, en este punto cabe resaltar que, con la finalidad de desarrollar una investigación mucho más completa y profunda, que cuente con diferentes perspectivas sobre el objeto de estudio analizado, también se contó con otras dos unidades de análisis secundarias, que, si bien no fueron el foco de análisis de la investigación, sirvieron para tener un mejor entendimiento del tema estudiado. Estas unidades de análisis estuvieron constituidas por: 1) profesionales especialistas en Gamificación y 2) colaboradores de Starbucks Perú encargados del programa de lealtad SRP. Por un lado, los especialistas en Gamificación ayudaron a conocer cuál es la situación de la gamificación dentro del contexto empresarial peruano y a tener un mayor entendimiento de cómo esta herramienta puede ayudar a generar *engagement* por parte de los consumidores; mientras que, en el caso de los colaboradores de la empresa, estos ayudaron a contar con una información mucho más profunda sobre las características y el funcionamiento del programa, y, sobre todo, a entender de manera más clara los elementos de gamificación que incorpora en su estrategia empresarial.

Teniendo en cuenta esta consideración, a continuación, se presenta el tipo de muestreo y estrategias utilizadas para la selección de las tres unidades de análisis de la investigación.

## **5. Muestreo del estudio**

El tipo de muestreo utilizado para la investigación fue un muestreo no probabilístico, donde las unidades de análisis fueron elegidas de acuerdo a los criterios del investigador (Pasco & Ponce, 2015). De acuerdo a Hernández et al. (2014), el muestreo no probabilístico, también llamado muestreo dirigido o de propósito, es un tipo de muestreo que, primero, puede ser utilizado tanto para investigaciones cualitativas como para cuantitativas; segundo, supone un procedimiento de selección informal porque la muestra con la que se trabaja no es representativa; y, tercero, como consecuencia de lo anterior, genera resultados que no se pueden generalizar a una población o extrapolar a otros grupos. Se optó por este tipo de muestreo, principalmente, porque, en los estudios exploratorios (como es el caso de esta Tesis), la muestra no está regida por la exigencia de generalizar los resultados, sino por la necesidad de que las características de los sujetos seleccionados sean apropiadas para responder las preguntas de la investigación (Kazem, R., 2009).

A su vez, las muestras de las tres unidades de análisis del estudio han sido construidas utilizando diferentes estrategias. En primer lugar, en cuanto a las dos unidades de análisis secundarias de la investigación, se utilizaron dos estrategias diferentes. En el caso de los especialistas en Gamificación, se optó por una muestra de expertos; mientras que, en el caso de los colaboradores de Starbucks, se optó por una muestra de casos sumamente importantes, ya que se quería contar con la perspectiva de los colaboradores directamente encargados del programa.

Por otro lado, en cuanto a la unidad de análisis principal de la investigación, la cual está constituida por los clientes de Starbucks afiliados al programa de lealtad SRP, la muestra se construyó utilizando una combinación de diferentes estrategias, tanto para la muestra de clientes entrevistados como para la muestra de clientes encuestados. En ambos casos, la combinación de estrategias fue la misma: de casos-tipo y de participantes voluntarios o autoseleccionada. De casos-tipo porque lo que se busca “es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (Hernández et al., 2014, p. 387), y de participantes voluntarios porque los clientes accedieron a participar en el estudio de manera voluntaria, respondiendo de manera positiva a la invitación que se les hizo (Hernández et al., 2014).

## **6. Fuentes de evidencia de la investigación**

Con la finalidad de que las conclusiones del estudio estén basadas en diferentes fuentes de información, se han utilizado dos fuentes de evidencia para la recolección de los datos de la investigación: entrevistas y encuestas. A continuación, se explica en detalle cada uno de estos instrumentos metodológicos, dividiéndolos en fuentes de evidencia cualitativas y cuantitativas.

## 6.1 Cualitativas: entrevistas

La principal fuente de recolección de información del presente estudio han sido las entrevistas. Las entrevistas son uno de los principales instrumentos metodológicos de la investigación cualitativa. Su valor radica, sobre todo, en que permiten obtener “información rica y contextualizada, desde la perspectiva de la persona entrevistada” (Meneses & Rodríguez, s/f, p. 40). En este caso, se utilizaron entrevistas semiestructuras con el objetivo de comprender un conjunto definido de preguntas, pero con una formulación y secuencia flexibles (Pasco & Ponce, 2015). Estas entrevistas se basaron en una guía de preguntas, sobre las cuales, el entrevistador tiene la libertad de añadir preguntas para ampliar su información sobre el tema (Grinnell & Unrau, 2007, citado en Hernández et al., 2014).

Como se mencionó previamente, en un primer momento se realizaron entrevistas a especialistas en gamificación y a los trabajadores de Starbucks encargados del programa de lealtad SRP. Las primeras ayudaron a entender mejor el objeto de estudio analizado y a sustentar la relevancia de la investigación (para ver la Guía de entrevista a Expertos, ir al Anexo C; y para ver la Matriz de entrevistas a Expertos, ir al Anexo D); por su parte, las segundas ayudaron a proporcionar una visión más completa del programa, que es el sujeto de estudio de la investigación (para ver la Guía de entrevista a Colaboradores, ir al Anexo E). En las siguientes tablas (ver Tabla 10 y Tabla 11) se detallan las listas de especialistas y colaboradores entrevistados.

**Tabla 10: Lista de especialistas en Gamificación entrevistados**

Nombre	Cargo	Empresa
Mario Gil Serrano	CEO/ Co-Fundador	Startup Bederr/ Playground Innovation School
Mauricio Bock	Presidente	Institute of Neurocoaching
Eduardo Cava Núñez	Director Ejecutivo	Intelcorp

**Tabla 11: Lista de colaboradores de Starbucks Perú entrevistados**

Nombre	Cargo	Funciones
Fabiola Mauricio Barros	Gerente de Negocios de Starbucks Perú	Responsable de dar seguimiento a los resultados del programa de lealtad SRP
Tami Tamashiro Inamine	Jefe de Fidelización de Starbucks Rewards Perú	Responsable directo del desarrollo del programa de lealtad SRP

Sin embargo, la parte cualitativa del estudio se centra, esencialmente, en los datos relativos a las entrevistas semiestructuradas realizadas a una muestra de clientes del programa de lealtad SRP, las cuales se utilizaron para conocer la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa y para identificar los factores que alientan o desalientan su involucramiento con el mismo. Estos datos se usaron para tener una comprensión más profunda

de cómo los elementos de gamificación intervienen en el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP.

La Guía de entrevista a Clientes fue desarrollada basada en la naturaleza de la información que era necesaria para responder a las preguntas de investigación para las cuales estaba destinada. En ese sentido, se optó por el empleo de una guía de naturaleza abierta que comprendía un total de tres partes. La primera, destinada a conocer el perfil de los clientes; la segunda, destinada a conocer la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa; y, la tercera, destinada a identificar los factores que alientan o desalientan su involucramiento con el programa.

En el caso de la sección correspondiente a la percepción de los elementos de gamificación del programa, las preguntas fueron desarrolladas tomando como referencia los elementos de gamificación identificados en el programa de lealtad SRP, los cuales se presentaron en el Capítulo 3, dedicado al marco contextual de la investigación. Mientras que, en el caso de la sección correspondiente a los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa, las preguntas fueron desarrolladas tomando como referencia las subdimensiones de las tres dimensiones del *customer engagement* que ofrece la perspectiva multidimensional de este concepto (Kuvykaitė & Taruté, 2015), las cuales se presentaron en el Capítulo 2, dedicado al marco teórico de la investigación (para ver la Guía de entrevista a Clientes, ir al Anexo F).

## **6.2 Cuantitativas: cuestionario**

Por otro lado, la fuente de recolección de información cuantitativa han sido los cuestionarios autoseleccionados realizados a una muestra de clientes del programa de lealtad SRP, los cuales se utilizaron para conocer la valoración le asignan los clientes a cada uno de los elementos de gamificación del programa y para conocer cómo es su nivel de involucramiento con el mismo. Estos datos se usaron para complementar los resultados de los métodos cualitativos, los cuales son los que predominan en la investigación. El propósito de la complementariedad en un estudio de métodos mixtos es usar diferentes métodos que exploren diferentes aspectos del mismo fenómeno y buscar entendimientos más comprensivos (Greene, 2007, citado en Ding et al., 2018).

El cuestionario fue desarrollado basado en la naturaleza de la información que era necesaria para responder a las dos sub preguntas de investigación para las cuales estaba destinado. En ese sentido, se optó por el empleo de un cuestionario con escalamiento de Likert de 5 puntos, donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. La primera sección del cuestionario está destinada a conocer el perfil de los clientes; la segunda, a conocer la valoración

que le asignan los clientes a cada uno de los elementos de gamificación del programa; y, la tercera, a conocer cómo es el nivel de involucramiento de los clientes con el programa.

En el caso de la sección correspondiente a los elementos de gamificación del programa, las preguntas fueron desarrolladas tomando como referencia los elementos de gamificación identificados en el programa de lealtad SRP, al igual que en la Guía de entrevista a los clientes. Por otro lado, en el caso de la sección correspondiente al involucramiento de los clientes con el programa, las preguntas fueron adaptadas de las escalas validadas para medir el *customer engagement* propuestas por So et al. (2014) y Hollebeek, Glynn y Brodie (2014) (para ver el Cuestionario para Clientes, ir al Anexo G).

Por último, en la siguiente tabla (ver Tabla 12) se muestra un resumen de las fuentes de evidencia utilizadas para cada unidad de análisis de la investigación, detallando su respectiva estrategia de selección de la muestra.

**Tabla 12: Resumen de las fuentes de evidencia, las unidades de análisis y el muestreo**

Instrumento	Unidad	Estrategia de muestra
Entrevista semiestructurada	Especialistas	Expertos
Entrevista semiestructurada	Colaboradores de Starbucks	Casos importantes
Entrevista semiestructurada	Clientes de Starbucks	Mixta: casos-tipo y participantes voluntarios
Cuestionario	Clientes de Starbucks	Mixta: casos-tipo y participantes voluntarios

## 7. Procedimiento de la recolección de los datos

El proceso de recolección de datos de la investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

En primer lugar, se elaboraron los primeros instrumentos para la recolección de la información; es decir, la Guía de entrevista a Expertos y la Guía de entrevista a Colaboradores. Luego, se procedió con el contacto con los especialistas en Gamificación y con los colaboradores de Starbucks encargados del programa de lealtad SRP; y, posteriormente, con la realización de las entrevistas a cada uno de ellos.

En el caso de los especialistas, los tres fueron contactados a través de la red social Facebook y todos accedieron a brindar una entrevista de manera personal. Por cuestiones de tiempo y disponibilidad de los entrevistados, dos de las entrevistas se realizaron en las organizaciones de los especialistas y una en el Starbucks de Miguel Dasso. En el caso de los trabajadores de Starbucks, Tami Tamashiro fue contactada gracias al apoyo de un profesor de la Universidad de Lima, quien intervino para que se le pueda realizar la entrevista; mientras que, Fabiola Mauricio fue contactada y entrevistada gracias al apoyo de la propia Tami Tamashiro.

Las entrevistas se realizaron de manera personal, la primera en el Starbucks de Dos de Mayo, y la segunda en las instalaciones de la empresa.

En segundo lugar, se elaboraron los instrumentos para la recolección de información de los miembros del programa de lealtad SRP, tanto para la muestra de clientes entrevistados como para la muestra de clientes encuestados; es decir, la Guía de entrevista a Clientes y el Cuestionario para Clientes, respectivamente.

En tercer lugar, se realizó una prueba piloto para validar la Guía de entrevista a Clientes, considerando la predominancia del diseño cualitativo en la investigación. En ese sentido, se realizó una entrevista personal a un miembro del programa de lealtad SRP para ver si las preguntas de la guía eran entendidas por el entrevistado. Se generaron muy pocas dudas respecto a las preguntas realizadas, por lo que los ajustes realizados a la guía fueron mínimos.

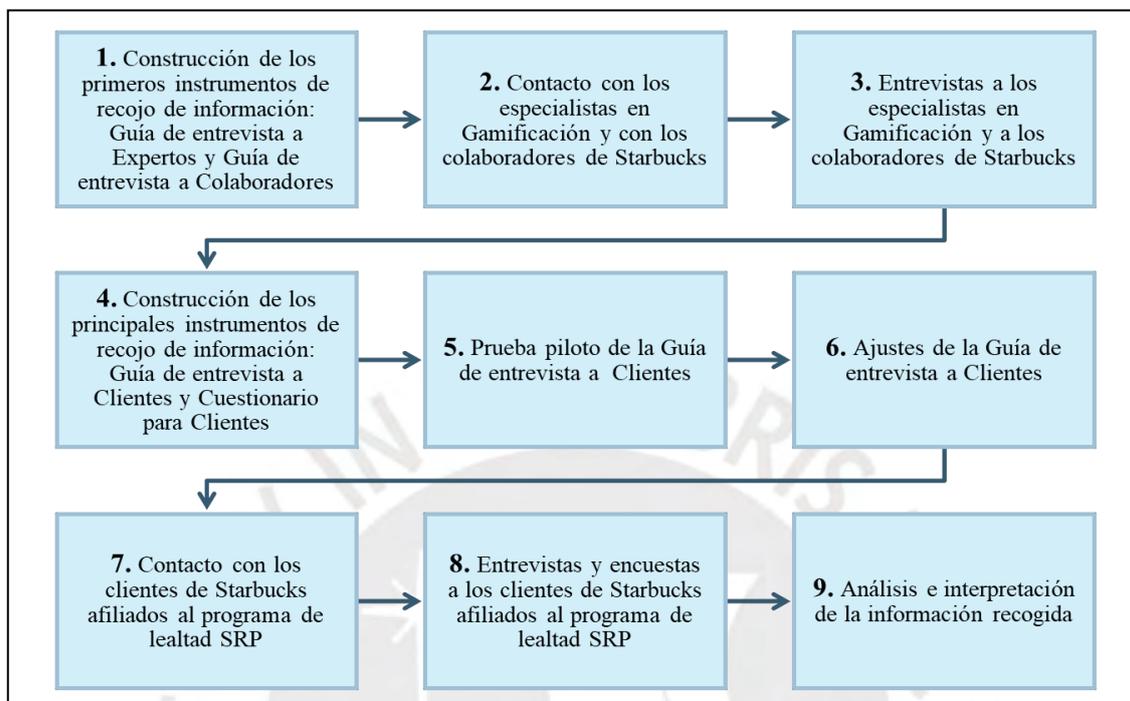
En cuarto lugar, se procedió con el contacto con los clientes de Starbucks afiliados al programa de lealtad SRP; y, posteriormente, con la realización de las entrevistas y de las encuestas a los mismos. En el caso de la muestra de clientes entrevistados, estos fueron contactados a través de la red social Facebook; específicamente, enviándoles mensajes privados a las personas que hacían comentarios o reaccionaban con un ‘me gusta’ o un ‘me encanta’ a las publicaciones que Starbucks realizaba sobre el programa en cuestión. Asimismo, se entrevistó a todos los clientes que cumplían con el criterio de estar afiliados al programa y que, además, accedieron a participar en el estudio; concretándose un total de veinte (20) entrevistas, las cuales fueron realizadas bajo tres modalidades: en persona (6), por teléfono (7) y a través de Facebook (7); ello dependiendo de la preferencia y disponibilidad de los participantes.

En el caso de la muestra de clientes encuestados, estos fueron contactados y encuestados de manera personal en las propias tiendas de Starbucks, por lo que se visitó un total de veintinueve locales de la empresa (ver Anexo H), los cuales fueron escogidos de acuerdo a la conveniencia del investigador. Se optó por realizar encuestas de forma presencial para garantizar que los informantes fueran miembros del programa, lo cual no puede ser garantizado completamente si la encuesta se realiza vía *online* o a través de alguna red social; llegándose a concretar un total de ciento setenta y nueve (179) encuestas de clientes que accedieron a participar en el estudio. En ambos casos, el período de duración del trabajo de campo fue de un mes, por cuestiones de tiempo para la realización de la Tesis.

Finalmente, con toda la información recolectada, se procedió a realizar el trabajo de análisis e interpretación de los datos, el cual se explica de manera detallada en la siguiente sección.

En la siguiente figura (ver Figura 9) se puede apreciar, de manera resumida, los pasos que se siguieron en el proceso de la recolección de los datos de la presente investigación.

**Figura 9: Resumen del procedimiento de recolección de datos**



## 8. Análisis e interpretación de los datos

La forma en que los datos fueron analizados para poder abordar cada una de las preguntas de investigación de este estudio se presentan a continuación:

### 8.1 Entrevistas

Para el análisis de datos de la parte cualitativa del estudio se ha utilizado como estrategia general un marco descriptivo para organizar la información, el cual se construyó sobre la base de las preguntas de la investigación. Asimismo, como estrategia específica se ha utilizado el análisis transversal de la información obtenida en cada una de las entrevistas, ello con el objetivo de identificar patrones en las mismas y de derivar conclusiones.

Además, siguiendo los procedimientos sugeridos por Creswell (2003, citado en Avolio, 2015), los datos fueron analizados bajo una lógica inductiva y guiados por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación. En ese sentido, para el análisis de los elementos de gamificación del programa se utilizó como guía el marco de referencia teórico MDE (mecánicas, dinámicas y emociones) (Zichermann & Cunningham, 2011; Robson et al., 2015); mientras que, para el análisis del involucramiento de los clientes con el programa se utilizaron las tres

dimensiones del *customer engagement* que ofrece la perspectiva multidimensional de este concepto: cognitiva, emocional y comportamental (Kuvykaité & Taruté, 2015).

Así pues, en primer lugar, se realizó la transcripción de las entrevistas, las cuales fueron leídas repetidas veces para lograr la familiarización con los datos. Luego se procedió con el proceso de estructuración y organización de la información dentro de temas o categorías. En tercer lugar, se examinaron similitudes y diferencias en las categorías previamente definidas, y se identificaron patrones y relaciones en las mismas. Finalmente, estos patrones fueron interpretados y, a su vez, comparados con la literatura existente sobre el tema.

## 8.2 Cuestionarios

Por otro lado, en cuanto al análisis de datos de la parte cuantitativa del estudio, Excel fue la herramienta utilizada para el análisis de la información. En ese sentido, se usaron estadísticas descriptivas para conocer la valoración que les asignan los clientes a los elementos de gamificación del programa de lealtad SRP y para conocer su nivel de involucramiento cognitivo, emocional y comportamental con el mismo.

En las siguientes tablas (ver Tabla 13 y Tabla 14) se explica en detalle cuál fue el criterio de análisis de los resultados obtenidos:

**Tabla 13: Indicador: Valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación del programa**

Valoración	Descripción
Muy Alta	Si la estadística descriptiva del elemento de gamificación analizado muestra una media comprendida entre 4.5 y 5.
Alta	Si la estadística descriptiva del elemento de gamificación analizado muestra una media comprendida entre 3.5 y 4.4.
Media	Si la estadística descriptiva del elemento de gamificación analizado muestra una media comprendida entre 2.5 y 3.4.
Baja	Si la estadística descriptiva del elemento de gamificación analizado muestra una media comprendida entre 1.5 y 2.4.
Muy baja	Si la estadística descriptiva del elemento de gamificación analizado muestra una media comprendida entre 1 y 1.4.

**Tabla 14: Indicador: Nivel de involucramiento de los clientes con el programa**

Nivel de involucramiento	Descripción
Muy Alto	Si la estadística descriptiva de la dimensión del <i>engagement</i> analizada muestra una media comprendida entre 4.5 y 5.
Alto	Si la estadística descriptiva de la dimensión del <i>engagement</i> analizada muestra una media comprendida entre 3.5 y 4.4.
Medio	Si la estadística descriptiva de la dimensión del <i>engagement</i> analizada muestra una media comprendida entre 2.5 y 3.4.
Bajo	Si la estadística descriptiva de la dimensión del <i>engagement</i> analizada muestra una media comprendida entre 1.5 y 2.4.
Muy bajo	Si la estadística descriptiva de la dimensión del <i>engagement</i> analizada muestra una media comprendida entre 1 y 1.4.

Después de haber explicado en detalle cómo se realizó el análisis de la información de la parte cualitativa y cuantitativa de la Tesis, la siguiente tabla (ver Tabla 15) resume la alineación entre las preguntas de investigación, las fuentes de evidencia utilizadas y el análisis de los datos.

**Tabla 15: Alineación entre las preguntas de la investigación, las fuentes de evidencia y el análisis de los datos**

Preguntas de investigación		Instrumento	Análisis
PE 1:	¿Cuál es la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa?	Entrevistas semiestructuradas	Generación de tema
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo es la valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación del programa?</li> </ul>	Cuestionario	Estadística descriptiva
PE 2:	¿Cuáles son los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa?	Entrevistas semiestructuradas	Generación de tema
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo es el involucramiento de los clientes con el programa a nivel cognitivo, emocional y comportamental?</li> </ul>	Cuestionario	Estadística descriptiva
PE 3:	¿Cómo intervienen los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa?	Entrevistas semiestructuradas	Generación de tema

Finalmente, cabe resaltar que, a lo largo de todo el proceso de análisis e interpretación de los datos y de la presentación y discusión de los resultados, se mantuvo una cadena de evidencia en la que se mostraba claramente la relación entre las preguntas de investigación, la información obtenida y las conclusiones del estudio.

## 9. Consentimiento Informado

Como parte del proceso de recolección de datos, antes de proceder a realizar las entrevistas, tanto a los especialistas en Gamificación como a los encargados del programa de lealtad SRP se les pidió que firmen el documento de Consentimiento Informado. La finalidad de este documento es explicar de manera clara las circunstancias del estudio, su objetivo principal y la garantía de confidencialidad de los datos recolectados.

Dicho consentimiento fue firmado por cada uno de los entrevistados luego de explicarles el propósito estrictamente académico de la investigación. Gracias a ello las entrevistas pudieron ser grabadas como evidencia de su realización, y la información brindada en las mismas pudo ser utilizada para el desarrollo del estudio. El modelo de Consentimiento Informado utilizado se puede ver en el Anexo I.

## **10. Validez y confidencialidad**

La validez de la presente investigación se sustenta en el uso de la estrategia de triangulación de la información. Esta estrategia “permite comparar varios tipos y fuentes de información para alcanzar la validez de los resultados” (Avolio, 2015, p. 110); y, además, es esencial para los métodos mixtos de investigación (Flick, 2007) y para los estudios de caso (Pasco & Ponce, 2015). En este caso, la información ha sido recolectada de dos fuentes de evidencia: entrevistas y encuestas. En ese sentido, la triangulación de la información en el estudio se ha logrado gracias a la combinación de los resultados cualitativos y cuantitativos. Ambos se utilizaron para proporcionar una imagen más general de los resultados del estudio.

Por otro lado, toda la información recogida en el estudio se manejó con confidencialidad absoluta. Es por ello que, ningún tipo de información sensible y confidencial compartida por los colaboradores de Starbucks Perú fue manejada por personas ajenas al estudio ni compartida con los otros participantes durante el trabajo de campo realizado. De igual manera, en todo momento se comunicó, tanto a los especialistas en Gamificación como a los clientes del programa de lealtad SRP entrevistados y encuestados, que la información obtenida sería utilizada con total discreción y netamente para fines académicos.

## **11. Resumen del capítulo**

El presente estudio tiene un alcance exploratorio, y ha utilizado un enfoque mixto de investigación, con predominancia del diseño cualitativo, y la estrategia del estudio de caso único de diseño incrustado para explorar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP.

Las unidades de análisis de la investigación han sido cuidadosamente seleccionadas sobre la base de un muestreo no probabilístico, el cual selecciona a los individuos de la muestra de acuerdo a los criterios específicos del investigador para poder lograr los objetivos del estudio. En virtud de ello, la principal unidad de análisis de la investigación fueron los clientes de Starbucks afiliados al programa de lealtad SRP. Asimismo, se han utilizado dos fuentes de evidencia para la recolección de información: entrevistas y cuestionarios. Y, una vez completado el trabajo de

campo, los resultados fueron resumidos y ordenados en función de cada una de las preguntas de la investigación.



## **CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo tiene por objetivo presentar y discutir los resultados del trabajo de investigación realizado. Así, una vez concluida la fase de trabajo de campo, la información recolectada ha sido resumida y organizada de acuerdo con cada una de las preguntas de investigación para ser presentada de manera ordenada y siguiendo una lógica específica para el mejor entendimiento de los hallazgos. En ese sentido, en primer lugar, se presenta el perfil de los informantes; y, seguidamente, se procede con la presentación de los resultados del estudio.

### **1. Perfil de los informantes**

Al no tener acceso a la base de datos de los clientes afiliados al programa de lealtad de Starbucks por cuestiones de confidencialidad de la empresa, se trabajó con dos muestras diferentes de estos clientes para contar con información mucho más completa y rica sobre el objeto de estudio, una para el recojo de información cualitativa, mediante entrevistas semiestructuradas, y otra para el recojo de información cuantitativa, mediante un cuestionario autoseleccionado. Por ello, el análisis de la información está realizado sobre la base de dos perfiles distintos de informantes, los cuales se describen a continuación.

#### **1.1 Perfil de los clientes entrevistados**

En primer lugar, en el caso de los clientes de Starbucks que fueron entrevistados, la muestra, que fue de propósito, estuvo constituida por un total de veinte (20) miembros del programa de lealtad SRP que fueron participantes voluntarios del estudio; los cuales, a través de su discurso, permitieron obtener la información necesaria para poder dar respuesta a las preguntas de investigación propuestas.

En la siguiente tabla (ver Tabla 16) se muestra el perfil de estas personas de manera resumida, considerando cuatro categorías específicas: género, edad, nivel actual al que pertenecen en el programa, y tiempo que llevan siendo parte del mismo. Asimismo, cabe señalar que, por temas de confidencialidad, los nombres de los informantes han sido codificados para su análisis.

**Tabla 16: Perfil de los clientes entrevistados**

CÓDIGO DEL ENTREVISTADO	GÉNERO	EDAD	NIVEL ACTUAL	TIEMPO EN EL PROGRAMA
MV	Femenino	22	Welcome	4 meses
NL	Femenino	25	Welcome	1 mes
SS	Masculino	24	Welcome	1 mes
MM	Femenino	22	Green	5 meses
AR	Femenino	24	Green	3 meses
JM	Masculino	35	Green	1 año
LCH	Masculino	50	Green	4 meses
AM	Femenino	20	Gold	Desde que inició
DF	Femenino	23	Gold	Desde que inició
KR	Femenino	28	Gold	Desde que inició
KA	Femenino	24	Gold	10 meses
SL	Femenino	23	Gold	6 meses
AV	Femenino	23	Gold	4 meses
DS	Masculino	16	Gold	Desde que inició
BS	Masculino	18	Gold	Desde que inició
PB	Masculino	26	Gold	Desde que inició
DE	Masculino	30	Gold	Desde que inició
MG	Masculino	37	Gold	Desde que inició
AF	Masculino	20	Gold	1 año
CA	Masculino	30	Gold	6 meses

Como se observa en la tabla, la muestra refleja heterogeneidad entre los miembros del programa de lealtad SRP; ya que está conformada por clientes de ambos sexos, de diferentes edades, pertenecientes a los tres niveles del programa (*Welcome*, *Green* y *Gold*), y con diferentes periodos de antigüedad en cuanto a su afiliación al mismo. En la siguiente tabla (ver Tabla 17) se presentan estadísticas descriptivas sobre el perfil de los clientes entrevistados, considerando las cuatro dimensiones mencionadas.

**Tabla 17: Entrevistados por género, edad, nivel actual y tiempo en el programa**

Dimensiones		Número de entrevistados	Porcentaje de entrevistados
Género	Femenino	10	50.0%
	Masculino	10	50.0%
Edad (años)	16 – 25	13	65.0%
	26 – 35	5	25.0%
	36 – 45	1	5.0%
	Más de 45	1	5.0%
Nivel actual	Welcome	3	15.0%
	Green	4	20.0%
	Gold	13	65.0%
Tiempo en el programa (meses)	1 – 4	6	30.0%
	5 – 8	3	15.0%
	9 – 12	3	15.0%
	Desde que fue lanzado	8	40.0%
Total		N [20]	% [100]

En primer lugar, de los 20 clientes entrevistados, 10 eran mujeres (50.0%) y 10 (50.0%) eran varones. Asimismo, los informantes tenían edades comprendidas entre los 16 y los 50 años. El principal grupo estuvo constituido por 13 (65.0%) clientes con un rango de edad entre 16 y 25 años, y el segundo por 5 (25.0%) clientes con un rango de edad entre 26 y 35 años. En tercer lugar, 3 (15.0%) de los entrevistados pertenecían al nivel Welcome del programa, 4 (20.0%) pertenecían al nivel Green, y 13 (65.0%) al nivel Gold. Finalmente, en cuanto a su antigüedad como miembros del programa de lealtad SRP, la mayoría de informantes (8, 40.0%) estaba afiliado al programa desde que este fue lanzado; mientras que, el segundo grupo mayoritario estuvo constituido por 6 (30.0%) clientes que se afiliaron al programa hace un período comprendido entre 1 y 4 meses.

## 1.2 Perfil de los clientes encuestados

Por otro lado, en el caso de la muestra de los clientes de Starbucks encuestados, esta estuvo constituida por un total de ciento setenta y nueve (179) miembros del programa de lealtad SRP, quienes fueron participantes voluntarios del estudio. Tal como se mencionó en el Capítulo 4, dedicado al método, esta muestra de clientes respondió un cuestionario de preguntas con el escalamiento de Likert de cinco puntos, el cual estuvo destinado a complementar, con estadística descriptiva, la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas a la muestra de clientes previamente descrita; ya que, de acuerdo al diseño mixto elegido, en este estudio el modelo dominante es el cualitativo.

En la siguiente tabla (ver Tabla 18) se muestra el perfil de estas personas de manera resumida, considerando las mismas categorías de la muestra de clientes entrevistados: género, edad, nivel actual al que pertenecen en el programa, y tiempo que llevan siendo parte del mismo.

**Tabla 18: Perfil de los clientes encuestados**

Dimensiones		Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Género	Femenino	84	46.9%
	Masculino	95	53.1%
Edad (años)	< de 18	6	3.4%
	18 – 25	82	45.8%
	26 – 35	70	39.1%
	36 – 45	15	8.4%
	46 – 55	6	3.4%
Nivel actual	Welcome	85	47.5%
	Green	62	34.6%
	Gold	32	17.9%
Tiempo en el programa (meses)	< de 1	28	15.6%
	1 – 4	36	20.1%
	5 – 8	43	24.0%
	9 – 12	33	18.4%
	> de 12	29	16.2%
	Desde que fue lanzado	10	5.6%
Total		N [179]	% [100]

Como se observa en la tabla, la dimensión de género de las personas que respondieron la encuesta fue equilibrado. De los 179 clientes encuestados, 84 eran mujeres (46.9%) y 95 (53.1%) eran varones. Asimismo, los informantes tenían edades comprendidas entre los menores de 18 años hasta los 55 años. El principal grupo estuvo constituido por 82 (45.8%) clientes con un rango de edad entre 18 y 25 años, y el segundo por 70 (39.1%) clientes con un rango de edad entre 26 y 35 años. Por otro lado, 85 (47.5%) de los encuestados pertenecían al nivel Welcome del programa, 62 (34.6%) pertenecían al nivel Green, y 32 (17.9%) al nivel Gold. Finalmente, en cuanto a su antigüedad como miembros del programa de lealtad SRP, la muestra estuvo bastante segmentada. La mayoría de los informantes (43, 24.0%) se afiliaron al programa hace un período comprendido entre 5 y 8 meses, y el segundo grupo mayoritario estuvo constituido por 36 (20.1%) clientes que se afiliaron al programa hace un período comprendido entre 1 y 4 meses. Solamente 10 (5.6%) personas estaban afiliadas al programa desde que este fue lanzado.

## **2. Presentación y discusión de los resultados**

Después de haber presentado el perfil de los clientes que constituyeron la muestra del estudio (tanto de los clientes entrevistados como de los clientes encuestados), esta sección se enfoca en presentar los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación. En virtud de ello, los resultados han sido resumidos y organizados sobre la base de las preguntas de la investigación: 1) hallazgos sobre los elementos de gamificación del programa, 2) hallazgos sobre el involucramiento de los clientes con el programa, y 3) hallazgos sobre el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa.

Asimismo, cabe resaltar que, si bien los resultados han sido analizados, principalmente, desde la perspectiva de los miembros del programa que fueron entrevistados y encuestados, estos también han sido contrastados y complementados con los puntos de vista de los especialistas en Gamificación y de los encargados del programa que fueron entrevistados, así como con la literatura académica existente sobre el tema.

### **2.1 Hallazgos sobre los elementos de gamificación del programa**

Esta primera parte de la presentación y discusión de los resultados tiene por objetivo presentar los hallazgos sobre los elementos de gamificación del programa de lealtad SRP.

En virtud de ello, los hallazgos serán divididos en dos secciones: 1) percepción de los clientes sobre los elementos de gamificación y 2) nivel de valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación. La primera se enfoca en presentar los resultados de la parte cualitativa de la investigación; mientras que, la segunda se enfoca en presentar los resultados de la parte cuantitativa de la misma, la cual tiene como función complementar los resultados de la primera sección, ya que en el estudio el modelo dominante es el cualitativo.

#### ***2.1.1 Percepción de los clientes sobre los elementos de gamificación***

Como se mencionó en el marco contextual previamente desarrollado (ver Capítulo 3), los elementos de gamificación que utiliza el programa de lealtad SRP son nueve: 1) restricciones/limitaciones, 2) puntos, 3) niveles, 4) retroalimentación, 5) desafíos y retos, 6) recompensas, 7) adquisición de estatus, 8) colección de insignias y 9) donaciones/regalos.

Para conocer la percepción que tienen los clientes de Starbucks sobre cada uno de estos elementos se trabajó con los temas y patrones comunes que surgieron en las entrevistas semiestructuradas realizadas a una muestra de veinte clientes afiliados al programa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre cada uno de los elementos:

### *a. Restricciones/limitaciones*

Las restricciones o limitaciones son un elemento de gamificación que se refiere a las condiciones establecidas en el juego, las cuales funcionan como ‘reglas’ que no pueden ser traspasadas por los jugadores y que, al mismo tiempo, regulan su participación dentro del juego (Werbach & Hunter, 2012). En el caso del programa de lealtad SRP, existen dos restricciones específicas establecidas para los clientes: 1) el único medio de pago que pueden utilizar para obtener estrellas es la ‘Starbucks Card’ y 2) el monto mínimo de recarga de la ‘Starbucks Card’ es de S/ 20.00.

En este sentido, se realizaron dos preguntas para conocer la opinión de los clientes sobre las restricciones que presenta el programa, una referida al uso de la ‘Starbucks Card’ como único medio de pago para la acumulación de estrellas y la otra referida a la exigencia de un monto mínimo de recarga de la tarjeta.

En primer lugar, las opiniones de los clientes respecto a la restricción de tener que utilizar la ‘Starbucks Card’ como único medio de pago para ganar y acumular estrellas son favorables. Casi la mayoría de entrevistados (18 de 20) está de acuerdo con usar la tarjeta como medio de pago porque resulta conveniente para ellos. Primordialmente, el uso de la tarjeta les resulta conveniente porque así ya no tienen la necesidad de cargar efectivo ni otra tarjeta de crédito o débito para realizar sus compras en Starbucks, lo cual es beneficioso para ellos por un tema de practicidad y de seguridad (16 de 18). Asimismo, sienten que usar la tarjeta para hacer sus pagos les permite ‘ahorrar’ dinero de manera involuntaria, ya que, al hacer continuas recargas en la misma, van acumulando dinero de los saldos de sus compras sin darse cuenta (13 de 18). Y, también consideran conveniente utilizar la ‘Starbucks Card’ porque, al hacerlo, pueden llevar un balance de sus gastos revisando el historial de sus consumos en su cuenta personal (4 de 18).

Por su parte, las personas con opiniones desfavorables sobre esta restricción del programa (2 de 20), consideran que limitar la acumulación de estrellas al uso exclusivo de la ‘Starbucks Card’ es poco práctico e injusto, porque si una persona se olvida su tarjeta o la pierde y solo puede pagar con otro medio de pago, pierde la oportunidad de obtener estrellas por su compra. Estas personas consideran que el simple hecho de estar afiliado al programa debería bastar para acumular estrellas en cada compra, independientemente del medio de pago utilizado.

Por otro lado, en cuanto a las opiniones de los clientes sobre la restricción de que el monto mínimo de recarga de la ‘Starbucks Card’ sea de S/ 20.00, todas estas son desfavorables (20 de 20). Ninguno de los clientes de la muestra está de acuerdo con que el monto mínimo de recarga de la tarjeta sea de S/ 20.00. Los clientes consideran que este es un monto un poco excesivo, sobre todo si se tiene en cuenta que la mayoría de productos que ofrece Starbucks está por debajo de

ese precio y que, la mayoría de veces, las personas solo quieren completar el monto exacto que les falta para hacer una determinada compra. Todos coinciden en que debería existir la posibilidad de que se pueda completar el monto faltante de la tarjeta con efectivo, en lugar de ‘obligar’ a los clientes a cargarla con S/ 20.00.

Entonces, en cuanto a las restricciones del programa se puede decir que, utilizar la tarjeta como medio de pago para obtener y acumular estrellas es una restricción muy bien recibida por la gran mayoría de los clientes de la muestra. No ocurre lo mismo con la restricción de que el monto mínimo de recarga de la tarjeta sea de S/ 20.00, ya que todos los clientes de la muestra expresaron su molestia y desagrado respecto a la misma. Sin embargo, a pesar de que nadie está de acuerdo con dicho monto, esta restricción no representa un factor para que ellos no continúen siendo miembros del programa ni para que dejen de usar su ‘Starbucks Card’.

#### *b. Puntos*

Los puntos constituyen un elemento de gamificación muy importante, ya que son considerados motivadores increíbles para las personas en cualquier sistema gamificado. Específicamente, son las recompensas numéricas que se le otorga al jugador por las actividades que realiza en el juego (Werbach & Hunter, 2012). En el caso del programa de lealtad SRP, el programa otorga a los clientes la posibilidad de obtener y acumular estrellas (puntos) en cada una de sus compras, para que, al hacerlo, puedan subir de nivel y alcanzar mayores beneficios.

En este sentido, se realizó una pregunta para conocer la opinión de los clientes respecto a la acumulación de puntos en el programa, específicamente, sobre si ellos realizan algunas de sus compras con el objetivo de obtener y acumular estrellas como fin último.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, las opiniones de los clientes respecto a la obtención y acumulación de estrellas como fin último de sus compras están divididas. Por un lado, poco más de la mitad de los entrevistados (13 de 20) considera que la acumulación de estrellas *per se* no constituye un factor para que ellos consuman en Starbucks. Ellos no realizan sus consumos con el objetivo de ganar estrellas, sino que lo hacen porque son clientes frecuentes de la empresa (13 de 13), porque les gustan los productos de Starbucks (10 de 13), porque están acostumbrados a consumir ciertos productos específicos que solo ofrece la compañía (6 de 13) y también porque les gusta utilizar la cafetería como lugar de estudio o de reuniones de trabajo (4 de 13). En su caso, la obtención y acumulación de estrellas se produce como un efecto colateral de su consumo habitual en Starbucks, más no porque sea el factor central de su motivación. Esto quiere decir que, para este grupo de personas de la muestra, las estrellas del programa no tienen un valor por sí mismas.

Por otro lado, en el caso de las personas que sí realizan compras adicionales en Starbucks exclusivamente con el objetivo de obtener estrellas (7 de 20), el hecho de poder ganar y acumular estrellas es, precisamente, uno de los aspectos que más les gusta del programa. Estos clientes, a través de su discurso, hicieron notar que realmente sienten una emoción genuina por la obtención de estrellas. Para algunos, su emoción radica en que esperan con ansias los beneficios futuros que implican sus nuevas estrellas acumuladas (4 de 7). A otros les emociona saber que, gracias a sus nuevas estrellas, cada vez les falta menos para alcanzar un nuevo nivel en el programa (3 de 7). Mientras que, a algunos lo que les gusta es sentir que están compitiendo con otras personas cuando ganan estrellas (2 de 7). Para estos últimos, la acumulación de estrellas es el factor que hace que se sientan en un contexto lúdico dentro del programa.

En este punto, es importante destacar que, uno de los entrevistados indicó que su hermana menor de doce años, quien también es miembro del programa, siempre está compitiendo con sus amigas del colegio para ver quién logra acumular más estrellas en sus 'Starbucks Cards'. Esto significa que, para esta niña y sus amigas, la acumulación de estrellas está generando un sentido de competencia entre ellas, lo cual resulta destacable.

Por ejemplo, mi hermana menor, que todavía está en cole, de doce años, también tiene su tarjeta que yo le saqué, y ella compite con sus amigas del salón para ver quien tiene más estrellas, hacen como un concurso y todo (AF, comunicación personal, 6 de julio, 2018).

Entonces, en cuanto a la obtención y acumulación de estrellas en el programa se puede decir que, por un lado, los clientes de la muestra que no realizan compras en Starbucks con el objetivo específico de ganar estrellas, están motivados, fundamentalmente, por su hábito regular de consumo en la empresa y no por participar en el programa como tal (a pesar de que resultan beneficiados por el mismo de manera indirecta). En ellos priman los factores racionales más que los emocionales. Mientras que, en el caso de los clientes de la muestra cuyo fin último es la acumulación de estrellas *per se*, estos sienten algún tipo de emoción al ganar estrellas y se sienten mucho más motivados a involucrarse activamente con el programa. En ellos priman factores intrínsecos en su deseo de participar en el programa.

### *c. Niveles y adquisición de estatus*

En esta sección se presentan, en conjunto, los resultados obtenidos sobre las percepciones de los clientes de dos elementos de gamificación del programa: 1) los niveles y 2) la adquisición de estatus; dado que, en el análisis realizado, se encontró una relación directa entre ambos.

En primer lugar, los niveles son un elemento de gamificación que se refiere al sistema de avance en el juego, mediante la recopilación de una cierta cantidad de puntos o acciones

específicas (Werbach & Hunter, 2012). Por su parte, la adquisición de estatus es un elemento de gamificación que se genera gracias a las condiciones del juego que permiten a los jugadores alcanzar un nivel superior (Werbach & Hunter, 2012). En el caso del programa de lealtad SRP, este otorga la posibilidad de alcanzar tres niveles (*Welcome, Green y Gold*); donde, llegar al Nivel *Gold* significaría la adquisición de estatus y exclusividad en el juego.

En este sentido, se realizaron dos preguntas para conocer la opinión de los clientes sobre estos elementos, una referida a los niveles del programa y la otra referida a la posibilidad de adquisición de exclusividad que otorga el mismo.

Por un lado, las opiniones de los clientes respecto a los niveles del programa son favorables. La mayoría de los entrevistados (14 de 20) considera que, el hecho de que existan tres niveles en el programa es un factor que los incentiva a ganar y acumular estrellas, porque lo que desean es alcanzar el Nivel *Gold* o bien mantenerse en el mismo. Por su parte, las personas con opiniones desfavorables sobre los niveles del programa (6 de 20), consideran que se necesitan muchas estrellas para subir de nivel, sobre todo al Nivel *Gold*. Estas personas sienten que deben invertir mucho dinero en sus compras en Starbucks para ser un miembro *Gold*, y eso es lo que no les gusta.

Por otro lado, en el caso de las opiniones de los clientes sobre la posibilidad que otorga el programa de adquirir exclusividad dentro del mismo, todos los clientes de la muestra (20 de 20) indicaron que, para ellos, alcanzar el Nivel *Gold* en el programa representa un símbolo de exclusividad y estatus dentro del mismo. Sin embargo, en las entrevistas surgió un tema importante respecto a este elemento de gamificación, un tema que afecta a una gran cantidad de clientes: las nuevas formas de llegar a ser un miembro *Gold*.

Según lo expuesto por los clientes entrevistados, Starbucks viene sacando nuevas promociones para los clientes que aún no están afiliados al programa, con el fin de incentivarlos a unirse al mismo. Mediante estas promociones, los clientes que se afilien al programa, por el simple hecho de hacerlo, pasan, automáticamente, al Nivel *Gold*. Absolutamente todos los clientes Nivel *Gold* de la muestra (13 de 20) expresaron su molestia y fastidio respecto a esta promoción. Para ellos, la promoción resulta muy injusta, ya que sienten que ellos sí se esforzaron por llegar a su nivel, y ahora alguien puede convertirse en *Gold* con el simple hecho de activar su 'Starbucks Card'. Asimismo, consideran que tal promoción le quita valor y emoción al programa, ya que afecta directamente la característica de la exclusividad de ser miembro *Gold*, porque que ahora todos los que se afilien se pueden volver *Gold* automáticamente.

Lo que sí me incomoda es su nueva promoción en la que activas la tarjeta y ya eres miembro *Gold*, eso es muy injusto. O sea, mientras los *Gold* antiguos hemos alcanzado

nuestro nivel poco a poco, acumulando la cantidad de estrellas necesarias, ahora los nuevos solo sacan su tarjeta y ya son *Gold* (...) Eso le quita el ‘chiste’ al programa y, también, a la importancia de ser *Gold*. Ahora todos son *Gold*, así ya no tiene valor para mí (SL, 9 de julio, 2018).

No obstante, el resto de clientes de la muestra (7 de 20) no mostraron una molestia tan marcada hacia dicha promoción. Esto puede ser porque todavía se encuentran en los niveles *Welcome* y *Green* y no sienten que se les ha ‘quitado’ algo (la exclusividad). Estos clientes simplemente se mostraron indiferente a la promoción.

Entonces, en cuanto a los niveles del programa y a la adquisición de estatus en el mismo se puede decir que, todos los clientes de la muestra encuentran una relación implícita entre ambos elementos: uno conlleva a alcanzar el otro. Asimismo, todos los miembros *Gold* de la muestra coinciden en que las nuevas promociones que ha sacado Starbucks en el programa son injustas y, al mismo tiempo, hacen que se pierda el interés de seguir participando activamente en el mismo, ya que influyen, directamente, en la pérdida de exclusividad del tan anhelado Nivel *Gold*. Además, sienten que su esfuerzo no es valorado por la empresa, lo cual ha generado una molestia y una desmotivación importante por parte de ellos para querer seguir esforzándose por mantener su nivel en el programa.

#### *d. Retroalimentación*

La retroalimentación o *feedback* es un elemento de gamificación que se refiere a la información que se le proporciona al jugador sobre su desempeño en el juego (Werbach & Hunter, 2012). En el caso del programa de lealtad SRP, este brinda información a los clientes sobre su progreso en el mismo. Los clientes afiliados tienen una cuenta personal a la que ingresan a través de la página Web de Starbucks, y donde pueden ver su nivel actual, los beneficios que les corresponde al estar en ese nivel, la cantidad de estrellas que tienen acumuladas hasta el momento y la cantidad de estrellas que les falta para poder pasar al siguiente nivel.

En este sentido, se realizó una pregunta para conocer la opinión de los clientes respecto a la retroalimentación que ofrece el programa, específicamente, sobre si ellos suelen entrar a su cuenta personal para ver su progreso en el programa.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, las opiniones de los clientes sobre la retroalimentación que les brinda el programa están divididas. En primer lugar, más de la mitad de clientes de la muestra (12 de 20) indicó que suele entrar a menudo a su cuenta personal. No obstante, de este grupo, la mayoría (7 de 12) no entra con el propósito de ver su progreso en el programa, sino más bien con el objetivo de revisar sus gastos, ellos sienten que la cuenta les

permite hacer un balance detallado de lo que llevan consumiendo en Starbucks. El otro grupo de clientes (5 de 12) sí entra a su cuenta exclusivamente para ver la cantidad de estrellas que llevan acumuladas y para ver qué beneficios pueden adquirir en su nivel actual o cuántas estrellas les falta para pasar al siguiente nivel. Para estas personas, recibir retroalimentación del programa es muy bien valorado. “Que te digan ‘te faltan tantos puntos para poder obtener tal beneficio’, definitivamente, genera una buena expectativa, y, además, alienta a que uno quiera comprar nuevamente en Starbucks” (SS, comunicación personal, 11 de julio, 2018).

Por otro lado, en el caso de los clientes que no suelen entrar a su cuenta personal para ver cómo va su progreso en el programa (8 de 20), el principal motivo por el que no lo hacen es porque consideran que todo el proceso que involucra entrar a su cuenta es bastante tedioso, ya que tienen que entrar a la Web de Starbucks y escribir su nombre y contraseña cada vez que quieran hacerlo. En su caso, ellos solo revisan su cuenta cuando tienen la necesidad urgente de saber cuánto dinero tienen en su tarjeta o cuando están con tiempo de hacerlo. Asimismo, estas personas manifestaron no sentir interés por monitorear su progreso en el programa, ya que los beneficios no varían tanto de nivel en nivel, así que el tema del progreso no les parece relevante. También es importante destacar que, algunos de los informantes (4 de 8) indicaron que hubo ocasiones en las que tuvieron problemas para acceder a su cuenta, sobre todo al hacerlo desde su celular, lo cual hizo que, paulatinamente, dejen de hacerlo.

Entonces, en cuanto al elemento de retroalimentación del programa se puede decir que, algunos clientes de la muestra no consideran importante revisar su progreso en el programa. Sin embargo, hay otros a los que hacerlo les genera mayor expectativa para pasar al siguiente nivel del programa o para seguir acumulando beneficios. Para estas personas, la retroalimentación sí es un factor importante en su involucramiento con el programa.

#### *e. Desafíos y retos*

Los desafíos y retos son un elemento de gamificación que se refiere a las acciones específicas propuestas a los jugadores con el objetivo de que estos alcancen una cierta cantidad de puntos en el juego (Werbach & Hunter, 2012). En el caso del programa de lealtad SRP, este otorga a los clientes la posibilidad de participar en desafíos y retos específicos para que ganen más estrellas, ello a través de promociones específicas que duran un período de tiempo determinado, y durante las cuales los clientes pueden acumular el doble o triple de estrellas con sus compras.

En este sentido, se realizó una pregunta para conocer la opinión de los clientes acerca de los retos y desafíos del programa, específicamente, sobre si ellos suelen participar en los retos propuestos en el mismo.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, las opiniones de los clientes sobre su participación en los retos del programa son favorables. La mayoría de clientes (15 de 20) participa usualmente en los retos lanzados por el programa. Sus principales motivadores para hacerlo son dos: el ganar una mayor cantidad de estrellas que en una compra regular, ya que eso, a la larga, les permitirá subir de nivel y contar con mayores beneficios (9 de 15), y el aprovechar en probar nuevos productos lanzados por Starbucks antes que otros, ya que los miembros del programa son comunicados del lanzamiento de nuevos productos antes que el resto de clientes (5 de 15).

En el caso de las personas de la muestra que no participa en los retos del programa (5 de 15), estas personas no participaron en ningún reto no porque no quisieron hacerlo, sino porque nunca les han llegado los retos al correo, y que el medio por el que se enteran de los mismos es a través de publicidad física en la tienda, pero ya demasiado tarde, cuando la vigencia de la promoción ya venció. Esto les genera molestia porque sienten que no son considerados por la empresa como miembros del programa.

Entonces, en cuanto a los retos y desafíos del programa se puede decir que, este elemento de gamificación es muy bien aceptado por los clientes ya que sienten que reciben buenas recompensas por cumplirlos. Sin embargo, es necesario que Starbucks gestione mejor el tema de las fallas en el envío de retos a los correos de algunos clientes, puesto que esto hace que se pierdan promociones que podrían ayudarlos a subir de nivel o, simplemente, a seguir participando a gusto del programa,

#### *f. Recompensas*

Las recompensas son un elemento de gamificación muy importante que sirve para motivar a las personas. Específicamente, son los beneficios otorgados a un jugador en función de sus logros en el juego (Werbach & Hunter, 2012). En el caso del programa de lealtad SRP, existen diferentes beneficios a los que los consumidores pueden acceder dependiendo de su nivel alcanzado en el programa (para ver el detalle de los beneficios del programa por nivel, ir al Capítulo 3).

En este sentido, se realizó una pregunta para conocer la opinión de los clientes sobre los beneficios que se ofrecen en el programa.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, las opiniones de los clientes respecto a los beneficios del programa en cada nivel están completamente divididas. Todos los clientes de la muestra (20 de 20) consideran que los beneficios que reciben en el programa son un factor importante para que sigan participando en el mismo, y que, al mismo tiempo, ayudan a que se sientan más atraídos a la empresa. Sin embargo, en cuanto a su conformidad sobre los beneficios

ofrecidos por el programa en cada nivel, la mitad de los clientes (10 de 20) está conforme con los tales beneficios, ya que consideran que los beneficios son buenos y están bien distribuidos por nivel, y, además, los motivan a seguir utilizando el programa.

Por su parte, la otra mitad de clientes (10 de 20) no está para nada conforme con los beneficios que Starbucks ofrece. Ellos consideran que en el programa no existe un ‘costo-beneficio’, ya que cada estrella tiene un valor de S/ 2.00, y llegar al Nivel *Gold* implica gastar, aproximadamente, S/. 500. Y, los beneficios que reciben como *Gold* no justifican todo el gasto que se ha hecho. Para esta parte de la muestra, Starbucks debería mejorar sus beneficios, teniendo en cuenta todo lo que los clientes gastan. Sienten que ‘gastan’ más de lo que se les da. En este punto, resultó curioso saber que hay algunos clientes que llevan la cuenta de todo lo que han gastado en dinero para llegar a ese nivel.

Yo soy *Gold* hace varios meses, y en una de las invitaciones al teatro que tuve no me pude registrar porque ya no había espacio. Ahorita tengo unas 626 estrellas, lo que son más de mil soles de consumo (...). Si me pongo a pensar, es un montón lo que he gastado, y no me ofrecen nada, porque no considero que una bebida gratis o un *shot* de café valgan mil soles (PL, comunicación personal, 12 de julio, 2018).

Entonces, en cuanto a las recompensas del programa se puede decir que, las opiniones de los clientes de la muestra están divididas. La mitad de los clientes de la muestra están conformes con los beneficios ofrecidos en cada nivel y la otra mitad está disconforme con los mismos, sobre todo aquellos que llevan la cuenta de cuánto han gastado para tener la cantidad de estrellas que tienen. Los clientes esperan más del programa, y, probablemente, una mejora de los beneficios haría que se involucren más con el mismo.

#### *g. Colección de insignias*

La colección es un elemento de gamificación que se genera gracias a las condiciones del juego que permiten a los jugadores adquirir recursos de juego útiles o coleccionables. Específicamente, la colección de insignias permite que los jugadores coleccionen diferentes tipos de elementos visuales durante el juego (Werbach & Hunter, 2012). En el caso del programa de lealtad SRP, este elemento de gamificación se ve representado en la posibilidad que el programa les otorga a los clientes de adquirir más de una ‘Starbucks Card’, considerando que los modelos de estas son renovados constantemente y que se produce solamente cierta cantidad de un diseño específico, el cual ya nunca vuelve a salir más adelante, ya que varían por temporada.

En este sentido, se realizó una pregunta para conocer la opinión de los clientes sobre las ‘Starbucks Cards’, específicamente acerca de si les gusta coleccionar los diferentes modelos que salen de las mismas.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, las opiniones de los clientes respecto a la posibilidad que tienen de adquirir y coleccionar diferentes modelos de ‘Starbucks Cards’ están divididas por género. Si bien a la mayoría de clientes (12 de 20) le emociona la idea de adquirir nuevas tarjetas por temporada e ir coleccionándolas, de este grupo, 10 son mujeres, lo que representa a toda la población femenina de la muestra, y los 2 varones que forman parte de este grupo indican que ellos coleccionan tarjetas porque a sus enamoradas les gusta que tengan diferentes modelos. Esto quiere decir que este elemento de colección es más valorado por las mujeres, quienes se ven atraídas por los bonitos diseños de las tarjetas (7 de 10), por el deseo de adquirir diseños poco comunes para que no coincidan con los de otros clientes (4 de 10), y porque consideran que cada diseño les otorga la posibilidad de expresar su personalidad (2 de 10). Cabe resaltar que, una de las entrevistadas tenía en su poder un total de doce ‘Starbucks Cards’, cada una de un modelo diferente y se sentía muy orgullosa al respecto.

Por otro lado, en cuanto a los clientes que tienen opiniones desfavorables sobre este elemento de gamificación (8 de 20), que son en su totalidad varones, la mayoría señala que no le ve ninguna utilidad al hecho de adquirir más tarjetas, si con una es suficiente para ganar las estrellas (7 de 8). Es más, consideran que el hecho de adquirir más estrellas implica ‘costos innecesarios’ en los que no están dispuestos a incurrir, ya que para sacar la tarjeta deben pagar S/ 10.00, aunque ese monto luego es reembolsable en consumos (5 de 8) y que el diseño de su tarjeta es algo que no consideran importante (6 de 8). Aunque, uno de los informantes indicó que todos los diseños de tarjeta que saca Starbucks son muy ‘femeninos’, y que ese es otro factor por el que adquirir tarjetas no le llama la atención.

Entonces, en cuanto a la posibilidad que otorga el programa de coleccionar ‘Starbucks Cards’ puede decir que, concretamente, son las mujeres de la muestra las que se sienten motivadas por este elemento de juego. Ellas son influenciadas por factores intrínsecos asociados, sobre todo, a su personalidad y a su deseo de diferenciarse del resto. Mientras que, en el caso de los varones, este elemento de gamificación resulta indiferente y no genera ningún tipo de acción de su parte.

#### *h. Donaciones/regalos*

Las donaciones o regalos son un elemento de gamificación que se refiere a las condiciones del juego que permiten a los jugadores hacer regalos o donaciones a otras personas. Además, son utilizados como un método central de socialización en el juego, ya que invita a los jugadores a pensar en otras personas (Werbach & Hunter, 2012). En el caso del programa de lealtad SRP, este

otorga la posibilidad a sus miembros de regalar la ‘Starbucks Card’ como *giftcard* a otras personas; es decir, regalarles una tarjeta cargada con un monto de dinero específico para que puedan realizar sus consumos en la empresa, y, al mismo tiempo, unirse al programa, si así lo desean.

En este sentido, se realizó una pregunta para conocer la opinión de los clientes sobre la posibilidad que tienen de regalar la ‘Starbucks Card’ como *giftcard* a otras personas.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, las opiniones de los clientes respecto a la posibilidad que se les otorga en el programa de hacerle regalos a otras personas mediante la *giftcard* son favorables. La mayoría de los clientes de la muestra (15 de 20) considera que poder regalar la ‘Starbucks Card’ a alguien es un buen aspecto del programa. Para algunas personas, dar este regalo es una forma de hacer sentir especial a la persona que lo recibe (8 de 15) y, de alguna forma, invitarlos a que se unan al programa (5 de 15). Sin embargo, todos resaltan la importancia de que la persona a quien se le va a hacer el regalo realmente sea alguien que valore un regalo de ese tipo (15 de 15).

También es importante saber cómo es la persona a la que le piensas regalar la tarjeta. Si es alguien que nunca va a Starbucks o que no le gusta el café, obviamente no lo va a valorar para nada ni le va a gustar el regalo, pero si tienes un amigo o una amiga que sabes que consume todos los días en Starbucks o que para ahí haciendo trabajos o estudiando y le regalas una *giftcard*, obvio le va a encantar, sobre todo si todavía no es miembro del programa (AV, comunicación personal, 7 de julio, 2018).

Por su parte, las personas con opiniones desfavorables sobre este elemento de gamificación (5 de 20), consideran que dar una ‘Starbucks Card’ a otra persona no es un buen regalo porque no es algo significativo. Estas personas sienten que las tarjetas son muy simples, y que, a parte del valor monetario que representan, no hay ningún valor significativo que amerite regalárselas a alguien.

Entonces, en cuanto a la posibilidad que otorga el programa de regalar una ‘Starbucks Card’ como *giftcard* a otra persona se puede decir que, a la mayoría de los clientes de la muestra les agrada este elemento de gamificación del programa. Estos clientes le dan valor al aspecto social de sus interacciones, ya que, no solo les agrada el hecho de poder regalar la *giftcard*, sino que también, y, fundamentalmente, se preocupan porque el regalo sea valioso para la persona que lo va a recibir. Es decir, este elemento los invita a ‘ponerse en los zapatos’ de la otra persona antes de decidir si hacer el regalo o no.

Ahora bien, hasta este punto, toda la información presentada en esta sección se obtuvo a través de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a veinte clientes afiliados al programa. No obstante, en la siguiente parte del análisis se presentan estadísticas descriptivas que brindan información específica acerca de las valoraciones que tienen una muestra mucho más amplia de clientes sobre cada uno de los elementos de gamificación del programa de lealtad SRP. Esta información complementará los datos cualitativos y ayudará a que se cuente con un panorama más amplio sobre cómo son percibidos los elementos de gamificación por los clientes de Starbucks.

### ***2.1.2 Nivel de satisfacción de los clientes respecto a los elementos de gamificación***

Para conocer cómo es la valoración de los clientes hacia cada uno de los elementos de gamificación del programa se utilizó la estadística descriptiva resultante de las encuestas realizadas a una muestra de ciento setenta y nueve clientes afiliados al mismo. Además, considerando que, de los nueve elementos de gamificación que utiliza el programa, seis calzan en la definición de mecánicas de juego y tres en la definición de dinámicas de juego, los resultados han sido divididos en función de estos dos aspectos.

#### ***a. Mecánicas de juego***

Las mecánicas son los principios de diseño de la experiencia gamificada; es decir, las decisiones que los encargados de diseñar dicha experiencia toman para especificar los objetivos, las reglas, el entorno, el contexto, los tipos de interacciones y los límites de dicha experiencia para inducir los comportamientos y resultados requeridos (Robson et al., 2015). Estas mecánicas se conocen antes de que comience la experiencia y se mantienen constantes a lo largo de la misma. En otras palabras, no cambian de un jugador a otro, y permanecen iguales cada vez que un jugador se involucra en la experiencia (McCarthy & Gordon, 2011).

En el caso del programa de lealtad SRP, las mecánicas de juego están representadas por seis elementos: 1) restricciones/limitaciones, 2) puntos, 3) niveles, 4) retroalimentación, 5) desafíos y retos y 6) recompensas. En este sentido, para poder conocer la valoración que los clientes les asignan a estos seis elementos, se realizaron preguntas específicas sobre cada uno de ellos.

En la siguiente tabla (ver Tabla 19) se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas (media y desviación estándar) sobre la valoración de estas mecánicas.

**Tabla 19: Valoración de las mecánicas de juego del programa**

Preguntas		Media*	Desv. Estándar*
Restricciones/ limitaciones	Lo que más me gusta del programa es utilizar mi 'Starbucks Card' como medio de pago para acumular estrellas.	4.12	0.926
	Lo que más me gusta del programa es que existe un monto mínimo de recarga de mi 'Starbucks Card', que es de S/ 20.00.	3.13	1.000
Puntos	Lo que más me gusta del programa es que puedo ganar estrellas por cada compra e ir acumulándolas.	3.98	0.834
Niveles	Lo que más me gusta del programa es que puedo subir de nivel al acumular cierta cantidad de estrellas.	3.98	0.793
Retroalimentación	Lo que más me gusta del programa es que en mi cuenta personal puedo ver mi progreso dentro del mismo.	3.92	0.827
Desafíos y retos	Lo que más me gusta del programa es que puedo participar en los retos que mandan al correo o que publican en las redes sociales y así ganar más estrellas.	3.71	0.927
Recompensas	Lo que más me gusta del programa son los beneficios que obtengo al ser miembro.	4.20	0.817

\*Escala de 1-Totalmente en desacuerdo a 5-Totalmente de acuerdo.

Como se observa en la tabla, la pregunta que hace alusión a los beneficios del programa es la que presenta una media más alta (media 4.20 y desviación estándar 0.817), seguida por la pregunta que hace alusión a la restricción de tener que utilizar la 'Starbucks Card' como medio de pago para acumular estrellas (media 4.12 y desviación estándar 0.926); mientras que, la pregunta con la media más baja (media 3.13 y desviación estándar 1.000) es la que hace alusión a la restricción del monto mínimo de recarga de la 'Starbucks Card' de S/ 20.00.

Estos valores muestran que, de acuerdo con el criterio de análisis establecido previamente (ver Capítulo 4), de las seis mecánicas de juego que utiliza el programa, la valoración que los clientes encuestados tienen sobre cinco (puntos, niveles, retroalimentación, desafíos y retos y recompensas) es alta, considerando que sus medias se encuentran en un rango de 3.71-4.20 dentro de una escala total de cinco puntos. Sin embargo, existe una discrepancia en cuanto a la mecánica de juego de restricciones/limitaciones del programa, ya que los clientes tienen una valoración alta sobre la restricción relacionada con el uso de la 'Starbucks Card' como medio de pago para la acumulación de estrellas, pero una valoración media sobre la restricción relacionada con el monto mínimo de recarga de la tarjeta.

Asimismo, dentro del cuestionario realizado también se hicieron preguntas específicas sobre cada una de las recompensas que ofrece el programa (beneficios por nivel) para conocer la valoración que le asignan los clientes a cada uno de los beneficios por separado. En la siguiente tabla (ver Tabla 20) se presentan estos resultados.

**Tabla 20: Valoración de las recompensas que ofrece el programa**

Preguntas		Media*	Desv. estándar*
Niveles <i>Welcome, Green y Gold</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que más me gusta es que me regalan una bebida o alimento gratis por mi cumpleaños.</li> </ul>	4.32	0.831
Niveles <i>Welcome, Green y Gold</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que más me gusta es que me hacen invitaciones especiales al teatro.</li> </ul>	3.94	0.949
Niveles <i>Green y Gold</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que más me gusta es que me regalan un <i>shot</i> de <i>espresso</i> adicional gratis al mes.</li> </ul>	3.85	0.849
Nivel <i>Gold</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que más me gusta es que me regalan una bebida clásica de café por la compra de una bolsa de café.</li> </ul>	3.68	0.883
Nivel <i>Gold</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que más me gusta es que me regalan una bebida a elección por cada 100 Estrellas <i>Gold</i> adicionales.</li> </ul>	3.88	0.946
Nivel <i>Gold</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que más me gusta son las invitaciones a eventos especiales organizados por la empresa.</li> </ul>	4.16	0.704

\*Escala de 1-Totalmente en desacuerdo a 5-Totalmente de acuerdo.

Como se observa en la tabla, la pregunta que hace alusión al beneficio de la bebida o alimento gratis por cumpleaños es la que presenta una media más alta (media 4.32 y desviación estándar 0.831), seguida de la pregunta que hace alusión al beneficio de las invitaciones a eventos especiales organizados por la empresa (media 4.16 y desviación estándar 0.704); mientras que, la pregunta con la media más baja (media 3.68 y desviación estándar 0.883) es la que hace alusión al beneficio del regalo de una bebida por la compra de una bolsa de café.

Estos valores muestran que, de acuerdo con el criterio de análisis establecido previamente, la valoración que los clientes encuestados tienen sobre todas las recompensas del programa es alta, considerando que sus medias se encuentran en un rango de 3.68-4.32 dentro de una escala total de cinco puntos.

#### *b. Dinámicas de juego*

Las dinámicas son los tipos de comportamientos que se desarrollan cuando los jugadores experimentan el juego; es decir, cuando participan de la experiencia gamificada. Contrariamente a las mecánicas, las cuales son establecidas por los encargados del sistema gamificado, las dinámicas se producen por la forma en que los jugadores siguen dichas mecánicas. Estas dinámicas describen los comportamientos dentro del juego y las acciones e interacciones estratégicas que surgen durante el juego (Camerer, 2003, citado en Robson et al., 2015).

En el caso del programa de lealtad SRP, las mecánicas de juego están representadas por tres elementos: 1) adquisición de estatus, 2) colección de insignias y 3) donaciones/regalos. En este sentido, para poder conocer la valoración que los clientes les asignan a estos tres elementos, se realizaron preguntas específicas sobre cada uno de ellos.

En la siguiente tabla (ver Tabla 21) se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas (media y desviación estándar) sobre la valoración de estas dinámicas.

**Tabla 21: Valoración de las dinámicas de juego del programa**

Preguntas		Media*	Desv. estándar*
Adquisición de estatus	Lo que más me gusta del programa es poder llegar a ser un miembro nivel Gold, ya que ese es un símbolo de exclusividad y estatus en Starbucks.	3.37	1.016
Colección de insignias	Lo que más me gusta del programa es que puedo coleccionar los diferentes modelos de 'Starbucks Card' que existen, que cambian de acuerdo a cada temporada.	3.45	1.055
Donaciones/Regalos	Lo que más me gusta del programa es que puedo regalar las 'Starbucks Cards' como <i>giftcard</i> a otras personas.	3.73	0.921

\*Escala de 1-Totalmente en desacuerdo a 5-Totalmente de acuerdo.

Como se observa en la tabla, la pregunta que hace alusión a la posibilidad que tienen los clientes de hacer regalos en el programa gracias a la *giftcard* es la que presenta una media más alta (media 3.73 y desviación estándar 0.921), seguida por la pregunta que hace alusión a la posibilidad que tienen los clientes de coleccionar insignias en el programa (media 3.45 y desviación estándar 1.055); mientras que, la pregunta con la media más baja (media 3.37 y desviación estándar 1.016) es la que hace alusión a la posibilidad que tienen los clientes de adquirir estatus dentro del programa.

Estos valores muestran que, de acuerdo con el criterio de análisis establecido previamente, la valoración que los clientes encuestados tienen sobre una de las tres dinámicas de juego que se generan en el programa (donaciones/regalos) es alta; mientras que, la valoración que tienen sobre las otras dos (colección de insignias y adquisición de estatus) es media, considerando que las medias de estas últimas se encuentran en un rango de 3.37-3.45 dentro de una escala total de cinco puntos.

Entonces, se puede decir que, de los diez elementos de gamificación que utiliza el programa (considerando las dos restricciones/limitaciones del programa de manera individual), la mayoría (7 de 10) tienen una valoración alta por parte de los clientes encuestados, y, el resto (3 de 10), una valoración media, tal como se resume en la siguiente tabla (ver Tabla 22).

**Tabla 22: Resumen de las valoraciones que tienen los clientes hacia los elementos de gamificación del programa**

Valoración	Tipo	Elemento de gamificación	Media*	Desv. estándar*
Alta	Mecánica	Recompensas	4.20	0.817
Alta	Mecánica	Restricción de medio de pago	4.12	0.926
Alta	Mecánica	Niveles	3.98	0.793
Alta	Mecánica	Puntos	3.98	0.834
Alta	Mecánica	Retroalimentación	3.92	0.827
Alta	Dinámica	Regalos	3.73	0.921
Alta	Mecánica	Desafíos y retos	3.71	0.927
Media	Dinámica	Colección de insignias	3.45	1.055
Media	Dinámica	Adquisición de estatus	3.37	1.016
Media	Mecánica	Restricción de monto mínimo de recarga	3.13	1.000

\*Escala de 1-Totalmente en desacuerdo a 5-Totalmente de acuerdo.

Como se puede observar, el elemento de gamificación del programa más valorado por la muestra de clientes encuestados son las recompensas, lo que significa que estos clientes valoran más los motivadores extrínsecos que los intrínsecos que les ofrece el programa. A su vez, el elemento de gamificación menos valorado por los clientes encuestados es la restricción del programa referida a la existencia de un monto mínimo de recarga de la ‘Starbucks Card’, elemento que también cuenta con la mayoría de opiniones desfavorables por parte de la muestra de clientes entrevistados.

## **2.2 Hallazgos sobre el involucramiento de los clientes con el programa**

Luego de haber presentado y discutido los resultados relacionados con los elementos de gamificación del programa de lealtad SRP en la sección previa, esta segunda parte de la presentación y discusión de los resultados tiene por objetivo presentar los hallazgos sobre el involucramiento de los clientes con el programa.

En virtud de ello, los hallazgos serán divididos en dos secciones: 1) factores que influyen en el involucramiento de los clientes con el programa y 2) nivel de involucramiento de los clientes con el programa. La primera se enfoca en presentar los resultados de la parte cualitativa de la investigación; mientras que, la segunda se enfoca en presentar los resultados de la parte cuantitativa de la misma, la cual tiene como función complementar los resultados obtenidos en la primera sección, ya que en el estudio el modelo dominante es el cualitativo.

### **2.2.1 Factores que influyen en el involucramiento de los clientes con el programa**

Para identificar los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP se trabajó con los temas y patrones comunes que surgieron en las

entrevistas semiestructuradas realizadas a una muestra de veinte clientes de Starbucks afiliados al programa. Como era de esperarse, dichos clientes son influenciados por diversos factores en lo que respecta a su decisión de involucrarse o no con el programa. Sin embargo, los factores que surgieron en el estudio como motivadores y/o desmotivadores de su involucramiento con el programa fueron agrupados en cuatro diferentes categorías: la primera relacionada con la marca patrocinadora (Starbucks), la segunda relacionada con la gestión del programa, la tercera relacionada con las percepciones que tienen los clientes sobre el programa, y la cuarta relacionada con los elementos de gamificación del programa.

Además, considerando que el *engagement* del consumidor es un constructo multidimensional que abarca las dimensiones cognitiva, emocional y comportamental, los resultados del análisis de las entrevistas han sido divididos en función de estas tres dimensiones, tal y como se presenta a continuación:

*a. Dimensión cognitiva del engagement*

Como se detalló en el marco teórico previamente desarrollado, la dimensión cognitiva del *engagement* del consumidor se refiere al enfoque e interés que tienen los clientes hacia un objeto de *engagement* particular (Kuvykaité & Taruté, 2015), que, en este caso, es el programa de lealtad SRP. Además, esta dimensión está constituida por dos subdimensiones: atención (estar atento a cualquier cosa relacionada con el objeto de *engagement*) y absorción (concentrarse completamente en cualquier cosa relacionada con el objeto de *engagement* hasta el punto de perder la noción del tiempo u olvidarse de todo lo demás).

Por ello, para poder conocer los factores que alientan o desalientan el involucramiento cognitivo de los clientes con el programa, se decidió ahondar en cada una de las subdimensiones que componen esta dimensión; es decir, se realizó una pregunta referida a si los clientes siempre tratan de poner atención a cualquier cosa relacionada con el programa y otra referida a si alguna vez se han concentrado tanto en algo relacionado con el programa hasta el punto de perder la noción del tiempo u olvidarse de todo lo demás.

Los resultados del análisis de las entrevistas revelaron que, los factores que influyen como motivadores y/o desmotivadores en ambas subdimensiones son diversos. No obstante, estos han sido agrupados en cuatro categorías: marca patrocinadora, gestión del programa, percepciones sobre el programa y elementos de gamificación del programa.

En primer lugar, en cuanto a la subdimensión de atención, el patrón dominante fue que los clientes de la muestra siempre tratan de poner atención a cualquier cosa relacionada con el programa, ya que la mayoría lo expresó así a través de su discurso. Específicamente, los factores

que influyen en dicho interés son cinco: la identificación que tienen con la marca, el ahorro económico que sienten que el programa les genera, los retos que el programa les propone, la posibilidad que les da el programa de coleccionar ‘Starbucks Cards’ y la publicidad del programa. Por otro lado, en el caso del resto de clientes, los factores que influyen en su falta de interés hacia el programa son tres: los beneficios que ofrece el programa, los retos que el programa les propone y la falta de participación de los baristas de Starbucks en el programa.

De los 20 clientes de la muestra, 14 indicaron que siempre tratan de estar atentos a la información, noticias o la publicidad que salga sobre el programa y 6 indicaron que no se esfuerzan por estar al tanto de las novedades del mismo. Del grupo de los 14 clientes que mostraron un grado de atención favorable hacia el programa, todos afirmaron que siempre tratan de estar atentos al programa porque, en realidad, están atentos a cualquier cosa que tenga que ver con Starbucks como empresa, ya que Starbucks es una marca a la que valoran mucho y con la que se sienten muy identificados; es decir, para este grupo de clientes, el interés en el programa es una consecuencia del interés en la marca *per se*. Por su parte, 11 señalaron que tratan de estar atentos al programa, principalmente, para ver si sale alguna promoción que puedan aprovechar y ahorrar dinero o algún nuevo reto en el que puedan participar; es decir, para este grupo de clientes, la motivación principal es el beneficio económico que tal promoción del programa les causará, así como el deseo de aumentar su número de estrellas de manera rápida a través del cumplimiento de los retos del programa.

Asimismo, de este grupo de 14, 7 clientes, todas mujeres, indicaron que siempre tratan de estar atentas para saber si han salido o van a salir nuevas tarjetas, porque les interesa saber cómo es el nuevo modelo de ‘Starbucks Card’ que han sacado para decidir si la adquirirán o no, y afirman que tienen que estar atentas porque los modelos nuevos o de temporada son los que más rápido se acaban. En estas personas, la atención que le ponen al programa se basa en el deseo que tienen por coleccionar nuevas ‘Starbucks Cards’. De igual manera, un grupo de clientes (4 de 14) indicó que, el hecho de que le den atención a las cosas relacionadas al programa se debe a la publicidad que Starbucks hace sobre el mismo, tanto en redes sociales como en las tiendas. Para ellos, la publicidad del programa es bastante gráfica y llamativa, y por eso capta fácilmente su atención y los mantiene actualizados con las nuevas promociones y novedades del programa.

En cuanto al grupo de clientes que no muestra un grado de atención favorable hacia el programa (6 de 20), 3 indicaron que no están atentos a las cosas relacionadas al programa porque nunca se les ofrece beneficios importantes o algún ‘factor sorpresa’ en cuanto a retos que los motiven a averiguar las novedades del programa; es decir, para este grupo de personas, tanto las recompensas ofrecidas como los retos del programa juegan como desmotivadores. Los otros 3

indicaron que no se interesan en aspectos relacionados al programa porque los baristas de Starbucks no les generan dicho interés. Ellos esperan que los baristas les indiquen si hay alguna nueva promoción o reto en el que puedan participar, porque consideran que esa es su función, y sienten que no lo hacen.

En segundo lugar, en el caso de la subdimensión de absorción, el patrón dominante fue que los clientes de la muestra nunca han experimentado la sensación de sentirse absortos en algo relacionado con el programa. Sin embargo, los factores que influyen en tal situación no pudieron ser identificados claramente a través del discurso de los informantes, ya que todos indicaron que no encuentran ‘nada’ relacionado con el programa que los haga sentirse así, pero no hicieron alusión a algún factor específico. Por otro lado, en el caso del resto de clientes, los factores que influyeron o influyen en experimentar dicha sensación por alguna cosa relacionada con el programa son dos: la novedad que representa el programa en el país y la colección de ‘Starbucks Cards’.

De los 20 clientes entrevistados, solamente 5 indicaron haberse sentido inmersos con el programa en alguna ocasión, mientras que 15 aseguraron nunca haber experimentado la sensación de haberse concentrado tanto en algo relacionado con el programa hasta el punto de perder la noción del tiempo o de ignorar todo lo demás.

De los 5 clientes que experimentaron un grado de absorción favorable hacia el programa alguna vez, 2 clientes lo experimentaron cuando recién se enteraron de la existencia del programa y revisaron información en la página Web de Starbucks y sus redes sociales para entender de qué se trataba, estos clientes indicaron que, en aquella ocasión, ‘el tiempo se les pasó volando’ mientras leían sobre el programa. Cabe resaltar que, estos 2 clientes aseguraron saber de la existencia del programa en Estados Unidos, pero no lo conocían mucho, y lo que les interesó fue la novedad de que traigan un programa así al Perú. Por otro lado, 3 clientes, todas mujeres, indicaron que experimentaron una sensación parecida al elegir su modelo de ‘Starbucks Card’, 2 de ellas mencionaron que cuando eligieron su modelo de tarjeta por primera vez había tantos modelos que no sabían cuál elegir porque todos eran muy bonitos y llamaban su atención, por lo que eligiendo el modelo se les pasó el tiempo sin darse cuenta. Mientras que, la otra mujer informante indicó que cada vez que va a adquirir una nueva tarjeta de temporada, se olvida de todo lo demás eligiendo su tarjeta. Cabe mencionar que, esta persona tiene en su poder 12 ‘Starbucks Cards’, por ese lado es entendible que sea este aspecto del programa lo que la absorba en la experiencia.

### *b. Dimensión emocional del engagement*

Por otro lado, la dimensión emocional del *engagement* del consumidor se refiere a los sentimientos de inspiración u orgullo causados en el cliente gracias al objeto de *engagement* particular (Kuvykaité & Taruté, 2015). Además, esta dimensión está constituida por dos subdimensiones: entusiasmo (sentir emoción y afecto por el objeto de *engagement*) y placer (felicidad y orgullo causada por el objeto de *engagement*).

Por ello, para poder conocer los factores que alientan o desalientan el involucramiento emocional de los clientes con el programa, se decidió ahondar en cada una de las subdimensiones que componen esta dimensión; es decir, se realizó una pregunta referida a si el programa genera entusiasmo en los clientes y otra referida a si el programa causa sentimientos de felicidad u orgullo en los mismos.

Los resultados del análisis de las entrevistas revelaron que, al igual que en el caso de la dimensión cognitiva del *engagement*, los factores que influyen como motivadores y/o desmotivadores en ambas subdimensiones son diversos, y han sido agrupados en las mismas cuatro categorías: marca patrocinadora, gestión del programa, percepciones sobre el programa y elementos de gamificación del programa.

En primer lugar, en cuanto a la subdimensión de entusiasmo, el patrón dominante fue que el programa sí genera entusiasmo en los clientes de la muestra, ya que la mayoría lo expresó así a través de su discurso. Específicamente, los factores que influyen en dicho entusiasmo son siete: la identificación que tienen con la marca, el prestigio del programa a nivel mundial, la posibilidad que tienen de obtener recompensas, la posibilidad que tienen de acumular estrellas, la posibilidad que tienen de subir de nivel, la posibilidad que tienen de adquirir exclusividad y la posibilidad que tienen de coleccionar 'Starbucks Cards'. Por otro lado, los factores que influyen en de manera negativa en el entusiasmo de los clientes son tres: las fallas en el sistema de acumulación de estrellas, las fallas en el sistema de envío de retos y las nuevas promociones para clientes no afiliados.

De los 20 clientes de la muestra, 16 indicaron que el programa, efectivamente, les genera entusiasmo. Por un lado, los clientes afirman que lo que más les entusiasma del programa es que es un programa lanzado por Starbucks, ya que es una marca con la que se sienten muy identificados y valoran mucho todo lo que hace (15 de 16). Asimismo, otro aspecto que los entusiasma del programa es que les permite obtener recompensas, acumular estrellas por sus compras e ir subiendo de nivel hasta convertirse en miembros Nivel *Gold* (11 de 16). Esto se debe a que se genera expectativa en ellos respecto de los beneficios que puedan recibir en niveles superiores ya que son conscientes que estos serán cada vez mayores, así como adquirir una

posición de estatus más importante al alcanzar el Nivel *Gold*. A otros clientes lo que les genera entusiasmo es poder coleccionar diferentes modelos de ‘Starbucks Cards’ que van saliendo cada cierto tiempo, ya que son diseños muy variados y particulares (6 de 16). De igual manera, a algunas personas les entusiasma participar de un programa que es mundialmente conocido, ya que eso hace que sientan importantes y más ‘en onda’ con los países más modernos (4 de 16).

No obstante, 13 de estos 16 clientes también afirmaron que su entusiasmo por el programa ya no es el mismo, sino que ha ido disminuyendo con el paso del tiempo, sobre todo en el caso de los miembros pertenecientes al Nivel *Gold*. En un principio, el programa les parecía muy interesante, era algo novedoso en el país, y algunos que ya lo conocían llevaban esperando tiempo que sea lanzado en Perú. No obstante, la mala gestión del programa en cuanto a envío de retos, las constantes fallas en el sistema cuando quieren acumular estrellas y el lanzamiento de nuevas promociones que permiten que los clientes nuevos obtengan automáticamente el Nivel *Gold* hacen que los clientes estén perdiendo entusiasmo por el programa.

Al inicio me parecía algo súper interesante, por lo cual me afilié, además que cuando vi la tarjeta me pareció muy bonita y no había costo por ser miembro, así que me gustó porque yo soy cliente frecuente de Starbucks (...). Todo muy bueno, el barista me explicó como era el ‘asunto’ y ya. Empecé a consumir con la tarjeta y por correo electrónico me llegaba ‘info’ o publicidad de Starbucks, y a veces había ofertas que llamaban mucho mi atención (...). Pero luego empezó a bajar la frecuencia de correos y de invitaciones, y ahora siento que ya no es lo mismo, es como si ya no fuera miembro del programa (SL, 9 de julio, 2018).

En segundo lugar, en cuanto a la subdimensión de placer, el patrón dominante fue que el programa sí causa sentimiento de felicidad u orgullo en los clientes de la muestra, ya que la mayoría lo expresó así a través de su discurso. Específicamente, los factores que influyen en la generación de esos sentimientos son tres: la identificación que tienen con la marca, el sentimiento de comunidad que el programa les genera y el sentimiento de exclusividad que el programa les genera. Por otro lado, en el caso del resto de clientes, los factores que influyen en el hecho de que el programa no les cause ni felicidad ni orgullo son dos: las promociones del programa y el sentimiento de exclusividad que el programa les genera.

De los 20 clientes entrevistados, 14 afirmaron que se sienten felices de pertenecer a la ‘comunidad *Rewards*’, ya que sienten que esto los une más a Starbucks (10 de 14). Este fue un hallazgo importante, ya que significa que el programa está generando un sentido de comunidad entre sus miembros. Asimismo, 12 personas afirmaron sentirse orgullosas de pertenecer al programa, porque tienen la posibilidad de volverse exclusivos al ser *Gold* (pese al problema de

las nuevas promociones), y, sobre, todo, el programa les genera orgullo por lo identificados que están con Starbucks. Definitivamente, la marca Starbucks como tal es el factor que más influye en el involucramiento emocional de los clientes con el programa. Los clientes sienten un grado de afinidad y de identificación muy fuerte con Starbucks, y este sentimiento de *'love brand'* es lo que hace que se sientan felices y orgullosos de pertenecer al programa, ya que es el programa de la empresa que admiran.

Por su parte, las 6 personas a las que ser miembro del programa no les genera ningún tipo de felicidad u orgullo, consideran que esto se debe a que no existen muchas diferencias entre los clientes afiliados al programa y los que no lo están, porque Starbucks también lanza muchas promociones abiertas al público en general, independientemente de que sean miembros del programa o no. Incluso, 4 de estas 6 personas considera que las promociones regulares de la empresa, en muchas ocasiones, superan a las del programa.

### *c. Dimensión comportamental del engagement*

En el caso de la dimensión comportamental del *engagement* del consumidor, esta se refiere a la energía y el esfuerzo que los clientes necesitan hacer para interactuar con el objeto de *engagement* (Kuvykaitė & Taruté, 2015). Además, esta dimensión está constituida por dos subdimensiones: interacción (comportamientos en relación al objeto de *engagement* que vayan más allá de la compra) y respaldo (patrocinar y defender el objeto de *engagement*).

Por ello, para poder conocer los factores que alientan o desalientan el involucramiento comportamental de los clientes con el programa, se decidió ahondar en cada una de las subdimensiones que componen esta dimensión; es decir, se realizó una pregunta referida a si los clientes participan activamente en el programa y otra referida a si hacen comentarios positivos sobre el programa o lo recomiendan a otras personas.

Al igual que en el caso de las dimensiones cognitiva y emocional del *engagement*, los resultados del análisis de las entrevistas revelaron que los factores que influyen como motivadores y/o desmotivadores en ambas subdimensiones son diversos. Sin embargo, estos han sido agrupados en dos categorías: gestión del programa y elementos de gamificación del programa.

En primer lugar, en cuanto a la subdimensión de interacción, el patrón dominante fue que los clientes de la muestra sí participan activamente en el programa, ya que la mayoría lo expresó así a través de su discurso. Específicamente, los factores que influyen en su participación son tres: las recompensas que ofrece el programa, los retos del programa y el uso de la *'Starbucks Card'* como medio de pago para que acumulen sus estrellas. Por otro lado, en el caso del resto de clientes, los factores que influyen en su poca participación en el programa también son tres: los

retos del programa, las fallas en el sistema de acumulación de estrellas y el desconocimiento del programa por parte de los baristas de Starbucks.

De los 20 clientes de la muestra, 18 indicaron que lo que los incentiva a participar en el programa son las recompensas del mismo. Incluso las personas que consideran que las recompensas ofrecidas no son buenas, afirman que, de todas maneras, constituyen un motivador importante para seguir participando en el programa, porque, si tienen la posibilidad de usar su tarjeta para comprar y ganar estrellas no les cuesta nada hacerlo; señalan que prefieren obtener algo, aunque sea un *shot* de café, a no obtener nada. Asimismo, 12 de los 20 clientes entrevistados señalaron que otro factor que los motiva a participar en el programa son los retos que lanza Starbucks para acumular una mayor cantidad de estrellas, porque así sienten que avanzan más rápido en su progreso en cuanto a los niveles o mantienen el que ya alcanzaron. A su vez, algunos clientes (8 de 20) afirmaron que el hecho de pagar sus consumos con la ‘Starbucks Card’ es lo que los motiva a participar en el programa, porque para ellos resulta beneficioso no tener que cargar efectivo, se les hace más práctico pagar con la tarjeta, y, además, así acumulan saldos que luego pueden utilizar en futuras compras.

No obstante, 17 de los 20 clientes de la muestra indicaron que nunca han compartido contenido sobre el programa en sus redes sociales, porque no tienen un motivador para hacerlo. De este grupo, 10 afirmaron que, si el programa ofreciera la posibilidad de acumular estrellas por compartir información en redes sociales o por traer referidos lo harían sin pensarlo, porque eso no implica que tengan que realizar una compra para obtener estrellas. Estas personas participarían más a gusto de retos que no involucren realizar consumos, sino que impliquen hacer otro tipo de actividades como la publicación de contenido u otras actividades sociales. Una persona incluso afirmó que si un reto del programa fuera ‘pintarse el cabello de rosa’, lo haría, porque considera que es algo divertido y eso le llama la atención. Esto significa que este grupo de clientes valoran mucho el aspecto social, el cual el programa no está incentivando. Asimismo, 5 de los 20 clientes de la muestra indicaron que la gestión del programa hace que, muchas veces, hayan pensado en dejar de usar su tarjeta, porque han tenido muchos problemas en cuanto a fallas en el sistema que no les permitieron acumular puntos en algunas promociones importantes; y de estas 5 personas, 3 aseguraron que los baristas no les brindaron ninguna solución frente al problema y que tampoco conocían muy bien el funcionamiento del programa, lo cual les causó mucha más molestia, porque sentían que nadie podía ayudarlos.

En segundo lugar, en cuanto a la subdimensión de respaldo, el patrón dominante fue que los clientes de la muestra sí hacen comentarios positivos sobre el programa o lo recomiendan a otras personas. Específicamente, los factores que influyen en dicho comportamiento son tres: las

recompensas que ofrece el programa, la posibilidad que tienen de acumular estrellas y el sentimiento de exclusividad que les genera el programa. Por otro lado, en el caso del resto de clientes, los factores que influyen en su falta de respaldo hacia el programa son dos: las recompensas que ofrece el programa y las fallas en el sistema de acumulación de estrellas.

De los 20 clientes de la muestras, 13 señalaron que realizan comentarios positivos sobre el programa y que lo han recomendado a otras personas. Ellos hablan bien del programa y lo recomiendan a sus amigos y familiares porque consideran que el programa permite obtener diversos beneficios gracias a los niveles con los que cuenta. De este grupo de 13 personas, 10 recomiendan el programa específicamente por los beneficios de invitaciones al teatro y a eventos corporativos organizados por la empresa y por el beneficio de recibir una bebida gratis por cumpleaños. Asimismo, de este grupo de 13, 6 personas recomiendan el programa por la posibilidad que otorga el programa de acumular estrellas y de alcanzar el Nivel *Gold*.

Por otro lado, los 7 clientes de la muestra que no realizan comentarios positivos sobre el programa ni lo recomiendan a terceros, indicaron que no lo hacen, primero, porque consideran que los beneficios que ofrece son muy básicos y eso hace que no les nazca recomendarlo (5 de 7); y, segundo, porque el programa cuenta con muchas fallas de sistema que no permiten acumular estrellas todas las veces que se hacen consumos, y ellos consideran que, al recomendarlo, ellos quedarían mal con sus amigos o familiares (4 de 7).

En la siguiente tabla (ver tabla 23) se resumen cada uno de los factores identificados como motivadores y/o desmotivadores del involucramiento de los clientes de la muestra con el programa a nivel cognitivo, emocional y comportamental.

**Tabla 23: Factores que influyen en el involucramiento de los clientes con el programa**

Categoría	Factor	Subdimensión del <i>engagement</i>	Tipo de influencia	Cantidad N [20]
Marca patrocinadora (Starbucks)	Identificación con la marca	Atención	Positiva	14
		Entusiasmo	Positiva	15
		Placer	Positiva	12
Gestión del programa	Publicidad del programa	Atención	Positiva	4
	Falta de participación de los baristas en el programa	Atención	Negativa	3
	Fallas en el sistema de acumulación de puntos	Entusiasmo	Negativa	6
		Interacción	Negativa	5
		Respaldo	Negativa	4
	Fallas en el sistema de envío de retos	Entusiasmo	Negativa	5
	Nuevas promociones del programa para clientes no afiliados	Entusiasmo	Negativa	13
Desconocimiento del funcionamiento del programa por parte de los baristas	Interacción	Negativa	3	
Promociones más básicas que para los clientes que no son miembros	Placer	Negativa	4	
Percepciones sobre el programa	Ahorro económico generado	Atención	Positiva	11
	Grado de novedad del programa	Absorción	Positiva	2
		Entusiasmo	Positiva	4
	Prestigio del programa a nivel mundial	Entusiasmo	Positiva	4
Sentimiento de comunidad que les genera	Placer	Positiva	10	
Elementos de gamificación del programa	Retos del programa	Atención	Positiva	11
		Atención	Negativa	3
		Interacción	Positiva	12
		Interacción	Negativa	10
	Colección de ‘Starbucks Cards’	Atención	Positiva	7
		Absorción	Positiva	3
		Entusiasmo	Positiva	6
	Recompensas del programa	Atención	Negativa	3
		Entusiasmo	Positiva	11
		Interacción	Positiva	18
		Respaldo	Positiva	13
		Respaldo	Negativa	5
	Acumulación de estrellas	Entusiasmo	Positiva	11
		Respaldo	Positiva	6
	Deseos de subir de nivel	Entusiasmo	Positiva	11
	Adquisición de estatus	Entusiasmo	Positiva	11
		Placer	Positiva	12
Placer		Negativa	6	
Respaldo		Positiva	6	
Uso de la ‘Starbucks Card’ como medio de pago para acumular estrellas	Interacción	Positiva	8	

Como se puede observar, uno de los factores más importantes que influye de manera positiva en el involucramiento de los clientes con el programa es la identificación que estos sienten con la marca. Esto coincide con lo mencionado por Tami Tamashiro, quien indicó que la principal fortaleza de ‘Starbucks Rewards’ es la marca, ya que es una marca muy potente en el Perú, y que genera un alto sentimiento de ‘love brand’ por parte del público peruano.

Ahora bien, hasta este punto, toda la información presentada en esta sección se obtuvo a través de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a veinte clientes afiliados al programa. No obstante, en la siguiente parte del análisis se presentan estadísticas descriptivas que brindan información específica sobre el nivel de involucramiento de una muestra mucho más amplia de clientes con el programa de lealtad SRP. Esta información complementará los datos cualitativos y ayudará a que se cuente con un panorama más amplio sobre el involucramiento de los clientes con el programa.

### 2.2.2 Nivel de involucramiento de los clientes con el programa

Para conocer cómo es el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP se utilizó la estadística descriptiva resultante de las encuestas realizadas a una muestra de ciento setenta y nueve clientes afiliados al mismo. Además, considerando que el *engagement* del consumidor es un constructo multidimensional que abarca las dimensiones cognitiva, emocional y comportamental, los resultados han sido divididos en función de estas tres dimensiones.

#### a. Involucramiento con el programa a nivel cognitivo

Para poder conocer el nivel de involucramiento cognitivo de los clientes con el programa, se realizaron preguntas específicas sobre las dos subdimensiones que constituyen esta dimensión: 1) atención (AT) y 2) absorción (AB).

En la siguiente tabla (ver Tabla 24) se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas (media y desviación estándar) sobre involucramiento cognitivo de los clientes con el programa.

**Tabla 24: Nivel de involucramiento cognitivo de los clientes con el programa**

Preguntas		Media*	Desv. estándar*
AT1	Cualquier cosa relacionada con este programa de lealtad llama mi atención.	3.39	0.932
AT2	Me gusta aprender nuevas cosas sobre este programa de lealtad.	3.54	0.888
AB1	Cuando estoy interactuando <sup>6</sup> con este programa de lealtad, me olvido de todo lo demás a mi alrededor.	2.66	0.971
AB2	Cuando estoy interactuando con este programa de lealtad, el tiempo vuela.	2.44	0.906
<i>Engagement</i> cognitivo de los clientes		3.01	0.924

\*Escala de 1-Totalmente en desacuerdo a 5-Totalmente de acuerdo.

<sup>6</sup> Se refiere a las interacciones que se generan cuando los clientes se relacionan o participan directamente en aspectos relacionados al programa, como, por ejemplo: leer información sobre el programa, participar en los retos del programa, entrar a revisar su cuenta personal, entre otros.

Como se observa en la tabla, la pregunta que hace alusión al deseo que tienen los clientes de aprender nuevas cosas sobre el programa es la que presenta una media más alta (media 3.54 y desviación estándar 0.888), seguida por la pregunta que hace alusión a la atención brindada por los clientes a diversas cosas que tengan que ver con el programa (media 3.39 y desviación estándar 0.932); mientras que, la pregunta con la media más baja (media 2.44 y desviación estándar 0.906) es la que hace alusión a la pérdida de noción de tiempo cuando los clientes están haciendo alguna actividad relacionada con el programa.

Estos valores muestran que, de acuerdo con el criterio de análisis establecido previamente (ver Capítulo 4), los clientes encuestados tienen un involucramiento medio con el programa a nivel cognitivo, considerando que la media general de esta dimensión es de 3.01 dentro de una escala total de cinco puntos. Asimismo, también se puede apreciar que, el grado de atención de los clientes hacia el programa es mucho mayor que su grado de absorción respecto al mismo.

*b. Involucramiento con el programa a nivel emocional*

Para poder conocer el nivel de involucramiento emocional de los clientes con el programa, se realizaron preguntas específicas sobre las dos subdimensiones que constituyen esta dimensión: 1) entusiasmo (EN) y 2) placer (PL).

En la siguiente tabla (ver Tabla 25) se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas (media y desviación estándar) sobre involucramiento emocional de los clientes con el programa.

**Tabla 25: Nivel de involucramiento emocional de los clientes con el programa**

Preguntas		Media*	Desv. estándar*
EN1	Este programa de lealtad me parece interesante.	4.06	0.819
EN2	Me siento entusiasmado con este programa de lealtad.	3.74	0.895
EN3	Me apasiona este programa de lealtad.	3.29	0.890
PL1	Ser miembro de este programa de lealtad me hace feliz.	3.54	0.850
PL2	Estoy orgulloso de ser miembro de este programa de lealtad.	3.59	0.825
<i>Engagement</i> emocional de los clientes		3.64	0.865

\*Escala de 1-Totalmente en desacuerdo a 5-Totalmente de acuerdo.

Como se observa en la tabla, la pregunta que hace alusión al interés que los clientes tienen por el programa es la que presenta una media más alta (media 4.06 y desviación estándar 0.819), seguida por la pregunta que hace alusión al entusiasmo que el programa causa en los clientes (media 3.74 y desviación estándar 0.895); mientras que, la pregunta con la media más baja (media 3.29 y desviación estándar 0.890) es la que hace alusión a la pasión que el programa causa en los clientes.

Estos valores muestran que, de acuerdo con el criterio de análisis establecido previamente, los clientes encuestados tienen un involucramiento alto con el programa a nivel cognitivo, considerando que la media general de esta dimensión es de 3.64 dentro de una escala total de cinco puntos. Asimismo, también se puede apreciar que, el grado de entusiasmo de los clientes hacia el programa es mayor que su grado de placer experimentado con el mismo, lo cual coincide con la parte cualitativa previamente descrita.

*c. Involucramiento con el programa a nivel comportamental*

Para poder conocer el nivel de involucramiento comportamental de los clientes con el programa, se realizaron preguntas específicas sobre las dos subdimensiones que constituyen esta dimensión: 1) interacción (IN) y 2) respaldo (RE).

En la siguiente tabla (ver Tabla 26) se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas (media y desviación estándar) sobre involucramiento comportamental de los clientes con el programa.

**Tabla 26: Nivel de involucramiento comportamental de los clientes con el programa**

Preguntas		Media*	Desv. estándar*
IN1	A menudo participo en las actividades de este programa de lealtad.	3.54	3.978
IN2	Disfruto intercambiar ideas con otras personas sobre este programa de lealtad.	3.08	0.908
IN3	Comparto contenido interesante sobre este programa de lealtad.	2.94	1.023
RE1	Digo cosas positivas sobre este programa de lealtad a otras personas.	3.53	0.967
RE2	Defiendo sólidamente este programa de lealtad de sus críticas.	3.07	0.845
RE3	Trato de que otros se unan a este programa de lealtad.	3.39	0.984
<i>Engagement</i> comportamental de los clientes		3.26	1.451

\*Escala de 1-Totalmente en desacuerdo a 5-Totalmente de acuerdo.

Como se observa en la tabla, la pregunta que hace alusión a la participación de los clientes en las actividades del programa es la que presenta una media más alta, a pesar de que su desviación estándar sea casi de 4 (media 3.54 y desviación estándar 3.978), seguida por la pregunta que hace alusión al ‘boca a boca positivo’ de los clientes sobre el programa (media 3.53 y desviación estándar 0.967); mientras que, la pregunta con la media más baja (media 2.94 y desviación estándar 1.023) es la que hace alusión al aspecto social de compartir información sobre el programa.

Estos valores muestran que, de acuerdo con el criterio de análisis establecido previamente, los clientes encuestados tienen un involucramiento medio con el programa a nivel comportamental, considerando que la media general de esta dimensión es de 3.26 dentro de una escala total de cinco puntos. Asimismo, también se puede apreciar que, el grado de interacción y

de respaldo hacia el programa es muy similar. En ese sentido, si bien hay una voluntad de los consumidores por participar activamente en el programa, esto no es suficiente para que inviertan gran parte de su tiempo en hacerlo.

Entonces, se puede decir que, los clientes encuestados muestran un nivel de involucramiento cognitivo y comportamental medio con el programa, y un nivel de involucramiento emocional alto con el mismo, tal como se resume en la siguiente table (ver Tabla 27).

**Tabla 27: Resumen de los niveles de involucramiento de los clientes con el programa**

Nivel de involucramiento	Dimensión del <i>engagement</i>	Media*	Desv. estándar*
Medio	Involucramiento cognitivo	3.01	0.924
Alto	Involucramiento emocional	3.64	0.865
Medio	Involucramiento comportamental	3.26	1.451

\*Escala de 1-Totalmente en desacuerdo a 5-Totalmente de acuerdo.

Estos datos ayudan a complementar la información sobre el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP, pero solo muestran una ‘foto’ de cómo está el involucramiento de la muestra de clientes encuestados con el programa en la actualidad, mas no ayudan a entender qué hace que su involucramiento sea de esta manera. En este sentido, son los factores previamente identificados en el análisis cualitativo previo los que podrían explicar el porqué de tales resultados.

### **2.3 Hallazgos sobre el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP**

Finalmente, luego de haber presentado los hallazgos sobre los elementos de gamificación del programa y sobre el involucramiento de los clientes con el mismo, esta tercera parte de la presentación y discusión de los resultados tiene el objetivo de presentar los hallazgos sobre el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP.

Como se detalló en la sección previa, diversos factores influyen en el involucramiento de los clientes con el programa, tanto a nivel cognitivo, como emocional y comportamental. Dentro de estos factores están incluidos algunos elementos de gamificación que utiliza el programa, los cuales juegan un rol importante incentivando su involucramiento con el mismo.

En este sentido, dichos roles han sido definidos en la investigación tomando como base las percepciones de los clientes entrevistados sobre cada uno de los elementos de gamificación, así como su tipo de influencia en el involucramiento de dichos clientes con el programa. Además, también se comparó el discurso de los entrevistados con el marco teórico previamente

desarrollado y con la información proporcionada por los especialistas en Gamificación y los colaboradores de Starbucks encargados del programa a través de las entrevistas que se les realizaron.

En primer lugar, en el caso de las restricciones/limitaciones del programa, este es un elemento que tiene opiniones favorables y desfavorables de parte de los clientes entrevistados. Favorables hacia la restricción de uso de la 'Starbucks Card' como único medio de pago para la acumulación de estrellas, la cual también es un factor que influye de manera positiva en la dimensión comportamental del *engagement*, específicamente en la interacción de los clientes con el programa. Y, desfavorables hacia la restricción del monto mínimo de recarga de S/ 20.00 de la 'Starbucks Card'. En este caso, se podría decir que, el rol de la primera restricción es funcionar como un motivador importante para que los clientes utilicen su 'Starbucks Card' para hacer sus compras, ya que lo que les gusta es la practicidad que dicha forma de pago les genera.

En segundo lugar, en el caso de las estrellas (puntos) y los niveles del programa, ambos son elementos de gamificación que influyen de manera positiva en la dimensión emocional del *engagement*, específicamente en el entusiasmo que los clientes sienten por el programa, primero, porque pueden obtener y acumular estrellas por sus compras, y, segundo, porque sienten que subiendo de nivel van alcanzando una mejor posición en el programa. Además, la obtención y acumulación de estrellas también es un factor que alienta a los clientes a recomendar el programa a otras personas. En ambos casos, se podría decir que, su rol es generar un sentimiento de progreso en el juego, un sentimiento que motiva a los miembros del programa a seguir participando en el mismo y, además, a respaldarlo.

En tercer lugar, en el caso de los desafíos y retos del programa, este es un elemento de gamificación que influye tanto de manera positiva como negativa en la dimensión cognitiva del *engagement*, específicamente en el grado de atención de los clientes hacia el programa. Por un lado, representan una fuente de motivación poderosa, ya que incentivan a los clientes a estar atentos a las noticias e información sobre el programa y a la publicidad del mismo para que se puedan enterar en qué momento se podrán acumular el doble o triple de estrellas. Pero, por otro lado, también son considerados desmotivadores, porque son retos muy simples y básicos, y no presentan ningún elemento sorpresa, sino que solo se limitan a la acumulación de un mayor número de estrellas a través de compras en determinadas fechas específicas. Por otro lado, este elemento también influye positiva y negativamente en la dimensión comportamental del *engagement*, específicamente en el grado de interacción de los clientes con el programa. En este caso, los retos no incentivan el aspecto social del programa, porque no se enfocan en realizar acciones fuera de la compra *per se*. Los clientes valorarían más los retos que tengan que ver con

acciones en redes sociales; este aspecto haría que se involucren más con el programa a nivel comportamental. No obstante, de todas formas, representan un motivador importante para que los clientes participen activamente del programa.

En cuarto lugar, en el caso de las recompensas, este es un elemento de gamificación que influye de manera positiva en el entusiasmo, la interacción y el respaldo de los clientes al programa; es decir, en las dimensiones emocional y comportamental del *engagement*. Las recompensas generan entusiasmo en los clientes y, al mismo tiempo, son el principal motivador para que estos participen activamente del programa. A pesar de no ser muy bien valoradas por todos, las recompensas hacen que los clientes den por sentado que, por una acción específica van a recibir algo a cambio, y, por ende, los anima a realizar dicha acción, que en este caso son las compras. Además, como indica el especialista en Gamificación Mario Gil, las recompensas hacen que los clientes sientan que su fidelidad a una marca es recompensada de una manera rápida (comunicación personal, 16 de mayo, 2018). Por otro lado, este elemento también influye de manera negativa en la atención y el respaldo de los clientes hacia el programa; es decir, en las dimensiones cognitiva y comportamental del *engagement*. Al mantenerse constantes, los clientes ya no sienten motivación por revisar información o estar atentos a la publicidad del programa, porque saben bien que las recompensas no varían, ni se van renovando o mejorando con el tiempo. De acuerdo a lo indicado por la teoría, es necesario que las recompensas del sistema gamificado realmente sean valoradas y anheladas por los clientes (Plangger et al., 2015), cosa que el programa definitivamente no está haciendo.

En quinto lugar, en el caso de la colección de insignias, este es un elemento de gamificación que influye de manera positiva en el involucramiento cognitivo de los clientes con el programa, tanto en su grado de atención hacia el mismo como en su grado de absorción respecto al mismo. Por un lado, es un elemento que incentiva a los clientes a estar constantemente atentos al programa para ver si ya salieron nuevos modelos de 'Starbucks Cards' que puedan coleccionar. Los modelos de las tarjetas son un factor muy importante, sobre todo, para las clientas mujeres de la muestra, quienes sienten que pueden expresar su personalidad gracias a los diferentes diseños de tarjetas que existen. Por otro lado, la calidad y exclusividad de sus diseños hace que los clientes se sientan inmersos en la experiencia cuando eligen su tarjeta para coleccionar. Es importante recalcar que las tarjetas salen por temporadas y no se repite ningún diseño. Entonces, esa característica podría ser lo que les genere el impulso de querer tenerla. Asimismo, en la dimensión emocional del *engagement* de los clientes, los diseños y modelos de las tarjetas vuelven a representar un motivador importante para los clientes. En este caso, se podría decir que, el rol de este elemento de gamificación es que ayudar a las personas a expresar su autonomía, personalidad y originalidad, permitiéndoles diferenciarse del resto.

En sexto lugar, en el caso de la adquisición de estatus, este es un elemento de gamificación que influye de manera positiva en el entusiasmo y placer que los clientes sienten por el programa; y, al mismo tiempo, hace que estos se sientan orgullosos de pertenecer al programa. Sin embargo, también es considerado un elemento desmotivador para aquellos clientes que sienten que, a raíz de las nuevas promociones para clientes no afiliados, el programa ha perdido su valor, primero porque no se valora su esfuerzo de haber alcanzado el Nivel *Gold* de manera correcta, es decir, subiendo de nivel en nivel, y, segundo, porque el programa pierde exclusividad, ya que ahora un gran número de clientes puede ser *Gold*. De todas maneras, se podría decir que este elemento ayuda a que los clientes satisfagan una importante necesidad: su deseo de respeto y estima por parte de los demás.

Por último, en cuanto a los elementos de gamificación de retroalimentación y donaciones/regalos, a pesar de que estos no fueron considerados motivadores importantes en el involucramiento de los clientes con el programa en ninguna de sus tres dimensiones, las percepciones de los clientes entrevistados sobre estos dos elementos fueron favorables. Específicamente, el recibir retroalimentación sobre su progreso en el programa les genera expectativa por acumular más estrellas para seguir subiendo de nivel y alcanzar mejores beneficios. Quizás, no consideraron este factor importante por lo tedioso que les resulta tener que entrar a su cuenta personal para ver su avance. Lo cual coincide con lo mencionado por Fabiola Mauricio, quien indicó que la empresa planea desarrollar una aplicación móvil para mejorar este aspecto del programa. Probablemente, con este aspecto tecnológico, este elemento de gamificación tenga una influencia directa en el involucramiento de los clientes con el programa, incluso puede que en todas las dimensiones del *engagement*.

Entonces, se puede afirmar que, cada uno de los elementos de la gamificación cumple un rol diferente en el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP, y que, incluso, pueden asumir un papel motivador en algunas de las dimensiones del *engagement* del consumidor y un rol desmotivador en otra de las dimensiones. Lo que sí tienen en común todos, es que contribuyen, de una manera u otra, a incrementar las motivaciones intrínsecas de los clientes para utilizar el programa, lo cual es importante, porque si a los clientes solo les importa las recompensas extrínsecas, tarde o temprano, dejarán de participar en el mismo. En este punto, cabe resaltar que, como indican Zichermann y Linder (2013), a pesar de lo bien diseñado que esté un sistema gamificado, en algún punto, los clientes que lo utilicen perderán el interés, y su interacción con el mismo empezará a volverse débil. Es por ello que los diseñadores del juego, en este caso los encargados del programa de lealtad SRP, deben preocuparse por innovar constantemente y por mantener el interés de los clientes en la experiencia de programa.

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber presentado los resultados que surgieron en el presente trabajo de investigación, este último capítulo está dedicado a presentar las conclusiones y recomendaciones del mismo. En virtud de ello, el capítulo está dividido en tres secciones: en primer lugar, se presentan las conclusiones del estudio, en las cuales se proporcionan las respuestas a cada una de las preguntas de la investigación; luego, se presentan las contribuciones teóricas y prácticas del estudio; y, finalmente, se presentan las recomendaciones prácticas y las futuras líneas de investigación que permitirán profundizar el conocimiento sobre el tema estudiado.

### 1. Conclusiones

Utilizando un enfoque metodológico mixto con predominancia cualitativa y la estrategia de caso único de diseño incrustado, el presente estudio ha respondido las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿cuál es la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa?, 1.1) ¿cómo es la valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación del programa?; 2) ¿cuáles son los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa?, 2.1) ¿cómo es el involucramiento de los clientes con el programa a nivel cognitivo, emocional y comportamental?; y 3) ¿cómo intervienen los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa?

Como se mencionó, el programa de lealtad SRP utiliza nueve elementos de gamificación: restricciones/limitaciones, puntos, niveles, retroalimentación, desafíos y retos, recompensas, colección de insignias y donaciones/regalos. Estos elementos tienen el objetivo de potenciar el programa y hacerlo más atractivo para los clientes, con la finalidad de que se estos se involucren y sean participantes activos del mismo.

En ese sentido, como respuesta a cada una de las preguntas de investigación planteadas, las conclusiones del estudio son las siguientes:

En relación a la primera pregunta de investigación, sobre la percepción de los clientes respecto a los elementos de gamificación del programa, se concluye que, para la muestra de clientes que constituyeron el estudio, la gran mayoría de los elementos de gamificación del programa son percibidos como buenos, considerando que sus opiniones sobre los mismos fueron favorables. De todos los elementos que utiliza el programa, el que tuvo la mayor cantidad de opiniones favorables fue el de la restricción de uso de la ‘Starbucks Card’ como medio de pago para la acumulación del estrellas; mientras que, el único elemento de gamificación que tuvo opiniones desfavorables por todos los clientes de la muestra fue el de la restricción del monto

mínimo de recarga de la 'Starbucks Card', principalmente porque los clientes consideran que los S/ 20.00 que se exigen para la recarga de la tarjeta son un monto excesivo.

Asimismo, en cuanto a la sub pregunta específica, sobre la valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación del programa, se concluye que, para los clientes de la muestra, seis de los elementos de gamificación tienen una valoración alta y tres elementos una valoración media. Siendo las recompensas el elemento de gamificación más valorado y la restricción del monto mínimo de recarga de la tarjeta el menos valorado. Esta información complementa los datos cualitativos y ayuda a que se tenga visión más amplia sobre los elementos de gamificación del programa.

En relación a la segunda pregunta de investigación, sobre los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa, se concluye que existen diversos factores que influyen en dicho involucramiento, tanto a nivel cognitivo, emocional y comportamental, y que hay algunos factores que funcionan tanto como motivadores y desmotivadores. Específicamente, los factores que se identificaron se agrupan en cuatro categorías: los que están relacionados con la marca patrocinadora del programa, los que están relacionados con la gestión del programa, los que están relacionados con las percepciones de los clientes sobre el programa y los que están relacionados con los elementos de gamificación del programa. No obstante, uno de los factores más importantes e influyentes en el involucramiento de los clientes con el programa es la identificación que estos tienen con la marca. Esta afinidad y cercanía a la marca es fundamental para que estos quieran involucrarse activamente con el programa.

Asimismo, en cuanto a la sub pregunta específica, sobre el nivel de involucramiento de los clientes con el programa a nivel cognitivo, emocional y comportamental, se concluye que, los clientes de la muestra, tienen un nivel de involucramiento medio con el programa en las dimensiones cognitiva y comportamental, y un nivel de involucramiento alto en la dimensión emocional. Esta información complementa los datos cualitativos y ayuda a que se tenga visión más amplia sobre el involucramiento de los clientes con el programa.

Finalmente, en relación a la tercera pregunta de investigación, y, por ende, a la pregunta principal de la investigación, sobre el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa de lealtad SRP, se concluye que, los hallazgos que se encontraron ratifican que los elementos de gamificación representan un mecanismo efectivo para incentivar y aumentar el involucramiento de los clientes con el programa. En ese sentido cumplen el rol, sobre todo de motivadores intrínsecos, fundamentalmente en la dimensión emocional del *engagement* de los clientes. Asimismo, es importante resaltar que cada elemento

de gamificación cumple un papel diferente, y su rol varía dependiendo de la dimensión del *engagement* de los consumidores.

## **2. Contribuciones**

La presente investigación realiza una contribución tanto a nivel teórico como a nivel práctico. A nivel teórico porque aporta en cuanto al conocimiento y la teoría existentes (Avolio, 2015) sobre el uso de la gamificación para la generación de *engagement* de los consumidores con un programa de lealtad. Y, a nivel práctico porque aporta en cuanto a la práctica empresarial de organizaciones afines a Starbucks en el país.

### **2.1 Contribuciones teóricas**

En primer lugar, el estudio ha contribuido a profundizar en el conocimiento de la gamificación analizada dentro del contexto del *customer engagement*, el cual es un campo de estudio todavía muy insipiente, y cuya literatura académica es bastante limitada y escasa, a pesar de que la gamificación es considerada una importante herramienta de Marketing que logra generar *engagement* por parte de sus consumidores. Además, la originalidad y el valor del estudio se ven sustentados en el hecho de que ayuda a incrementar la literatura actual sobre el rol que desempeñan los elementos de la gamificación en el involucramiento de los clientes con un programa de fidelización, específicamente, en el contexto peruano, en el que no existen estudios previos que hayan realizado este análisis. Finalmente, lo atractivo de la investigación es que se estudia el programa de lealtad de Starbucks, que es una empresa que cuenta con un amplio conocimiento sobre la gamificación gracias a su potente *background* del exterior.

### **2.2 Contribuciones prácticas**

En cuanto a la práctica empresarial peruana, el estudio provee conocimientos sobre el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con un programa de fidelización; ello mediante el análisis de un sujeto de estudio específico: el programa de lealtad SRP, donde se conoce la percepción que tienen los consumidores sobre los elementos de gamificación del programa y también sobre la manera en la que estos influyen en su involucramiento con el mismo. Dicho conocimiento permitirá que las empresas peruanas afines a Starbucks cuenten con un marco de referencia importante para poder potenciar sus programas de fidelización mediante la incorporación de los elementos de gamificación que consideren más convenientes, y así podrán incrementar las probabilidades de éxito de sus esfuerzos empresariales por involucrar activamente a sus clientes en sus respectivos programas de lealtad.

### 3. Recomendaciones

Finalmente, para concluir el último capítulo de la Tesis, se presentan las recomendaciones del estudio, las cuales están enfocadas en dos ámbitos específicos: prácticas y para futuras investigaciones. Las primeras focalizadas en la práctica del ámbito de estudio (Avolio, 2015), y las segundas orientadas a brindar nuevas direcciones de estudio sobre el fenómeno analizado.

#### 3.1 Recomendaciones prácticas

Teniendo en cuenta los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas orientadas a la empresa patrocinadora del programa de lealtad SRP y al ámbito empresarial del país.

En primer lugar, se recomienda que Starbucks se siga enfocando en ‘educar’ a sus clientes para que estos entiendan mejor su programa de lealtad y valoren más las motivaciones intrínsecas que este les genera sobre los beneficios extrínsecos que obtienen con el mismo. Si la empresa logra que sus consumidores valoren las estrellas por el simple hecho de ganar y acumular puntos y sentir que están en un juego, los clientes desarrollarán un nivel de *engagement* alto hacia el programa y, por ende, su nivel de *engagement* hacia la empresa y hacia la marca misma también se incrementará.

En virtud de ello, es necesario que la organización se preocupe por realizar una buena gestión de su programa, respetando las restricciones del juego establecidas desde un principio, dando respuesta oportuna a las consultas y/o reclamos realizados por sus clientes, capacitando mejor a su personal (baristas) para que estos cumplan la función de verdaderos espectadores de la experiencia gamificada, y, fundamentalmente, escuchando las sugerencias de sus clientes sobre posibles mejoras que se le puede realizar al programa para que ellos se sientan mucho más a gusto con el mismo. Solo así será posible que los miembros del programa de lealtad SRP, con el tiempo, se vuelvan fieles defensores y patrocinadores del mismo.

En segundo lugar, en cuanto al ámbito empresarial del país, se recomienda que se realicen estudios nacionales sobre el estado de la Gamificación en el Perú y, también, en Latinoamérica. La mayoría de países desarrollados presenta informes anuales sobre la evolución de esta herramienta en sus respectivos contextos, así como estudios de casos de éxito de su aplicación. Es necesario contar con esta información en el Perú, tanto para los académicos como para los empresarios. Las organizaciones peruanas deben familiarizarse con esta herramienta para que opten por utilizarla dentro de sus estrategias empresariales.

Asimismo, se recomienda que se realicen estadísticas nacionales sobre el uso de la gamificación en el país, sobre todo diferenciando su ámbito de aplicación, que puede ser interno

para motivar y generar *engagement* laboral en los empleados o externo para motivar y generar *engagement* en los consumidores. En ese sentido, empresas como Ipsos o Datum podrían realizar encuestas a las organizaciones más importantes del país, dividiéndolas de acuerdo a su tamaño, para conocer realmente si se está aplicando gamificación en el país o no.

### **3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones**

Teniendo en cuenta tanto los resultados obtenidos, como las limitaciones del estudio y los vacíos encontrados en la literatura, se proponen las siguientes líneas de investigación para futuros estudios sobre la gamificación y su papel en el *engagement* de los clientes:

En primer lugar, se recomienda realizar el mismo estudio, pero con un alcance descriptivo que permita comparar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el *engagement* de los clientes de la Generación X y de los de la Generación Y con el programa de lealtad SRP, con el objetivo de conocer si los elementos de gamificación impactan de manera diferente en los clientes Millennials, teniendo en cuenta que este grupo generacional ha estado inmerso en el lenguaje y metáfora de los juegos durante toda su vida. Incluso, también se podría incluir a la nueva Generación Z en el análisis para obtener resultados mucho más interesantes.

En segundo lugar, se recomienda realizar el mismo estudio, pero con un enfoque netamente cuantitativo que, a través de estadística inferencial, analice la influencia de los elementos de la gamificación en el *engagement* de los clientes no solo con el programa de lealtad SRP, sino también con la empresa patrocinadora; ya que así se podrán generalizar los resultados a toda la población de clientes de Starbucks afiliados al programa. Además, el estudio no debería limitarse a analizar Lima Metropolitana, sino incluir los otros departamentos del Perú donde Starbucks tiene presencia.

En tercer lugar, se recomienda volver a analizar el programa de lealtad SRP más adelante, cuando este se encuentre en una fase de desarrollo más avanzada en el país, ya que los nuevos elementos de gamificación que incorpore (como la mejora de la retroalimentación gracias a la aplicación móvil que se va a crear) supondrán otra dimensión de análisis, en la que los elementos de gamificación jugarán un rol diferente en el *engagement* de los clientes con el programa.

En cuarto lugar, se recomienda expandir los resultados del estudio a una fase cualitativa o cuantitativa desarrollada en todos los países de Latinoamérica donde Starbucks ha lanzado su programa de fidelización, para poder obtener información comparada sobre la respuesta de cada público hacia los elementos de gamificación que estos utilizan, considerando que en cada país el programa maneja características únicas y que sus consumidores locales cuentan con diferentes perfiles.

En quinto lugar, se recomienda analizar el rol de los elementos de gamificación en el *engagement* de los clientes con un programa de fidelización que sea lanzado por una empresa que pertenezca a un sector diferente al de Starbucks (servicio de comida), como por ejemplo las aerolíneas; ya que, según los propios especialistas en Gamificación que fueron entrevistados, los programas de millas desarrollado por las aerolíneas son el ejemplo más común de uso de la gamificación en el Perú.

Por último, como en esta investigación se analizó el rol de los elementos de gamificación en el *engagement* de los clientes específicamente con un programa de fidelización, se recomienda ampliar el espectro y analizar el rol de estos elementos en el *engagement* de los clientes con otro tipo de sistema gamificado, tales como páginas de Facebook, comunidades de marca, juegos en línea, etc.; ello con el objetivo de saber si la influencia de los elementos de gamificación en el *engagement* de los clientes varía en función del sistema gamificado.



## REFERENCIAS

- Affinion Group. (2016). *Informe El consumidor conectado*. Recuperado de <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/01/Affinion-Customer-Engagement-Report-ES.pdf>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Segunda Edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Álvarez, T. (9 de febrero de 2015). ¿Por qué las marcas no consiguen retener a los clientes? *PuroMarketing*. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/14/23970/marcas-consiguen-retener-clientes.html>
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: una aplicación al estudio de caso*. Lima: Cengage Learning Editores.
- Bansal, R. (2016). Customer Engagement - A Literature Review. *ResearchGate*, 2(1), 15-20.
- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *ResearchGate*. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/hcds.pdf>
- Bittner, J., & Schipper, J. (2014). Motivational effects and age differences of gamification in product advertising. *Journal of Consumer Marketing*, 31(5), 391-400.
- Bowden, J. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Brodie, R., Hollebeek, L., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 000(00), 1-20. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.816.5747&rep=rep1&type=pdf>
- Brodie, R., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer Engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Bunchball (2010). *Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior*. Bunchball, Inc. Recuperado de <http://jndglobal.com/wp-content/uploads/2011/05/gamification1011.pdf>
- Camerer, C. (2003). *Behavioral game theory: Experiments in strategic interaction*. Nueva York: Universidad de Princeton.
- Casalo, L., Flavian, C., & Guinaliu, M. (2007). The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty: the case of free software. *Online Information Review*, 34(6), 775-792.

- Chan, K., & Li, S. (2010). Understanding consumer-to-consumer interactions in virtual communities: the salience of reciprocity. *Journal of Business Research*, 63, 1033–1040.
- Chou, Y. (2015). *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards*.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow - The Psychology of optimal experience*. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/Flow\_The\_Psychology\_of\_Optimal\_Experience.pdf
- Datum Internacional (2017). *¿En qué se diferencian los Millennials del Perú?*
- Deloitte (2017). *Customer loyalty: A relationship, not just a scheme*. The Deloitte Consumer Review.
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2016). Capturing consumer engagement: duality, dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, 32, 399-426.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: defining gamification*. Presentado en The 15<sup>th</sup> International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments: ACM.
- Deterding, S. (2014). *Gamification Absolved?*. Gamification Research Network. Recuperado de <http://gamification-research.org/2014/08/gamification-absolved-2/>
- Ding, L., Er, E., & Orey, M. (2018). An exploratory study of student engagement in gamified online discussions. *Computer & Education*, 120, 213-226.
- El Comercio (13 de febrero de 2018). Gamification, ¿Cómo aplicar este concepto a tu negocio? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/gamification-como-aplicar-este-concepto-tu-negocio-noticia-1992996>
- Euromonitor International (2018a). *Passport. Consumer Foodservice in Peru*.
- Euromonitor International (2018b). *Passport. Cafés/Bars in Peru*.
- Fernandes, T., & Esteves, F. (2016). Customer Engagement and Loyalty: A Comparative Study Between Service Contexts. *Services Marketing Quarterly*, 37(2), 125-139. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/SMQ.pdf
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

- Gambetti, R., Graffigna, G., & Biraghi, S. (2012). The Grounded Theory approach to consumer–brand engagement: The practitioner’s standpoint. *International Journal of Market Research*, 54(5), 259-287. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2501/IJMR-54-5-659-687>
- Gatautis, R., Vitkauskaitė, E., Gadeikiene, Z., & Piligrimiene, Z. (2016). Gamification as a Mean of Driving Online Consumer Behaviour: SOR Model Perspective. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 27(1), 90-97.
- Gestión (14 de diciembre de 2017). Starbucks abrió su primera tienda en un centro de salud. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/starbucks-abrio-primera-tienda-centro-salud-222779>
- Goncer, C. (2014). No es un juego de niños. *Dossier Gamification*, 293, 14-19. Recuperado de [http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1403\\_MKTVTAS.pdf](http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1403_MKTVTAS.pdf)
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4).
- Gruen, T., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. (2006). EWOM: the impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, 59(4), 449-456.
- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., & Pihlstrom, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35, 857-877.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, 25(8), 32-54.
- Harakal, K., & Berger, P. (2017). The Effects of Gamification on Restaurant Consumer-Retention. *Business and Economic Research*, 7(1), 58-67.
- Harwood, T., & Garry, T. (2015). An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. *Journal of Services Marketing*, 29(6), 533-546. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JSM-01-2015-0045>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Hollebeek, L.(2011a). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573.

- Hollebeek, L. (2011b). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 28(2), 149-165.
- Hollebeek, L., Glynn, M., & Brodie, R. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 149-165.
- Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004). *MDA: A formal approach to game design and game research*. Presentado en Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI, San Jose, CA.
- Kasurinen, J., & Knutas, A. (2017). *Publication trends in gamification: A systematic mapping study*. Recuperado de <http://anttiknutas.net/2017/12/11/gamification-sms/>
- Kazez, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra. Aportes del Sistema de Matrices de Datos. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13(1), 1-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252005.pdf>
- Kelly, T. (2012). *Real gamification mechanics require simplicity and, yes, game designers can do it*. Recuperado de <http://techcrunch.com/2012/12/08/real-vs-fake-gamification-mechanics/>
- Killian, E. (2013). *Gamification 2.0 - A Concept*.
- Kuvykaité, R., & Taruté, A. (2015). A Critical Analysis of Consumer Engagement Dimensionality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 654-658.
- La República (4 de mayo de 2017). Starbucks lanza nuevo programa de fidelización en Perú. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/872214-starbucks-lanza-nuevo-programa-de-fidelizacion-en-peru>
- McCarthy, I., & Gordon, B. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: A management control system approach. *R&D Management*, 41(3), 240-258.
- McGonigal, J. (2011). *Reality Is Broken. Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. Nueva York: The Penguin Press. Recuperado de [https://hci.stanford.edu/courses/cs047n/readings/Reality\\_is\\_Broken.pdf](https://hci.stanford.edu/courses/cs047n/readings/Reality_is_Broken.pdf)
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2015). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360: Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 150-171.

- Meneses, J., & Rodríguez, D. (s/f). *El cuestionario y la entrevista*. España: Universidad Oberta de Cataluña.
- Mind Commerce (2015). *Gamification Companies, Solutions, Market Outlook and Forecasts 2015-2020*. Research and Markets. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/gamification-companies-solutions-market-outlook-and-forecasts-2015-2020---gamification-growth-to-reach-1002-billion-by-2020-300040389.html>
- Molero, M., & Santos, S. (2017). Gamificación, el juego que se convirtió en un gran mercado. *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 30(324), 90-94.
- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, Telepresence and Interactivity in Online Consumer Experience: Reconciling Scholastic and Managerial Perspectives. *Journal of Business Research, Special Issue on Internet Customer Behavior*, 63(9), 919-925. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/9637489.pdf>
- Moon, Y., & Quelch, J. (2013). *Starbucks: Delivering Customer Service*. Harvard Business Review.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/The\\_Commitment-Trust\\_Theory\\_of\\_Relationship\\_Market.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/The_Commitment-Trust_Theory_of_Relationship_Market.pdf)
- Mundo Ejecutivo (19 de abril de 2018). Las cinco estrategias de negocios de Starbucks. *Mundo Ejecutivo*. Recuperado de <http://mundoejecutivo.com.mx/economianegocios/2018/04/19/5-estrategias-negocios-starbucks>
- Nielsen (2016). *Encuesta Global sobre sentimiento de lealtad*. The Nielsen Company. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2016/Estudio-Global-Lealtad-Minorista-Programas-que-enganchan.html>
- P&S Market Research (2016). *Global Education Gamification Market Size, Share, Development, Growth and Demand Forecast to 2023*.
- Paharia, R (2013). *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*. New York: McGraw Hill.
- Palmatier, R., Burke, C., Bechkoff, J., & Kardes, F. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 73, 1–18. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/The\\_Role\\_of\\_Customer\\_Gratitude\\_in\\_Relationship\\_Marketing.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/The_Role_of_Customer_Gratitude_in_Relationship_Marketing.pdf)

- Pasco, M., & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006). *Understanding customer engagement in services*. Presentado en The Advancing theory, maintaining relevance Conference: ANZMAC.
- Pine, B., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Plangger, K., Robson, K., Kietzmann, J., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Journal Business Horizons*, 1-8. Recuperado de [http://www.academia.edu/20046089/Game\\_on\\_Engaging\\_customers\\_and\\_employees\\_through\\_gamification](http://www.academia.edu/20046089/Game_on_Engaging_customers_and_employees_through_gamification)
- Reiss, S. (2004). Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology* 8(3).
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Journal Business Horizons*, 58, 411-420. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/275059704\\_Is\\_it\\_all\\_a\\_game\\_Understanding\\_the\\_principles\\_of\\_gamification](https://www.researchgate.net/publication/275059704_Is_it_all_a_game_Understanding_the_principles_of_gamification)
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*. Nueva York: Universidad de Rochester. Recuperado de [http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000\\_ryandeci\\_spanishampsych.pdf](http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsych.pdf)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students (5a ed.)*. Essex: Prentice Hall.
- Schau, H., Muñiz Jr, A., & Arnould, E. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73, 30-51.
- Schawbel, D. (2012). *Millennials vs. Baby Boomers: Who would you rather hire?* Recuperado de <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>
- Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos*. Bogotá: McGraw Hill.
- SGS Academy (2018). *Tendencias para la educación corporativa en el 2018*.
- Shore, N. (2011). *Millennials are playing with you*. Harvard Business Review. Recuperado de <http://hbr.org/2011/12/millennials-are-playing-with-you>

- So, K., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism brands scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38, 304-329.
- Starbucks Corporation (2018). *Starbucks rewards Perú*. Recuperado de <https://www.starbucksrewards.com.pe/Starbucks>
- Suh, A., Wagner, C., & Liu, L. (2016). Enhancing User Engagement through Gamification. *Journal of Computer Information Systems*, 58(2), 1-10.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research. Why, why and how?* Los Angeles: SAGE.
- Terlutter, R., & Capella, M. (2013). The Gamification of Advertising: Analysis and Research Directions of In-Game Advertising, Advergaming, and Advertising in Social Network Games en *Journal of Advertising*, 42(2).
- Thomas, A. (2004). *Research Skills for Management Studies*. Londres: Routledge.
- Velázquez, S. (2013). El poder de los juegos. *Journal Enfoque Insight*, 18, 69-73.
- Verhoef, P., Reinartz, W., & Krafft, M. (2010). Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.
- Vitkauskaitė, E., & Gatautis, R. (2018). *Points for Posts and Badges to Brand Advocates: The Role of Gamification in Consumer Brand Engagement*. Presentado en The 51st Hawaii International Conference on System Sciences. Recuperado de <http://engagement.hicss.org:81/papers/0143/paper0143.pdf>
- Vivek, S., Beaty, S., & Morgan, R. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 122-146.
- Vivek, S., Beaty, S., Dalela, V., & Morgan, R. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal Marketing Theory and Practice*, 22, 401-420. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/270591786\\_Generalized\\_Multidimensional\\_Scale\\_for\\_Measuring\\_Customer\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/270591786_Generalized_Multidimensional_Scale_for_Measuring_Customer_Engagement)
- Von, L., & Dabbish, L. (2008). Designing Games With A Purpose. *Communications of the Acm*, 51(8), 58-67. Recuperado de [https://www.cs.cmu.edu/~biglou/GWAP\\_CACM.pdf](https://www.cs.cmu.edu/~biglou/GWAP_CACM.pdf)
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize your Business*. Wharton Digital Press.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. O'Reilly Media.

Zichermann, G. [Tnw]. (27 de abril de 2012). Keynote Gabe Zichermann at TNW2012 | The Next Web [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=UdUcLLUDxRg>

Zichermann, G., & Linder, J. (2013). *The Gamification Revolution.: How Leaders Leverage Game*. New York: McGraw Hill.



## ANEXO A: Matriz de Consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN					
El fenómeno de la gamificación, que ha sido estudiado ampliamente en la literatura académica y empresarial a nivel internacional, no ha sido estudiado a profundidad en el contexto peruano, tanto a nivel teórico como práctico, lo cual representa un inconveniente para promover su uso dentro de la actividad empresarial del país. Además, a pesar de que el <i>customer engagement</i> es, teóricamente, una de las principales áreas de aplicación y desarrollo de la gamificación, lo cierto es que se han realizado pocos estudios empíricos sobre la gamificación dentro de este contexto particular.					
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS DE ESTUDIO	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	CRITERIOS DE MUESTRA
<p><b>Objetivo Principal:</b> Explorar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento (<i>engagement</i>) de los clientes de Starbucks con el programa de lealtad SRP.</p>	<p><b>Pregunta Principal:</b> ¿Cuál es el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el involucramiento (<i>engagement</i>) de los clientes de Starbucks con el programa de lealtad SRP?</p>	<p>1. Elementos de gamificación del programa de lealtad SRP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecánicas de juego</li> <li>• Dinámicas de juego</li> </ul> <p>2. Involucramiento de los clientes de Starbucks con el programa de lealtad SRP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión cognitiva</li> <li>• Dimensión emocional</li> <li>• Dimensión comportamental</li> </ul>	Contribución de los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa.	<p>1. Entrevistas semiestructuradas a especialistas en Gamificación.</p> <p>2. Entrevistas semiestructuradas a colaboradores encargados del programa de lealtad SRP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Negocios de Starbucks Perú</li> <li>• Jefe de Fidelización de Starbucks Rewards Perú</li> </ul> <p>3. Entrevistas semiestructuradas a veinte (20) miembros del programa de lealtad SRP.</p> <p>4. Encuestas a ciento setenta y nueve (179) miembros del programa de lealtad SRP.</p>	<p>1. <b>Especialistas entrevistados</b> Muestra de expertos</p> <p>2. <b>Colaboradores entrevistados</b> Muestra de casos sumamente importantes</p> <p>3. <b>Cientes entrevistados</b> Muestra no probabilística mixta: de casos-tipo y de participantes voluntarios</p> <p>4. <b>Cientes encuestados</b> Muestra no probabilística mixta: de casos-tipo y de participantes voluntarios</p>
<p><b>Objetivos Específicos:</b> 1. Conocer la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa.</p>	<p><b>Preguntas Específicas:</b> ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa?</p>		Percepción de los clientes sobre los elementos de gamificación del programa.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer cómo es la valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación del programa.</li> </ul>	<p>¿Cómo es la valoración de los clientes hacia los elementos de gamificación del programa?</p>		Nivel de valoración que los clientes tienen sobre los elementos de gamificación del programa.		
<p>2. Identificar los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa.</p>	<p>¿Cuáles son los factores que alientan o desalientan el involucramiento de los clientes con el programa?</p>		Motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los clientes para involucrarse activamente con el programa a nivel cognitivo, emocional y comportamental.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer cómo es el involucramiento de los clientes con el programa a nivel cognitivo, emocional y comportamental.</li> </ul>	<p>¿Cómo es el involucramiento de los clientes con el programa a nivel cognitivo, emocional y comportamental?</p>		Nivel de involucramiento cognitivo, emocional y comportamental de los clientes con el programa.		
<p>3. Describir cómo intervienen los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa.</p>	<p>¿Cómo intervienen los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa?</p>		Contribución de los elementos de gamificación en el involucramiento de los clientes con el programa.		

## ANEXO B: Tabla de Revisión de Literatura

Investigaciones académicas realizadas sobre gamificación y <i>customer engagement</i> :					
<b>Tabla B1</b>					
Lista de investigaciones realizadas sobre gamificación dentro de la rama del Marketing, sobre las categorías de concepto y beneficios organizacionales otorgados en relación al <i>customer engagement</i> .					
<b>Categoría</b>	<b>Tipo</b>	<b>Tema</b>	<b>País</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>
Beneficios	Conceptual	Explicación del diseño de la gamificación con un enfoque en la motivación de las personas.	Alemania	Deterding	2012
Concepto y beneficios	Conceptual	Definición de la gamificación en los negocios como herramienta para solucionar problemas de motivación.	Estados Unidos	Gears & Braun	2013
Concepto y beneficios	Conceptual	Explicación de los elementos de la gamificación y de las teorías relacionadas, con pronósticos sobre el futuro de la herramienta.	Reino Unido	House & Park	2014
Concepto y beneficios	Empírica cualitativa y cuantitativa	Revisión de la literatura sobre estudios empíricos de gamificación, enfoque en los factores motivacionales y los resultados obtenidos.	Hawái	Hamari, Koivisto & Sarsa	2014
Concepto	Empírica cuantitativa	Definición de gamificación, sus principales características, los conceptos relacionados y su aplicación en diversos ámbitos, como el Marketing.	Canadá	Seaborn & Fels	2014
Concepto	Conceptual	Definición de la gamificación en base al marco de referencia MDE: mecánicas, dinámicas y emociones.	Estados Unidos	Robson et al.	2015
Beneficios	Conceptual	La promesa de la gamificación en relación al <i>engagement</i> de clientes, tipología de jugadores.	Estados Unidos	Plangger et al.	2015
Concepto	Conceptual	Definición de la gamificación, de los modelos de comportamiento y análisis de la motivación en la gamificación.	España	Borrás	2015
Concepto	Conceptual	Descripción de las mecánicas de juego, la tipología de jugadores y sus respectivas motivaciones.	Suiza	Sigala	2015
Concepto y beneficios	Empírica cuantitativa	Explicación de los efectos de la Teoría de la Autodeterminación en la gamificación.	Suiza	Bruhlmann	2015

Concepto	Conceptual	Definición de la gamificación y de todos los conceptos teóricos relacionados, marcos de referencia sobre gamificación.	España	Mora, Riera, González & Arnedo-Moreno	2015
Concepto y beneficios	Empírica cuantitativa	Explicación detallada sobre la gamificación en todos sus ámbitos de aplicación, y sobre sus efectos en las motivaciones intrínsecas de las personas.	Sudáfrica	Steyn	2015
Concepto y beneficios	Conceptual	Estudio de la gamificación con un enfoque en los efectos de las recompensas e incentivos en las motivaciones de las personas.	Israel	Ritcher, Raban & Rafaeli	2015
Concepto	Conceptual	Definición de concepto de gamificación dentro del ecosistema lúdico y su influencia en el <i>engagement</i> del consumidor <i>online</i> .	Lituania	Gatautis et al.	2016
Concepto	Conceptual	Definición de la gamificación, su diferencia con los juegos y algunos aspectos de motivación dentro de su concepción.	Estados Unidos	Hanson-Smith	2016
Concepto y beneficios	Conceptual	Definición del concepto de gamificación y las motivaciones en las que se basa y su influencia en el incremento de <i>engagement</i> para la realización de tareas.	Alemania	Bubwolder & Gebhardt	2017
Concepto y beneficios	Conceptual	Definición del concepto gamificación y explicación de sus efectos en la motivación y en el <i>engagement</i> de las personas.	Estados Unidos	Alsawaier	2017
Concepto	Conceptual	Definición detallada de la gamificación, explicando lo que es y lo que no es gamificación.	Chipre	Ceker & Ozdamh	2017
Concepto y beneficios	Empírica	Explicación de la importancia de los elementos de la motivación intrínseca en las experiencias gamificadas <i>online</i> .	Indonesia	Eko, Binti & Hafiz	2017
Concepto y beneficios	Empírica cuantitativa	Explicación del rol de la gamificación en el incremento de las motivaciones intrínsecas de las personas para usar un programa de lealtad.	Estados Unidos	Kim & Ahn	2017
Concepto	Conceptual	Definición de la gamificación y su contextualización dentro del Marketing de Servicios.	Finlandia	Huotari & Hamari	2017
Concepto y beneficios	Conceptual	Detalle de investigaciones sobre gamificación y su potencial para motivar y lograr el <i>engagement</i> en los empleados y los clientes.	India	Anchal & Gomathi	2017

Concepto y beneficios	Empírica cuantitativa	Examinación del impacto de la gamificación en la efectividad del ‘boca a boca’ de los clientes.	Estados Unidos	Wang, Goh, Lim, Liang & Kuan	2017
Concepto y beneficios	Empírica cualitativa	Examinación del impacto de la gamificación en la intención de <i>engagement</i> y actitud de marca en el contexto del Marketing.	Reino Unido	Yang, Asaad & Kumar	2017
Concepto y beneficios	Conceptual	Definición del concepto de gamificación y su impacto en el <i>engagement</i> a través de sistemas de información.	Estados Unidos	Liu, Santhanam & Webster	2017
Concepto y beneficios	Empírica cuantitativa	Definición del concepto de gamificación y su impacto en la lealtad del cliente.	Estados Unidos	Harakal & Berger	2017
Concepto	Empírica	Detalle de investigaciones sobre la teoría y elementos de la gamificación y sobre su enfoque en los negocios.	Finlandia	Kasurinen & Knutas	2017

**Tabla B2**

Lista de investigaciones realizadas sobre *customer engagement* dentro de la rama del Marketing, sobre las categorías de concepto y dimensionalidades del concepto.

<b>Categoría</b>	<b>Tipo</b>	<b>Tema</b>	<b>País</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>
Concepto y dimensiones	Conceptual	Definición del concepto de <i>customer engagement</i> y de las dimensiones de vigor, dedicación, absorción e interacción.	Australia	Patterson et al.	2006
Concepto y dimensiones	Conceptual	Definición del concepto de <i>customer engagement process</i> y de las dimensiones cognitiva, emocional y de comportamiento.	Reino Unido	Bowden	2009
Concepto	Empírica	Definición del concepto de <i>consumer brand engagement</i> , a nivel de comportamiento.	Italia	Gambetti & Graffigna	2010
Concepto y dimensiones	Conceptual	Definición del concepto de <i>customer brand engagement</i> y de las dimensiones cognitiva, emocional y de comportamiento.	Nueva Zelanda	Hollebeek	2011a
Concepto y dimensiones	Empírica cualitativa	Definición del concepto de <i>customer brand engagement</i> y de las dimensiones cognitiva, emocional y de comportamiento.	Nueva Zelanda	Hollebeek	2011b
Concepto y dimensiones	Conceptual	Definición del concepto de <i>customer engagement</i> y de las dimensiones cognitiva, emocional y de comportamiento.	Estados Unidos	Brodie et al.	2011

Concepto y dimensiones	Empírica cuantitativa	Definición del concepto de <i>consumer engagement</i> y de las dimensiones de conciencia, entusiasmo, interacción, actividad y experiencia extraordinaria.	Estados Unidos	Vivek et al.	2012
Concepto y dimensiones	Empírica cualitativa	Definición del concepto de <i>consumer engagement</i> y de las dimensiones cognitiva, emocional y de comportamiento.	Estados Unidos	Brodie et al.	2013
Concepto y dimensiones	Empírica	Definición del concepto de <i>customer engagement</i> y de las dimensiones de procesamiento cognitivo, entusiasmo, participación y de conexión social.	Estados Unidos	Vivek et al.	2014
Concepto y dimensiones	Empírica	Definición del concepto de <i>consumer brand engagement</i> y de las dimensiones de procesamiento cognitivo, de afecto y de activación.	Nueva Zelanda	Hollebeek et al.	2014
Concepto y dimensiones	Empírica	Definición del concepto de <i>customer brand engagement</i> y de las dimensiones cognitiva, emocional y de comportamiento, con subdimensiones en cada caso.	Australia	So et al.	2014
Concepto y dimensiones	Empírica	Definición del concepto de <i>consumer brand engagement</i> y de las dimensiones de vigor, de dedicación y de absorción.	Australia	Dwivedi	2015
Concepto y dimensiones	Empírica cuantitativa	Definición del concepto de <i>consumer engagement</i> y de las dimensiones cognitiva, emocional y de comportamiento, con subdimensiones en cada caso.	Reino Unido	Dessart et al.	2016
Concepto y dimensiones	Empírica	Definición del concepto de <i>consumer engagement</i> y de las dimensiones cognitiva, emocional y de comportamiento.	Australia, Nueva Zelanda, Finlandia, Noruega	Bowden, Conduit, Hollebeek, Luoma-Aho & Solem	2017

## ANEXO C: Guía de entrevista a Expertos

A continuación, se presenta la guía de entrevista utilizada para realizar las entrevistas semiestructuradas a los especialistas en Gamificación.

Ficha Técnica de las entrevistas realizadas			
Nombre	Mauricio Bock	Mario Gil Serrano	Eduardo Cava Núñez
Empresa	Institute of Neurocoaching	Bederr	Intelcorp
Cargo	Presidente	Fundador y CEO	Director Ejecutivo
Años en el cargo	3 años y 8 meses	2 años y 6 meses	2 años y 9 meses
Profesión	Economista	Administrador	Ingeniero de Sistemas
Fecha	10/05/2018	16/05/2018	16/05/2018
Lugar	Instalaciones de la empresa	Starbucks de Miguel Dasso	Instalaciones de la empresa
Entrevistador	Wendy Manrique	Wendy Manrique	Wendy Manrique

### Presentación:

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Wendy Manrique, soy estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, y actualmente vengo realizando mi Tesis de Licenciatura. El objetivo de mi investigación es explorar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el *engagement* de los clientes con un programa de lealtad, y el caso de análisis específico de mi estudio es el programa de lealtad de Starbucks, ya que es un programa que utiliza elementos de gamificación.

Con la entrevista, lo que busco es comprender de una manera más profunda y amplia el tema central del estudio, que es la gamificación, desde su experiencia laboral y como especialista en el tema.

### Gamificación como concepto dentro del ámbito empresarial:

1. En sus propias palabras, defina el concepto de gamificación.
2. ¿Cuáles son los principales ámbitos o áreas de aplicación de la gamificación?
3. ¿Cómo introducen las empresas la gamificación en sus procesos organizacionales?
4. Desde su experiencia, ¿cuáles son los factores que definen el éxito de una estrategia de gamificación?

### Relevancia de la gamificación:

5. ¿En qué radica la importancia de la utilización de esta herramienta?
6. ¿Qué cambios ha traído la gamificación para las empresas?
7. ¿Qué tipo de empresas suelen usar esta herramienta?
8. ¿En qué sector o sectores se han conseguido mejores resultados con su aplicación?

### Relación entre gamificación y *customer engagement*:

9. ¿La gamificación influye en el *engagement* de los clientes? ¿De qué manera?
10. ¿En qué radica la relación de estos dos conceptos?
11. ¿Qué beneficios aporta la gamificación como herramienta al *engagement* de los clientes?

**Situación de la gamificación en el contexto peruano:**

12. ¿La gamificación es una herramienta utilizada por empresas peruanas?
13. ¿Cuál es la situación actual de la gamificación en el Perú? ¿A qué se debe tal escenario?

**Retos y oportunidades que plantea la gamificación para el futuro:**

14. ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades que plantea la gamificación para las empresas peruanas?
15. ¿Qué oportunidades se generan para el uso de la gamificación con los Millennials como futura masa crítica de compradores?

**Cierre:**

16. Finalmente, ¿hay alguna otra cosa que quisiera agregar o que considere relevante y no se le haya preguntado?

¡Muchas gracias por su disposición a colaborar con la investigación y por su tiempo!



## ANEXO D: Matriz de entrevistas a Expertos

Nombre: Cargo: Fecha:	Mauricio Bock Presidente Institute of Neurocoaching 10 de mayo de 2018	Mario Gil Serrano CEO de Bederr 16 de mayo de 2018	Eduardo Cava Núñez Director Ejecutivo de Intelcorp 16 de mayo de 2018
<b>1. Gamificación como concepto dentro del ámbito empresarial</b>	<p>La gamificación viene de la palabra en inglés 'game', que está orientada al juego. Consiste en poder crear procesos dentro de las organizaciones o bien productos a los consumidores que los lleve a entrar en lo que llamamos el 'flow' del juego, que es lo que permite que las personas puedan experimentar de una manera diferente su relación con la marca.</p> <p>En ese sentido, lo primero es tener claro el objetivo. La parte más importante de la gamificación es saber qué se quiere como resultado del comportamiento del usuario. Si la gamificación es solo un juego sin un objetivo claro, la herramienta pierde todo su sentido.</p>	<p>La gamificación es el uso de elementos de juegos en los negocios. Son elementos como niveles, puntos, tablas de clasificación o insignias que hacen que el usuario final se sienta recompensado de manera rápida, que sienta que su fidelidad es valorada con cierto tipo de estímulo o incentivo. Asimismo, el otro lado de la gamificación es un 'look and feel' más lúdico, que, de alguna manera, permite o hace sentir a los clientes que están dentro de un juego en todo momento.</p> <p>Un factor importante de la gamificación es encontrar y entender la manera de cambiar o aumentar los puntos del sistema, en aras de que se pueda llegar al objetivo propuesto.</p>	<p>La gamificación es transmitirle al cliente un valor de mi marca de una manera más lúdica y amigable. Es una herramienta que permite brindarles una mejor experiencia a los usuarios y llegar a más gente a través del juego. Ahora bien, como concepto, la gamificación se desarrolla dentro del ámbito digital; sin embargo, también se puede aplicar en ámbitos <i>offline</i>, pero de una manera diferente.</p> <p>Por otro lado, es crucial tener claro el objetivo y entender a tus clientes. Solo entendiendo bien al <i>target</i> al cual te estás dirigiendo es que podrás desarrollar una estrategia de gamificación que sea exitosa, donde el sistema y los elementos del juego estén bien diseñados.</p>
<b>2. Relevancia de la Gamificación</b>	<p>La importancia de la gamificación radica, principalmente, en las neurociencias. Lo principal es entender el cerebro, entender cómo los estímulos generan cambios en la plasticidad del cerebro. Cualquier sistema de gamificación está orientado a un cambio en los hábitos del usuario; por ello, para poder llevar a cabo la gamificación es necesario hacer pruebas experimentales durante la experiencia del usuario. Este es el único indicador que puede decir si la gamificación está logrando los resultados deseados o no.</p>	<p>El valor principal de la gamificación es la información que genera la herramienta para las empresas en relación a sus clientes. La gamificación permite que se genere data de consumo de los clientes, lo cual alimenta el <i>bigdata</i> de las empresas para que puedan brindar mejores ofertas a sus consumidores. Entonces, cuando se quiere entender a los clientes, la lúdica de la gamificación es lo que permite generar esa data de manera mucho más orgánica o no tan forzada como hacerles preguntas de manera directa sobre sus preferencias. La gamificación permite interactuar realmente con esas personas.</p>	<p>La gamificación es importante porque genera <i>engagement</i> bastante rápido con el usuario final, a través de recompensas rápidas que evitan esperar tanto tiempo para ver un resultado tangible por una acción, sea porque obtuviste puntos, sea porque pasaste de nivel o sea porque cumpliste un reto específico.</p>

<p><b>3. Relación entre Gamificación y el <i>engagement</i> de los clientes</b></p>	<p>La gamificación, definitivamente, tiene un impacto en el <i>engagement</i> de los clientes. La naturaleza humana está constituida sobre lo que es el juego. Los seres humanos, desde niños, aprendemos a través del juego y eso queda en nosotros como un ancla en nuestra experiencia de vida. Por ello, la gamificación hace que las personas puedan entender, hacer y sentir las cosas de manera divertida a través de un juego, en lugar de hacerlo de una manera tradicional. Y eso hace que las personas sientan emoción por la actividad gamificada, ya que obtienen una recompensa al cumplir con una actividad determinada.</p>	<p>La gamificación sí tiene un impacto en el <i>engagement</i> de los consumidores; específicamente, porque implica una recompensa bien a corto plazo, lo cual hace que los clientes, de alguna manera, vean el resultado de su fidelización o fidelidad a algo de manera muy rápida. No se trata de un tema de esperar algo tan a largo plazo. Mediante el juego, los clientes tienen la posibilidad de pasar de un nivel a otro, sintiendo el <i>feeling</i> de estar progresando a medida que suben de nivel. Así pues, la gamificación genera el mismo <i>feeling</i>, pero con otras características.</p>	<p>La finalidad de la gamificación es lograr conectar con las personas. En ese sentido, con esta herramienta, las empresas tienen la posibilidad de conectar con sus usuarios a través de la emoción que genera el juego como tal, y, por ende, lograr el <i>engagement</i> de estos. Ahí está la clave, en conectar con las personas, y no solo a través de premios, sino con el simple hecho de querer participar en el juego. Solo cuando la empresa logra conectar con sus clientes es que puede fidelizarlos. Entonces, la gamificación es una herramienta que te ayuda a conectar con los clientes, a generar lealtad y a generar un sentimiento de comunidad entre ellos.</p>
<p><b>4. Situación de la Gamificación en el contexto peruano</b></p>	<p>En el Perú todavía estamos muy lejos en cuanto al crecimiento y desarrollo de los temas y áreas de innovación, como la gamificación. Actualmente, hay muy pocas cosas que se hacen con gamificación. Esta situación se debe a que el país se está estancando y no está buscando llegar a los estándares internacionales de innovación. Por un lado, el Estado no está incentivando la creatividad y la innovación en el país; y, por otro, vivimos en una cultura que evita el riesgo, donde las personas tienen miedo de cometer errores porque el error se castiga; y la gamificación es algo que conlleva definitivamente a riesgos, que implica tomar riesgos y equivocarse, es un prueba-error todo el tiempo. En lo personal, no conozco empresas que realmente hagan buenos temas de gamificación en el país, y las que lo hacen no han iniciado aquí, sino que son</p>	<p>La aplicación de la gamificación en el Perú todavía es bastante escasa. Las empresas peruanas todavía no están aplicando esta herramienta, salvo las marcas muy conocidas que tienen programas de gamificación en otros países y lo desarrollan aquí, pero sobre la base de la estrategia desarrollada en el exterior, como es el caso de Starbucks o las aerolíneas. De hecho, lo que más se usa en el Perú es el tema de las millas, eso es lo más conocido y lo más común. El poco uso de la herramienta se debe, principalmente, al desconocimiento por parte de las empresas. Cuando se habla de gamificación, un gran número de organizaciones no saben lo que es o tienen un conocimiento muy superficial de la misma. Por su parte, las que conocen al respecto, consideran que la gamificación es algo muy complejo y/o costoso de aplicar. Ello solo</p>	<p>La gamificación es un concepto relativamente nuevo para las empresas peruanas y una herramienta muy poco usada en los negocios; por ello, su desarrollo en el Perú es mínimo. Una empresa que lo desarrolla en la modalidad de concursos en Facebook es Sapolio, pero se limita a un juego con un <i>gif</i> y es muy básico. Aparte de eso, no tengo conocimiento de otras empresas peruanas que lo desarrollen.</p>

	<p>transnacionales que traen el <i>background</i> del exterior y lo aplican en el contexto peruano, pero es lo único.</p>	<p>indica que las empresas no le ven el valor a la herramienta porque no la entienden. Además, la gamificación involucra mucha tecnología, y, en el Perú, la digitalización también es algo que está en ‘pañales’, por lo que esto representa una limitante para la penetración de un sistema así en el país.</p>	
<p><b>5. Retos y oportunidades que plantea la Gamificación para el futuro</b></p>	<p>Uno de los principales retos que plantea la gamificación para el país es el cambio de cultura. El Perú tiene que pasar de una cultura tradicional anclada en la idea de no cometer errores a una cultura orientada a saber tomar riesgos y a premiar el error. Sin riesgos no hay innovación ni cambios.</p> <p>Asimismo, hoy más que nunca, es necesario que las universidades empiecen a formar a sus alumnos en metodologías de innovación, tales como <i>Design Thinking</i>, <i>LEGO Serious Play</i>, <i>Agile</i>, etc., para que ellos puedan innovar sin necesidad de estudiar fuera o tener que estudiar con especialistas.</p> <p>Finalmente, con la nueva generación Millennial que se está consolidando como la nueva masa generacional de compradores, la gamificación es una herramienta con grandes oportunidades, porque estas son personas con un comportamiento y necesidades diferentes. Los Millennials son un grupo generacional que está en modo ‘inmediato’ y que necesita respuestas inmediatas en cuanto a recompensas por parte de las empresas.</p>	<p>El principal reto que plantea la gamificación es la obtención de información. Mediante la gamificación, las empresas tienen la oportunidad de obtener información valiosa de sus clientes; específicamente sobre sus comportamientos de compra y hábitos de consumo, lo que, finalmente, otorga a las empresas la posibilidad de entender a sus clientes, personalizar sus ofertas y fidelizarlos. La gamificación permite que las organizaciones puedan cruzar información y jugar con la <i>bigdata</i> de los clientes para generar un <i>engagement</i> más exacto con ellos. Por otro lado, la generación Millennial, que está cobrando importancia en la sociedad, está constituida por una masa crítica de personas que se va a sentir más atraída por los sistemas gamificados en lugar de los tradicionales. En ese sentido, es importante que las empresas traten de mejorar la experiencia de sus usuarios para que ellos adopten su sistema gamificado, haciendo todo más rápido y práctico para ellos.</p>	<p>Lo que se viene en los próximos años para las empresas son clientes que han nacido con el chip digital. Clientes que tienen otro léxico, otra manera de comunicarse y de entablar relaciones. Esto representa un reto para las empresas en el sentido de que estos nuevos clientes van a ser más exigentes que los actuales y ya no van a responder a estímulos básicos; por ende, conectar con ellos va a ser mucho más difícil. Por ello, las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse a este nuevo contexto empresarial y de asumir el reto.</p> <p>A medida que la competencia empiece a desarrollar sistemas gamificados, las empresas se van a ver en la obligación de comenzar a aplicar esta herramienta. No obstante, no bastará con imitar algo que ya existe, sino que será necesario innovar con la gamificación, de lo contrario ya no tendrá el efecto deseado. Sin duda, el mejor momento para crecer es ahora, porque más adelante será mucho más difícil para las organizaciones.</p>

## ANEXO E: Guía de entrevista a Colaboradores

A continuación, se presentan la guía de entrevista utilizada para realizar las entrevistas semiestructuradas a los colaboradores de Starbucks encargados del programa de lealtad SRP.

Ficha Técnica de las entrevistas realizadas		
Nombre	Tami Tamashiro Inamine	Fabiola Mauricio Barros
Empresa	Starbucks Perú	Starbucks Perú
Cargo	Jefe de Fidelización de Starbucks Rewards Perú	Gerente de Negocios
Años en el cargo	2 años y 3 meses	3 años
Profesión	Comunicadora	Administradora
Fecha	21/05/2018	29/05/2018
Lugar	Starbucks de Dos de Mayo	Instalaciones de la empresa
Entrevistador	Wendy Manrique	Wendy Manrique

### Presentación:

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Wendy Manrique, soy estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, y actualmente vengo realizando mi Tesis de Licenciatura. El objetivo de mi investigación es explorar el rol que desempeñan los elementos de gamificación en el *engagement* de los clientes con un programa de lealtad, y el caso de análisis específico de mi estudio es el programa de lealtad de Starbucks, ya que es un programa que utiliza elementos de gamificación.

Con la entrevista, lo que busco es comprender, desde su posición como encargada del programa, las características del programa y el uso de la gamificación en el mismo de una manera más profunda y amplia.

### Generalidades del programa:

1. ¿Cómo es que la empresa crea y desarrolla el programa?
2. ¿Cuál es la estrategia detrás del programa?
3. ¿Cuál es el objetivo del programa?
4. ¿Hacia quiénes va dirigido? ¿Cuál es el público objetivo?
5. ¿Cuál es la meta (mediano/largo plazo) que se quiere lograr con el programa?
6. ¿Cuáles son los siguientes pasos en relación al programa?

### Gamificación:

7. ¿Cuáles son los elementos y componentes de gamificación que utiliza el programa?
8. ¿En qué se diferencia este programa de un programa de lealtad tradicional?
9. ¿Considera que los elementos de gamificación son el factor que hace que los clientes utilicen el programa? ¿Por qué sí o por qué no?

### Valoración del programa por parte de los clientes:

10. ¿Qué atributos considera que los clientes valoran más del programa? ¿Por qué?
11. ¿Considera que el programa influye directamente en la relación de los clientes con la empresa? ¿Por qué?

12. ¿Considera que los elementos de gamificación del programa hacen que los clientes se involucren activamente con el mismo (*engagement*)? ¿En qué sentido?

**Medición del programa:**

13. ¿Qué métricas utilizan para medir la efectividad del programa?
14. ¿En base a qué objetivos se plantean estas métricas?
15. ¿Los resultados del programa están siendo los esperados? ¿En qué sentido?

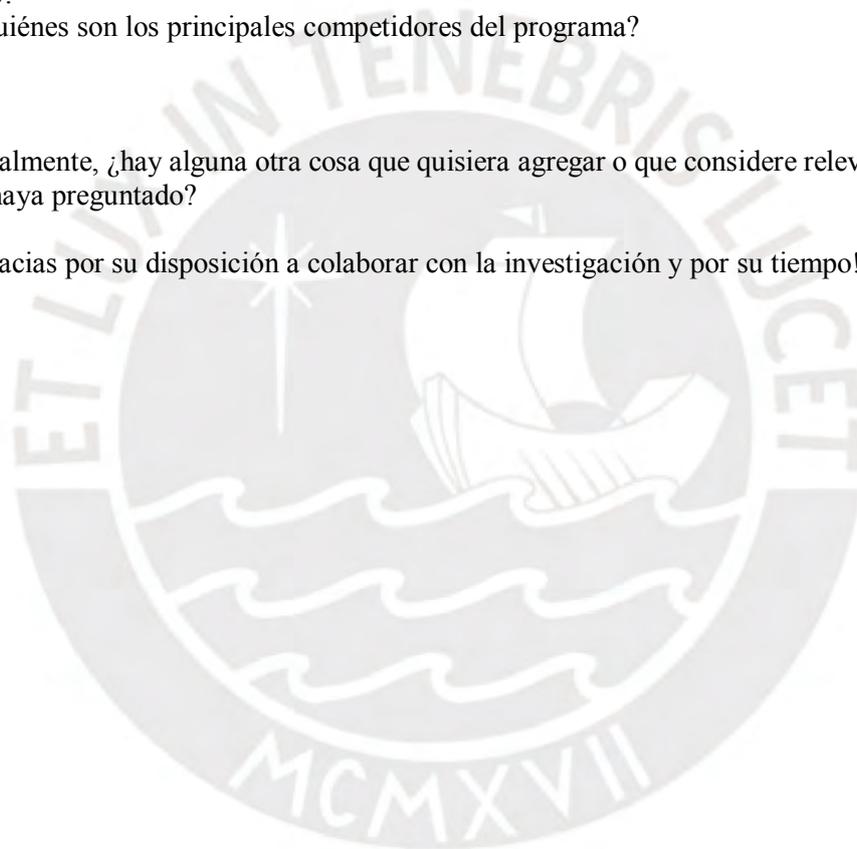
**Consideraciones finales:**

16. ¿La respuesta de los clientes hacia el programa ha sido la esperada?
17. En su opinión, ¿cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora del programa?
18. ¿Cuál es el nivel de importancia que ha logrado tener el programa para la empresa? ¿Por qué?
19. ¿Quiénes son los principales competidores del programa?

**Cierre:**

20. Finalmente, ¿hay alguna otra cosa que quisiera agregar o que considere relevante y no se le haya preguntado?

¡Muchas gracias por su disposición a colaborar con la investigación y por su tiempo!



## ANEXO F: Guía de entrevista a Clientes

A continuación, se presentan la guía de entrevista utilizada para realizar las entrevistas semiestructuradas a los clientes de Starbucks afiliados al programa de lealtad SRP.

### Presentación:

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Wendy Manrique, soy estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, y actualmente vengo realizando mi Tesis de Licenciatura. Mi investigación es sobre el programa de lealtad de Starbucks: STARBUCKS REWARDS. Por ello, quisiera que me apoyes con la realización de esta entrevista. Toda la información que brindada será usada estrictamente para fines académicos. Asimismo, recuerda que no existen respuestas correctas ni incorrectas, así que siéntete en la libertad de expresar todo lo que sientas respecto al programa.

### Introducción:

El objetivo de esta sección es conocer el perfil del cliente.

1. Para poder comenzar con la entrevista, por favor, me podrías indicar:
  - ¿Cuál es tu edad?
  - ¿Desde cuándo eres miembro del programa?
  - ¿A qué nivel perteneces actualmente en el programa?

### Percepción de los elementos de gamificación del programa:

Esta sección busca conocer las percepciones que tienen los clientes sobre los elementos de gamificación del programa de lealtad SRP.

Ahora, me gustaría saber tu opinión tu sobre los siguientes aspectos del programa:

2. ¿Qué opinas sobre tener que utilizar la ‘Starbucks Card’ como único medio de pago para ganar estrellas?
3. ¿Qué opinas de que exijan que el monto mínimo de recarga de la ‘Starbucks Card’ sea de S/ 20?
4. ¿Realizas algunas de tus compras en Starbucks con el objetivo de ganar y acumular estrellas como fin último? ¿Por qué sí o por qué no?
5. ¿Qué opinas de los niveles que existen en el programa?
6. ¿Qué te parecen los beneficios que se ofrecen en cada nivel?
7. En relación a tu cuenta personal, ¿sueles entrar para ver tu progreso en cuanto a la cantidad de estrellas acumuladas? ¿Por qué sí o por qué no?
8. ¿Sueles participar en los retos del programa? ¿Por qué sí o por qué no?
9. ¿Consideras que el programa te permite tener algún tipo de exclusividad? ¿Por qué sí o por qué no?
10. ¿Qué opinas de las ‘Starbucks Cards’? ¿Te gusta coleccionar los diferentes modelos que salen? ¿Por qué sí o por qué no?
11. ¿Qué opinas de que la ‘Starbucks Card’ se pueda regalar como *giftcard* a otras personas?

### **Factores que alientan o desalientan su involucramiento con el programa:**

Esta sección busca identificar los factores que alientan o desalientan a los clientes a involucrarse activamente con el programa de lealtad SRP a nivel cognitivo, emocional y comportamental.

Ahora, quisiera que me respondas algunas preguntas acerca de cómo es tu relación con el programa:

#### ***Dimensión cognitiva:***

##### *Atención:*

12. ¿Tratas de poner atención a cualquier cosa relacionada con el programa? ¿Por qué sí o por qué no?

##### *Absorción:*

13. ¿Alguna vez te has sentido sumamente concentrado en alguna cosa relacionada con el programa (como, por ejemplo, leer información, participar en retos, revisar tu cuenta personal, etc.) hasta el punto de perder la noción del tiempo u olvidarte de todo lo demás? ¿Por qué sí o por qué no?

#### ***Dimensión emocional:***

##### *Entusiasmo:*

14. ¿Te sientes entusiasmado con el programa? ¿Por qué sí o por qué no?

##### *Placer:*

15. ¿Ser miembro del programa te causa algún sentimiento de felicidad u orgullo? ¿Por qué sí o por qué no?

#### ***Dimensión comportamental:***

##### *Interacción:*

16. ¿Sueles participar activamente en el programa (usar la 'Starbucks Card', compartir contenido en redes sociales, etc.)? ¿Qué te motiva a hacerlo?

##### *Respaldo:*

17. ¿Haces comentarios positivos sobre el programa o tratas de que otros se unan al mismo? ¿Por qué sí o por qué no?

#### **Cierre:**

18. ¿Hay alguna otra cosa respecto al programa que no te haya preguntado y que consideres relevante o alguna cosa que quisieras agregar?

¡Muchas gracias por tu disposición a participar en el estudio y por tu tiempo!

## ANEXO G: Cuestionario para Clientes

<b>Fecha:</b> / /		<b>Hora:</b>		<b>Lugar:</b>		
Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Wendy Manrique, soy estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, y actualmente vengo realizando mi Tesis de Licenciatura. Mi investigación es sobre el programa de lealtad de Starbucks: STARBUCKS REWARDS. Por ello, quisiera que me brinde unos minutos de su tiempo y me apoye con el llenado de esta encuesta. Toda la información brindada será usada estrictamente para fines académicos.						
<b>Pregunta filtro</b>						
¿Eres miembro del programa de lealtad ‘Starbucks Rewards Perú’ (SRP)*					SI	NO
*Si la respuesta es NO, fin de la encuesta.					[ ]	[ ]
<i>En primer lugar, indique sus datos demográficos y algunos datos relacionados con el programa.</i>						
<b>Introducción – Perfil del cliente</b>						
Género					Masculino	Femenino
					[ ]	[ ]
¿Cuál es tu rango de edad?		< 18 años	18-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años
		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
¿Desde cuándo eres miembro del programa?		Hace < 1 mes	Hace 1-4 meses	Hace 5-8 meses	Hace 9-12 meses	Hace > 1 año
		[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
¿A qué nivel perteneces actualmente?				Welcome	Green	Gold
				[ ]	[ ]	[ ]
<i>La siguiente sección se enfoca en conocer su valoración personal respecto a algunos aspectos del programa de lealtad SRP. En ese sentido, indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones (1=Totalmente en desacuerdo: 5=Totalmente de acuerdo).</i>						
<b>Valoración de los elementos de gamificación del programa</b>		<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>
1. Lo que más me gusta del programa es utilizar mi ‘Starbucks Card’ como medio de pago para acumular estrellas.						
2. Lo que más me gusta del programa es que existe un monto mínimo de recarga de mi ‘Starbucks Card’, que es de S/ 20.00.						
3. Lo que más me gusta del programa es que puedo ganar estrellas por cada compra e ir acumulándolas.						
4. Lo que más me gusta del programa es que puedo subir de nivel al acumular cierta cantidad de estrellas.						
5. Lo que más me gusta del programa es que en mi cuenta personal puedo ver mi progreso dentro del mismo.						
6. Lo que más me gusta del programa es que puedo participar en los retos que mandan al correo o que publican en las redes sociales y así ganar más estrellas.						
7. Lo que más me gusta del programa son los beneficios que obtengo al ser miembro.						
• Lo que más me gusta es que me regalan una bebida o alimento gratis por mi cumpleaños en los niveles Welcome, Green y Gold.						

• Lo que más me gusta es que me hacen invitaciones especiales al teatro en los niveles Welcome, Green y Gold.					
• Lo que más me gusta es que me regalan un <i>shot</i> de <i>espresso</i> adicional gratis al mes en los niveles Green y Gold.					
• Lo que más me gusta es que me regalan una bebida clásica de café por la compra de una bolsa de café en el nivel Gold.					
• Lo que más me gusta es que me regalan una bebida a elección por cada 100 Estrellas Gold adicionales.					
• Lo que más me gusta son las invitaciones a eventos especiales organizados por la empresa en el nivel Gold.					
8. Lo que más me gusta del programa es poder llegar a ser un miembro nivel Gold, ya que ese es un símbolo de exclusividad y estatus en Starbucks.					
9. Lo que más me gusta del programa es que puedo coleccionar los diferentes modelos de 'Starbucks Card' que existen, que cambian de acuerdo a cada temporada.					
10. Lo que más me gusta del programa es que puedo regalar las 'Starbucks Cards' como <i>giftcard</i> a otras personas.					
<i>La siguiente sección se enfoca en conocer cómo es su involucramiento con el programa de lealtad SRP. En ese sentido, indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones (1=Totalmente en desacuerdo: 5=Totalmente de acuerdo).</i>					
<b>Involucramiento de los clientes con el programa</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>
<b>Dimensión cognitiva</b>					
11. Cualquier cosa relacionada con este programa de lealtad llama mi atención.					
12. Me gusta aprender nuevas cosas sobre este programa de lealtad.					
13. Cuando estoy interactuando <sup>7</sup> con este programa de lealtad, me olvido de todo lo demás a mi alrededor.					
14. Cuando estoy interactuando con este programa de lealtad, el tiempo vuela.					
<b>Dimensión emocional</b>					
15. Este programa de lealtad me parece interesante.					
16. Me siento entusiasmado con este programa de lealtad.					
17. Me apasiona este programa de lealtad.					
18. Ser miembro de este programa de lealtad me hace feliz.					

<sup>7</sup> Se refiere a las interacciones que se generan cuando los clientes se relacionan o participan directamente en aspectos relacionados al programa, como por ejemplo: leer información sobre el programa, participar en los retos del programa, entrar a revisar su cuenta personal, entre otros.

19. Estoy orgulloso de ser miembro de este programa de lealtad.					
<b>Dimensión comportamental</b>					
20. A menudo participo en las actividades de este programa de lealtad.					
21. Disfruto intercambiar ideas con otras personas sobre este programa de lealtad.					
22. Comparto contenido interesante sobre este programa de lealtad.					
23. Digo cosas positivas sobre este programa de lealtad a otras personas.					
24. Defiendo sólidamente este programa de lealtad de sus críticas.					
25. Trato de que otros se unan a este programa de lealtad.					

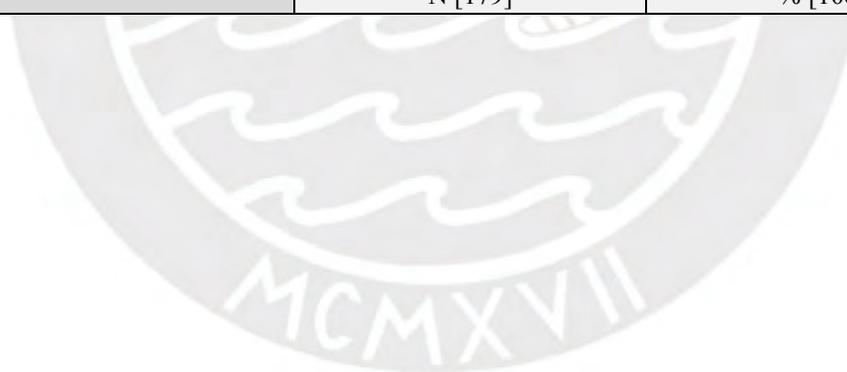
**¡Muchas gracias por tu disposición y tiempo!**



## ANEXO H: Detalle de los locales de Starbucks visitados

**Tabla H1: Locales de Starbucks donde se realizaron las encuestas a los clientes**

Locales de Starbucks	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
S. Plaza San Miguel	35	19.6%
S. Real Plaza Centro Cívico	27	15.1%
S. Sucre	20	11.2%
S. La Rambla Brasil	14	7.8%
S. Begonias	13	7.3%
S. Garzón	10	5.6%
S. La Libertad (Av. La Marina)	10	5.6%
S. La Rambla Javier Prado	9	5.0%
S. Jockey Plaza	8	4.5%
S. Open Plaza La Marina	7	3.9%
S. Mega Plaza	6	3.4%
S. Real Plaza Salaverry	5	2.8%
S. Open Plaza Angamos	4	2.2%
S. Juan de Aliaga	2	1.1%
S. Pardo	2	1.1%
S. Primavera	2	1.1%
S. Jirón de la Unión	1	0.6%
S. Plaza Norte	1	0.6%
S. Centro Comercial El Polo	1	0.6%
S. Cámara de Comercio de Lima	1	0.6%
S. Aeropuerto	1	0.6%
Total	N [179]	% [100]



## ANEXO I: Consentimiento Informado

La presente investigación, titulada ‘El rol de los elementos de la gamificación en el involucramiento (*engagement*) de los clientes con un programa de fidelización: Un estudio exploratorio que analiza el programa de lealtad Starbucks Rewards Perú’, está siendo realizada por Wendy Manrique Zambrano, bajo la supervisión y tutoría de su asesor, el Magíster Sandro Sánchez Paredes; y será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El objetivo de contar con la información solicitada es entender mejor de qué manera los elementos de gamificación intervienen en el *engagement* de los consumidores; ello a través del estudio del programa de lealtad Starbucks Rewards Perú. Esta información será publicada en el repositorio virtual de la Biblioteca de la universidad, pero no será dada a conocer de manera abierta al público.

En ese sentido, agradezco que ratifique su consentimiento respecto al uso y publicación de la información proporcionada. Asimismo, le garantizo que esta información será utilizada solo para fines de investigación académica.

Agradezco su apoyo.

---

Wendy Manrique Zambrano  
20111638

Yo [Nombre de persona entrevistada y cargo], autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica previamente detallado. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

---

DNI: