



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Gamificación y marketing.

Director: Alejandro Gómez Parra

Clave: 201707851

MADRID | junio de 2022

Resumen: Los consumidores muestran un hastío en los últimos años ante las campañas de marketing que se realizan de la misma forma. La gamificación se muestra como una opción viable y novedosa de conseguir el compromiso y la interacción de los consumidores con las campañas de una marca. Para entender y estructurar un posible uso de la gamificación en el marketing se puede usar herramientas como el customer journey. Estas técnicas pueden ser de gran uso en sectores más tradicionales que buscan actualizarse y adaptarse a las nuevas tendencias que rigen el mercado.

Palabras clave: gamificación, marketing, customer journey, plan de marketing, automóvil

Abstract: In recent years, consumers have become fed up with marketing campaigns that are carried out in the same old way. Gamification is shown as a viable and innovative option to achieve engagement and interaction of consumers with a brand's campaigns. To understand and structure a possible use of gamification in marketing, tools such as the customer journey can be used. These techniques can be of great use in more traditional sectors that seek to update and adapt to new trends that govern the market.

Key words: gamification, marketing, customer journey, marketing plan, automobile

Índice	
Introducción	4
Finalidad y Motivos	5
¿Qué es la gamificación?	5
Definición.....	5
Ventajas de la gamificación.	7
Elementos del game design.....	8
Teoría de juegos.	9
Implicaciones neurológicas.....	11
<i>La dopamina</i>	11
<i>Sistema límbico</i>	12
Usos de la gamificación en otras industrias	13
Usos de la gamificación en la educación	13
Usos de la gamificación en los Recursos Humanos.....	14
Usos de la gamificación en la Salud.....	16
Usos de la gamificación en el marketing.	16
Customer Journey.....	17
<i>Notoriedad de marca, o awareness</i>	19
<i>Consideración de compra</i>	20
<i>Compra</i>	20
<i>Lealtad de marca</i>	21
<i>Embajador de marca</i>	23
Brand Equity	23
<i>Asociaciones de marca</i>	24
<i>Calidad Percibida</i>	24
Futuro de la industria.	25
<i>Blockchain</i>	26
Objetivos y Preguntas	27
Pregunta.....	27
Hipótesis.....	27
Objetivo del TFG	27
Metodología	28
Plan de Marketing de Seat	28
Análisis.....	28
<i>Volkswagen Group</i>	30
<i>SEAT</i>	30

<i>DAFO SEAT</i>	32
Marketing estratégico.....	33
Marketing Operativo	34
<i>Notoriedad de marca – Juego de SEAT</i>	35
<i>Consideración de compra - Demo de Realidad Virtual – Oculus x SEAT</i>	38
<i>Compra - Gamificación de los puntos de venta. – Boutiques vs Concesionarios</i>	41
<i>Embajadores de marca y lealtad de marca - Ranking Green SEAT</i>	44
Bibliografía	48

Introducción

El marketing es cada vez una parte más esencial de los negocios debido a la necesidad de lograr alcanzar a los consumidores y diferenciarse de sus competidores. En la actualidad realizar estas tareas puede resultar más difícil: hay un mayor número de empresas comunicándose, hay un mayor número de impresiones alcanzando a los consumidores, los consumidores se cansan de la forma tradicional de hacer las cosas y huyen de ellas, etc.

Las últimas décadas también han visto la masificación de los juegos y videojuegos, y como algo más allá del uso exclusivo de niños y jóvenes. Cada vez más adultos hacen un uso diario de ellos, y que cada vez más nuevos adultos han crecido con la influencia y las dinámicas de los juegos como algo natural de su crecimiento.

La gamificación surge como una forma de aprovechar estas nuevas dinámicas “naturales” para la sociedad actual y usarlas a beneficio de las actividades a las que se apliquen. En los inicios de esta nueva tendencia, la gamificación ha sido usada sobre todo en ambientes de enseñanza. Esta técnica ha sido usada por el sector de educación, en recursos humanos o incluso en el sector de salud, como elemento de enseñanza de hábitos saludables.

En los últimos años se ha empezado con la introducción de la gamificación en el marketing de las empresas como forma de eliminar las resistencias de los consumidores al marketing tradicional. La gamificación ofrece a los profesionales de marketing muchas herramientas y ventajas en su relación con los potenciales clientes. Además, la irrupción del metaverso en el último año permite prever un futuro en donde las dinámicas del juego y la realidad se fusionen, creando una realidad digital en donde la gamificación será esencial.

Este trabajo busca plantear una posible implementación de la gamificación en el plan de marketing de una empresa perteneciente a un gran sector con una forma tradicional de hacer marketing. Para plantear esta posible implementación de la gamificación es necesario, por un lado, comprender los elementos, el diseño, las ventajas y las implicaciones que derivan de la gamificación; y, por otro lado, la relación entre una marca y sus consumidores y las fases en las que se divide esta relación – *customer journey*.

Finalidad y Motivos

En un mundo en donde el marketing se ha introducido en todos los aspectos de la vida diaria de los consumidores, conseguir hacer marketing de una manera que resulte divertida y estimulante para los consumidores potenciales es más importante que nunca. Las empresas se encuentran con que han dejado de competir por la atención de los clientes potenciales únicamente con otras empresas. A través de las redes sociales e internet, sus mensajes tienen que competir por la atención del público con personalidades, influencers y contenido de entretenimiento. Esto supone un gran cambio de paradigma y requiere un que las estrategias de comunicación, marketing y publicidad de las empresas se adapten a esta nueva realidad.

Para resolver este problema del marketing en la actualidad han surgido muchas nuevas técnicas, entre ellas destaca una por su introducción de elementos lúdicos: la gamificación. La introducción de mecánicas de juego en ambientes no de juego permite aumentar la satisfacción de los consumidores y diferenciarse de los competidores. Este concepto es relativamente nuevo, y las aplicaciones de la gamificación a ejemplos concretos está todavía lejos de su máximo potencial.

Para conseguir la mayor eficacia de la gamificación en el marketing es importante comprender las distintas etapas por las que pasan los consumidores en relación a las marcas que ven en su entorno. Entender estas etapas y las características propias de la gamificación aumenta las posibilidades de que la actividad o la campaña sea satisfactoria.

Además, en los últimos años ha irrumpido con fuerza una realidad, los metaversos. Los metaversos por naturaleza aprovechan ciertos aspectos de los juegos y de los videojuegos para aumentar las posibilidades del usuario en ellos. Esta nueva realidad virtual paralela tiene el potencial de convertir la gamificación en el marketing en una de las estrategias de marketing más comunes en un futuro cercano.

¿Qué es la gamificación?

Definición

El término “gamificación tiene su origen en la comunidad de medios digitales. Aunque el primer documento del que tenemos constancia que usa este término es de 2008, no es hasta 2010 cuando el término empieza a ser usado de manera más masiva en el ámbito académico (Deterding, Khaled, Nacke, & Dixon, 2011).

La definición más aceptada en la comunidad académica es que la gamificación es la introducción de mecánicas, elementos y técnicas de juego en un contexto que no son de juegos (Borrás Gené, 2015). Esta definición es tratada tanto por Zichermann y Cunningham como por Werbach y Hunter (Werbach & Hunter, 2012), un año después. Deterding et al proponen que la definición de gamificación es la introducción de mecánicas de juego en contextos no de juego (Deterding, Khaled, Nacke, & Dixon, 2011).

La Asociación de Marketing Americana define la gamificación como el proceso en donde se aplica los factores psicológicos y sociológicos que mueven el juego para el disfrute del consumidor.

Otras definiciones menos aceptadas en el mundo académico, pero que aportan valor sobre los distintos usos que se puede dar a la gamificación en el mundo del marketing, viene de Huotari and Hamari. Para ellos la gamificación es “un proceso que potencia un servicio a través de experiencias de juego para aportar mayor creación de valor al usuario” (Huotari & Hamari, 2012).

En la definición podemos observar la diferencia fundamental entre gamificación y un juego que radica en el contexto en el que se aplica. Fisher, Beedle and Rouse exploran las diferencias entre juego y gamificación debido a que muchas veces en la literatura académica se confunden ambos términos. Para ello hacen énfasis en las definiciones como “utilizar mecanismos de juego en aplicaciones más allá de los juegos” o “usar elementos de juego en contextos no de juego” (Fisher, Beedle, & Rouse, 2014). Bruder describe las diferencias entre juego y gamificación definiendo esta última como una actividad distinta de un juego que se crea usando los principios de juegos (Çeker & Özdamh, 2017).

La gamificación no es solo un método, sino que puede ser vista desde tres puntos de vista a la vez: es una estrategia, un método y una técnica (Marín & Hierro, 2013).

Otra confusión de términos es la confusión entre gamificación y aprender a través de juegos. Esta confusión viene de la aplicación de la gamificación en el ámbito de la educación. Aprender a través de juegos es el hecho de aprender al jugar o a raíz del juego. En la gamificación el juego es solo una herramienta que busca cumplir unos objetivos que van más allá del juego, y que normalmente tienen otra naturaleza. La diferencia radica en el objetivo final, los juegos buscan entretener al usuario mientras

que la gamificación busca cambiar el comportamiento de los usuarios (Çeker & Özdamh, 2017). Las diferencias son sutiles y radican en el contexto y la finalidad, pero son de gran importancia.

Donato y Link proponen cuatro conceptos generales para la implementación de la gamificación en un estudio que realizan sobre el comportamiento de los consumidores que consumen la televisión desde smartphones.

1. Las mecánicas de juego deberían aumentar la competitividad y recompensar los logros conseguidos
2. Las técnicas funcionan de diferente manera entre diferentes segmentos de la población.
3. La gamificación obtiene mejor resultado cuando se utiliza con paneles de consumidores a largo plazo, en vez de con paneles de consumidores a corto plazo.
4. Las técnicas deberían motivar a los consumidores a lograr los objetivos establecidos, pero no cambiar los comportamientos o actitudes que se están midiendo.

Ventajas de la gamificación.

Las ventajas de la gamificación se pueden clasificar en su relación con dos conceptos sobre los que tiene un efecto directo la gamificación.

El primero de estos conceptos es el compromiso, entendido como la conexión existente entre el consumidor y la marca. Este compromiso del consumidor con la marca puede desgranarse en cinco variables medibles: Novedad, Frecuencia, Duración, Viralidad y Ratings (Mateus & Ortegón, 2019). La importancia de cada una de estas variables dependerá de las características individuales de cada tipo de empresa y el negocio al que se dedica.

El segundo concepto es la lealtad. La lealtad no es lo mismo que compromiso. La definición de lealtad en este contexto es la fidelidad del consumidor hacia la marca. No es necesario que sea una lealtad total hacia la marca, es más importante que los datos muestren una lealtad en ascendente que implique una mejora en la relación con el consumidor (Mateus & Ortegón, 2019).

La gamificación busca generar un mayor compromiso de forma natural debido a las reacciones naturales que genera en el consumidor, así como una relación más distendida con los consumidores, lo que da lugar a la aparición de una relación más simétrica, y por ende genera más lealtad por parte de los consumidores.

Elementos del game design

El *game design* es el proceso por el cual se diseña un juego para conseguir una mayor interacción del jugador y un correcto desarrollo del juego de manera que se cumplan todos los objetivos propuestos. Los elementos del *game design* tienen como finalidad conseguir orientar a los usuarios hacia la acción de forma que los usuarios se esfuercen, se concentren y se comuniquen para lograr los objetivos propuestos (Marín & Hierro, 2013). Entre los elementos de juegos que intervienen en el proceso de gamificación los fundamentales según Herranz son (Herranz, 2013):

- Las dinámicas. Un proceso gamificado ha de orientarse a los efectos, motivaciones y deseos que se buscan desarrollar en los usuarios. En la actualidad existen diferentes tipos dinámicas como las restricciones del juego, las emociones, la narrativa del juego, la evolución o progresión en el juego el estatus o las relaciones entre los usuarios (Herranz, 2013).
- Las mecánicas. Las mecánicas de juego son una serie de reglas cuyo objetivo es generar juegos que sean disfrutables y que enganchen al usuario para que vuelva a repetir la experiencia. Para lograr sus objetivos ofrecen un camino que recorrer y retos que superar (Cortizo, F, & J, 2011). Herranz identifica varias mecánicas de juego (Herranz, 2013):
 - Retos.
 - Oportunidades, competición y colaboración. En algunos casos también se puede dar la opción a modos de cooperación.
 - Diferentes turnos o distintas formas de interactuar con el juego y/o con el resto de los usuarios.
 - Sistema de puntuación de los participantes en función de la superación de los retos a los que se enfrentan. Esta puntuación puede servir para la creación de rankings y el establecimiento de diferentes niveles.

- Las recompensas, que actúan para que el usuario se sienta reconocido. Las recompensas pueden ir en base a diferentes variables – esfuerzo, tiempo, nivel, puntos, riesgo, etc.
- Los componentes varían en función de los elementos anteriores ya que están asociados. Son elementos concretos o instancias específicas relacionadas con las dinámicas y las mecánicas (Borrás Gené, 2015). Otra forma de definir los componentes es como la implementación específica de las dinámicas y las mecánicas. Esta implementación específica la podemos observar como avatares, escudos, bienes virtuales, etc. (González González, 2014).

Teoría de juegos.

Gamificar una actividad o tarea puede resultar complicado. Aparte de comprender los elementos de *game design* que son claves en la correcta puesta en marcha de la gamificación, también es necesario tener en cuenta otras características sobre las actividades o tareas candidatas a ser gamificadas.

La actividad tiene que tener la posibilidad de ser repetida. La posibilidad de experimentar la actividad más de una vez permite opciones al jugador para la mejora y consecución de una meta u objetivo (González González, 2014).

La dificultad de las tareas ha de ir en aumento, para que el jugador sienta en todo momento la necesidad de superar los desafíos que se le plantean, pero sin que lleguen a ser abrumadores. Por eso también es muy importante que las tareas se vayan ajustando a los niveles de habilidad presentados por los jugadores. Para evitar que los jugadores se bloqueen ante ciertos desafíos se pueden utilizar métodos como la introducción de *feedback* instantáneo de manera periódica. Esto permite al jugador analizar su rendimiento y poder aprender según progresa por las rutas diseñadas (González González, 2014).

Estas rutas han de ser diseñadas de forma que se puedan dar distintos caminos para la consecución de los objetivos o metas. Este diseño de muchos caminos se puede lograr a través de la ruptura de objetivos más grandes en otros más pequeños, creando así un diseño en árbol de la consecución de objetivos durante la actividad gamificada (González González, 2014).

La importancia del diseño de la gamificación es crucial, ya que las ideas son solo tan buenas como su implementación. Josh Bersin propone seis dimensiones en las que se

basa la gamificación para facilitar su diseño (Fuhl, 2018), estas seis dimensiones son: Progreso, Logros y Recompensas, Información en cascada, Cuenta atrás y Niveles y Misiones. Cogiendo inspiración en las dimensiones de Bersin y emulando las Ps del marketing, Simpson and Jenkins proponen las nueve Ps del diseño de la gamificación (Simpson & Jenkins, 2015):

1. Propósito. Tener claro cuál es el propósito detrás de la actividad o tarea gamificada que se va a realizar y cómo los elementos de juego pueden ayudar conseguir este propósito. La gamificación tiene que responder a una necesidad o campo de mejora.
2. Motivación personal. Buscar cuales son los motivadores específicos de las personas que van a hacer uso de esta puesta en marcha de gamificación. En función de las motivaciones personales del público objetivo de la actividad funcionaran mejor recompensas por puntos y medallas o será más efectivo dejar solo el incentivo de resolver situaciones más complejas en el futuro.
3. Rendimiento. ¿Cuál es el rendimiento que se espera? Es necesario tener este aspecto en cuenta a la hora del diseño de la gamificación para saber que aspectos medir y poder dar *feedback* que se ajuste a los objetivos.
4. Progreso. Para evitar que los usuarios de la actividad o tarea no abandonen hay que evaluar en cada momento de la actividad cual es el nivel optimo de dificultad y el nivel de aprendizaje que obtiene el usuario para poder enfrentarse a los desafíos futuros.
5. Participación. La participación es una dimensión clave y tiene que funcionar tanto en el corto plazo como en el largo plazo. Para conseguir aumentar el nivel de participación existen cuatro emociones que promueven la participación del usuario (Lazzaro, 2022). Algunos estudios sugieren que los juegos que más éxito tienen son aquellos capaces de activar al menos tres de los cuatro tipos de diversión:
 - a. Diversión dura. La que se obtiene tras haber conseguido una victoria personal al superar un obstáculo.
 - b. Diversión sencilla. Esta forma de diversión está alimentada por la curiosidad y la necesidad de satisfacer esa curiosidad.
 - c. Diversión de verdad. Lo único que se busca es relajarse y la emoción que reporte la actividad, sin ninguna otra motivación detrás.

- d. **Diversión social.** La fuerza detrás de este tipo de diversión viene de compartirlo o competir con otros.
6. *Partnerships.* Si parte de la experiencia que se espera crear tiene su base en la colaboración entre distintos individuos hay que diseñar la gamificación de acuerdo a ello.
 7. **Potencial.** En ámbitos en donde se busca desarrollar el potencial del usuario es recomendable que el diseño sea más libre y permita al usuario pensar de manera divergente. En las actividades gamificadas en donde se da libertad al usuario para explorar y crear más allá de un roadmap determinado se consigue explotar el potencial creativo del usuario. Uno de los juegos más conocidos y exitosos, Minecraft, utiliza esta libertad para atraer a nuevos usuarios de manera constante.
 8. **Jugador/a.** Se refiere a la forma en la que va a ser representado el jugador/a en la actividad o tarea. La existencia de avatares permite que el usuario no tenga por qué participar como sí mismo y puede ser muy útil si nuestra experiencia va ligada a la evasión, la inhibición o el ocio. En cambio, en situaciones de gamificación de procesos internos de la empresa la no existencia de avatares se asocia a una mayor responsabilidad sobre las actividades que se van a realizar.
 9. **Cultura.** La gamificación de una actividad tiene que estar desarrollada y diseñada de acuerdo a los principios culturales de la empresa u organización que la lleva a cabo. A través de la gamificación se comunican muchos detalles sobre las personas que lo han desarrollado, así como de la persona que hace uso de ella.

Implicaciones neurológicas.

La dopamina.

La dopamina es una amina biógena que se desempeña como neurotransmisor en el sistema nervioso central o SNC (Kumar, Fernández, González, & Kumar, 2006). Esta amina se encuentra dentro de la clasificación de los neurotransmisores catecolaminérgicos, es decir, que su composición es de un núcleo catecol y una cadena etilamina. Esto la sitúa en el mismo grupo que la adrenalina (Avila-Rojas & Pérez-Neri, 2017).

La dopamina es una amina clave en el funcionamiento y los beneficios de la gamificación. Esta importancia se debe a las funciones del cerebro en las cuales está involucrada la dopamina. Estas funciones cerebrales son la sensación de placer y la de recompensa (Avila-Rojas & Pérez-Neri, 2017).

La dopamina puede tener muchos objetivos en relación al marketing. Uno de estos objetivos es la regulación del aprendizaje, en específico el aprendizaje por condicionamiento (Mateus & Ortigón, 2019). Otro de los objetivos que consigue la segregación de dopamina debido a la gamificación es la generación de placer en el cerebro del consumidor. El proceso del juego aumenta los niveles de dopamina que se segregan, y la segregación de la dopamina genera sensación de placer en el individuo (Mateus & Ortigón, 2019). Esta generación de placer promueve la participación futura y continua de los consumidores, así como la asociación de sentimientos positivos hacia la marca o producto detrás de la estrategia o acción de gamificación.

Sistema límbico.

Otro de las consecuencias neurológicas de la gamificación, relacionada con la segregación de dopamina, es la activación del sistema límbico.

El sistema límbico es un concepto con una base más funcional que anatómica. Su definición suele hablar de un conjunto de estructuras relacionadas que forman un limbo alrededor del hilio de cada hemisferio cerebral (Delgado & Mora). La posición del sistema límbico se encuentra en un posición de transición entre un cerebro subcortical visceral, más primitivo, y una cortical, más evolucionada (Saavedra, Córdoba, Zuñiga, Navia, & Zamora, 2015).

La funcionalidad del sistema límbico es la capacidad de control y de regulación de las emociones y las motivaciones (Delgado & Mora). Además, nuevas investigaciones muestran la relación del sistema límbico con el almacenamiento de información en el encéfalo, una de las partes del sistema límbico (Saavedra, Córdoba, Zuñiga, Navia, & Zamora, 2015). Esto se debe a que las emociones influyen sobre la memoria, de manera positiva o negativa en función del caso concreto. Otra parte del sistema límbico, la amígdala, es la clave a la hora de los procesos de aprendizaje basados en la recompensa y el castigo ya que se encarga de modular el recuerdo de las consecuencias placenteras (Saavedra, Córdoba, Zuñiga, Navia, & Zamora, 2015).

Estas relaciones entre las distintas partes del sistema límbico y aspectos clave del aprendizaje indican una relación entre el estado de ánimo de un sujeto y la capacidad de aprendizaje de dicho sujeto. Al inducir estímulos o respuestas emocionales en un individuo, se activa el funcionamiento de los reguladores del sistema límbico que

también influyen en la capacidad de aprendizaje y/o memoria de la actividad (Saavedra, Córdoba, Zuñiga, Navia, & Zamora, 2015).

Un aspecto que ha de investigarse más en este campo es la relación entre la activación del sistema límbico y la dopamina por parte de la gamificación, y su relación con posibles adicciones. Al igual que el juego y la ludopatía, se podría dar la situación de generar situaciones de adicción en los consumidores a través de actividades con gamificación.

Usos de la gamificación en otras industrias

Usos de la gamificación en la educación

La gamificación en la educación ha pasado de ser una estrategia repudiada a convertirse en una estrategia esencial en muchos aspectos y con un gran potencial. Este cambio de sentimiento entre la comunidad docente se debe en parte a las grandes dosis de creatividad, participación y motivación que consigue la aplicación de la gamificación sobre los alumnos.

Diferentes estudios se han centrado en la investigación de cómo se puede lograr una óptima introducción de la gamificación en el proceso de aprendizaje. Algunos de estos estudios se focalizan en la comparación entre técnicas como los juegos de aprendizaje y la gamificación en relación con el rendimiento del aprendizaje (de-Marcos, García-López, & García-Cabot, 2016). Otros estudios buscan focos de estudio menos estudiados y más novedosos como es el caso de Domínguez et al que estudia una plataforma web de e-learning que además de utilizar la gamificación en su proceso educativo permite la recogida de datos durante este proceso educativo. La recogida de estos datos a través de la gamificación supone otro valor añadido extra debido al potencial de personalización de los procesos de aprendizaje (Domínguez, y otros, 2016).

En los últimos años se han desarrollado un inmenso número de herramientas asociadas a la relación entre la educación y la gamificación. Algunas de estas herramientas son: *Duolingo*, *Minecraft: Education edition*, *Brainscape*, *CodeCombat*, *ClassDojo*, etc (Mateus & Ortégón, 2019). Para saber que herramientas de gamificación o qué tipo de actividades gamificar dentro de la docencia es importante definir las competencias claves y como se van a adquirir para considerar como un triunfo la actividad (González González, 2014).

En Duolingo se utiliza la gamificación para hacer que el aprendizaje de un idioma sea lo más sencillo y disfrutable posible. Esto se consigue a través de técnicas de gamificación muy usadas como rankings, premios o *badges*. Además, utilizan una mecánica similar a las tres mencionadas para conseguir que los usuarios sigan entrando a la aplicación, aumentando la fidelidad y el *engagement* de sus usuarios. Esta técnica le ha permitido a Duolingo contar con más de un millón de usuarios que llevan más de un año entrando diariamente a la aplicación. Además, en los Estados Unidos de América hay más personas estudiando un idioma a través de Duolingo que a través de la educación secundaria del país (CNBC, 2022).

Otro caso de la industria de la educación es el caso de *Classcraft*. *Classcraft* es una aplicación web centrada en juegos de rol. Durante los juegos de rol, los profesores son los directores del juego de rol mientras que los alumnos pasan por distintos roles. El objetivo de estos juegos de rol es que los alumnos obtengan un conocimiento a través de las mecánicas de juego propias de los videojuegos o los juegos de rol. Además, este tipo de acciones permiten una mayor individualización de la enseñanza ya que los profesores pueden ver alumno a alumno la evolución individual y los elementos que pueden suponer un obstáculo en el aprendizaje (Mateus & Ortegón, 2019).

Usos de la gamificación en los Recursos Humanos.

La gamificación en los Recursos Humanos se puede utilizar de muchas formas distintas en función del objetivo que se tenga en ese momento. La gamificación se ha utilizado en las distintas etapas de la gestión de Recursos Humanos como son: la atracción, el *onboarding*, la capacitación y desarrollo, la retención del talento que se gestiona.

En la etapa de atracción, se pueden diseñar procesos de selección que incluyan desafíos o competiciones entre los candidatos y que permitan observar las habilidades y rasgos de la personalidad ideales para el puesto de trabajo que se busca (Simpson & Jenkins, 2015). Un ejemplo de implementación de la gamificación en el proceso de selección son los hackaton realizados por NUWE, una empresa española que conecta a empresas con *developers*. En NUWE crean desafíos y competiciones para *developers* que les permite poner en práctica sus habilidades y competir entre ellos. Por otro lado, NUWE coge estos datos de clasificación y facilita a las empresas la selección de talento en estos campos en función de las necesidades que tengan (NUWE, 2022).

En el *onboarding*, la gamificación puede tener una gran efectividad a la hora de enseñar las prácticas y normas propias de la empresa a los nuevos empleados a través de mecánicas de juego que motiven el aprender al ir superando pequeños *milestones*. Esta forma de diseñar el *onboarding* elimina las resistencias iniciales de tener que aprenderse un manual del empleado nuevo, y consigue que los nuevos empleados sean más productivos a la hora de enfrentarse a este proceso obligatorio y necesario (Simpson & Jenkins, 2015).

Los procesos internos de las empresas en el ámbito de la educación y el desarrollo de sus empleados cada vez cobra más importancia. En un ambiente tan dinámico es necesario mantener a los empleados en continua formación. Para facilitar el desarrollo de esta formación continua, las empresas se apoyan en la gamificación para eliminar el mayor número de resistencias de sus plataformas de educación interna (Simpson & Jenkins, 2015). Las grandes consultoras ya utilizan estos métodos y se puede ver en la plataforma de EY *Training* (EY, 2022) o en *Deloitte Leadership Academy*, entre otros.

En el caso de Deloitte, creó *Deloitte Leadership Academy* como un programa de formación ejecutivo digital que cuenta con más de 150 empresas a nivel mundial y más de 50.000 ejecutivos. Para conseguir que los ejecutivos participasen en la plataforma incluyeron mecánicas de juego para conseguir que los ejecutivos completasen misiones, comportamientos y lecciones. Una forma de hacerlo fue otorgando reconocimientos y recompensas que permite a los ejecutivos competir de forma amistosa entre ellos (The Gamifiers, 2022).

Para que el uso de la gamificación dentro de las estrategias de Recursos Humanos de las empresas sea sostenible a lo largo del tiempo tienen que estar diseñadas para que el principal motivador sea intrínseco al empleado, y no por recompensas extrínsecas (Simpson & Jenkins, 2015). Esto hace necesario en dichas empresas un alto nivel de conocimiento de las motivaciones de sus empleados. Si se hace de manera correcta, no solo se evita que los empleados se frustren por el sobreuso de la gamificación, sino que aumenta la retención de los empleados ya que sus motivaciones intrínsecas han sido más recompensadas que en situaciones donde no se ha hecho uso de la gamificación (Burke, 2014).

Usos de la gamificación en la Salud.

Otra industria donde se puede observar la introducción de la gamificación en sus actividades es en el sector de la salud. La introducción en este sector de la gamificación se debe a que hay una creciente aceptación de que la salud y el bienestar dependen de la actitud y las actividades individuales (Johnson, y otros, 2016). La gamificación se muestra como una estrategia práctica de motivar e incentivar la adopción de hábitos y prácticas sanas en la vida de las personas.

Aun así, la introducción de la gamificación en la salud no ha sido tan clara ni tan libre de obstáculos como en otras industrias. Estas complicaciones se deben al carácter tan individual de la salud. Las aplicaciones de la gamificación en la salud han solido centrarse en necesidades de grupos objetivos reducidos y con objetivos de salud muy generales (Johnson, y otros, 2016). Un ejemplo de este tipo usos de la gamificación en el sector de la salud y del bienestar serían las aplicaciones que mantienen un historial de los días a los que el usuario a llegado a cierto número de pasos, y que en algunos casos incluyen un sistema de ranking para comparte con tus amigos.

Usos de la gamificación en el marketing.

En el ámbito académico del marketing, la gamificación ha sido analizada por muchos autores (Conaway & Garay, 2014). Uno de los primeros fue Herbig en 1991 que analiza la teoría de juegos y la importancia del “juego” como una herramienta útil para dar solución a los problemas a los que se enfrentaba el marketing.

Unos años más tarde, McAfee y McMillan (McAfee & McMillan, 1996) analizan la competencia empresarial desde el punto de vista de la teoría de juegos, y llegan a la conclusión de que los elementos de juegos pueden suponer una ventaja estratégica en el ámbito del marketing. Estas ventajas son:

- Motivar a los equipos de venta en el diseño de nuevos métodos de venta
- Añadir nuevos elementos a la tradicional forma de llevar a cabo encuestas para obtener información sobre nuevos productos o diseños de productos.
- Como método de obtener *insights* sobre los métodos empleados para comprar los productos.

El uso de la gamificación en el marketing ha de ser empleado de manera más sutil que en otras industrias. Esto se debe a que, si el consumidor potencial es consciente de que se está utilizando la gamificación para potenciar aspectos de su cerebro para promover

la compra o la conversión, puede provocar justo el efecto contrario: un gran rechazo hacía la llamada a la acción y un sentimiento negativo asociada a la marca que ha realizado la actividad gamificada (Mateus & Ortegón, 2019).

Durante las últimas décadas muchas voces de distintos campos han surgido explicando la importancia de las marcas y las tribus de consumidores en las sociedades modernas capitalistas. Estas tribus de consumidores se han convertido en los sustitutos de otros grupos sociales gregarios que han sufrido una disgregación durante el proceso social. Por ejemplo, la sustitución de la religión por una pertenencia a las marcas debido al consumismo y la importancia de la economía en nuestras sociedades. Yuval Noah Harari, un famoso antropólogo y escritor, habla en su libro “Sapiens” sobre este proceso de sustitución y la importancia de las tribus de consumidores en la sociedad moderna (Harari, 2013). Desde el mundo del marketing también han surgido estos discursos que ponen el énfasis en las tribus de consumidores. Uno de los más respetados es Seth Godin, gurú del marketing y experto en *branding*, que explica como el énfasis de las marcas modernas ha de ser la creación de tribus de consumidores que sientan la pertenencia al grupo y sean adalides de la marca (Godin, 2002).

Esta perspectiva sobre la tribu de consumidores cobra especial importancia con el método de gamificación debido a su potencial para crear experiencias y sensaciones comunes que aumenten el sentido de comunidad alrededor de los consumidores de la marca.

La creación de este sentimiento de pertenencia de la tribu de consumidores podría verse potenciada debido a la activación de los botones reptilianos por parte de los elementos de juego. La estimulación del botón reptiliano de supervivencia, clave en muchas opciones de gamificación, puede tener un efecto en cadena en el botón reptiliano de pertenencia o tribu (Benito Sipos, 2020).

Customer Journey.

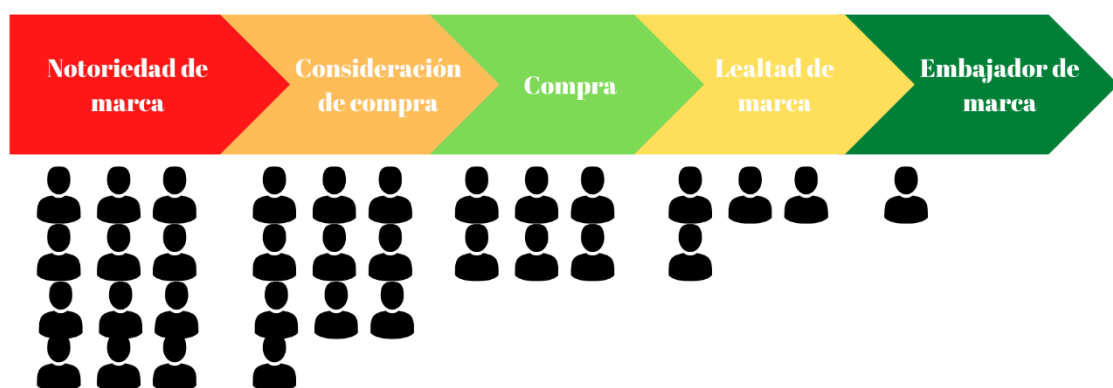
El *customer journey* es el proceso de compra por el que pasa un consumidor al adquirir un producto o servicio. Este *customer journey* incluye los procesos de investigación y consideración anteriores a la decisión de compra. Es importante entender que a pesar del esquema teórico que se pueda seguir, el *customer journey* ya no es lineal. Hoy en día hay infinidad de impactos que posibilita empezar o acabar en cualquier sitio del proceso del *customer journey*. Por eso las estrategias omnicanal son tan importantes en el

marketing actual, ya que no podemos suponer en qué fase del *customer journey* se encuentran los usuarios de un canal de comunicación.

El *customer journey* es una forma gráfica de representar este proceso general por el que pasan los consumidores en su relación con una marca. La funcionalidad de este proceso es entender la mentalidad y la actitud de los consumidores en su relación con la marca. Para entender mejor, y refinar el proceso, es fundamental que cada fase del *customer journey* se pueda medir para observar en que fases los consumidores abandonan la marca y que acciones mejoran esta conversión de consumidor a cliente.

Entender este viaje del consumidor permite entender las necesidades del consumidor potencial en cada etapa y buscar las opciones de gamificación más adecuadas para cada etapa. Cada etapa del *customer journey* tendrá unas actividades, mensajes o tareas que son susceptibles de ser transformadas debido a su potencial lúdico. Es a través de identificar estas actividades, mensajes o tareas y su transformación como se consigue convertir en juego aquello que anteriormente no lo era (Marín & Hierro, 2013). Este proceso nos enseña el carácter personalizado y difícil de sistematizar en la creación de una campaña de gamificación.

Customer Journey



Fuente 1: *Elaboración propia. Representación gráfica del Customer Journey y la naturaleza de embudo que tiene en los consumidores.*

Para analizar las distintas oportunidades del *customer journey* seguimos un esquema con las cinco etapas de un clásico embudo: notoriedad de marca o *awareness*, consideración, compra, lealtad y embajador de marca.

Notoriedad de marca, o awareness.

La notoriedad de marca involucra los aspectos de reconocimiento y recuerdo que tienen los consumidores de una marca en concreto y la capacidad de identificar dicha marca en distintas situaciones (Guillén Vera, 2020). La notoriedad de marca es un elemento importante de la construcción y mantenimiento de una marca ya que cuanto mayor notoriedad tenga una marca, más posibilidades hay de que sea considerada durante el *customer journey* de los consumidores.

En el mundo actual para conseguir una fuerte notoriedad de marca frente a los competidores es necesario ser diferente y conseguir dar el mensaje de una forma única y fácil de recordar a la vez que generando recuerdo y asociaciones positivas en los consumidores. Estas fueron las conclusiones a las que se llegaron tras analizar la cuestión de la creatividad en relación (Guillén Vera, 2020). Es debido a esto que la gamificación de las estrategias, tácticas y actividades de la notoriedad de marca pueden suponer un valor añadido diferencial y con un gran potencial que todavía no ha sido aprovechado. La gamificación de estas actividades permitiría a los *early adopters* distinguirse de la competencia y utilizar las respuestas neurológicas asociadas a la gamificación para conseguir el *top of mind* de los consumidores.

El *top of mind* es un término que se refiere al lugar que ocupan las empresas dentro de la mente de los consumidores. En específico, el concepto hace referencia a la primera marca que viene a la mente de un consumidor al pensar en una situación o categoría determinada (Peiró, 2022).

Ganar el *top of mind* dentro de la mente de los consumidores es un objetivo clave en aquellas marcas que se encuentran en categorías de baja involucración. Esto se debe a que en estas categorías no existe mucha convicción sobre los beneficios de una marca sobre sus competidores, pero hay un alto grado de familiaridad con los productos.

Una actividad gamificada permitiría a la marca encontrarse de manera subconsciente en la mente del consumidor durante períodos de tiempo ajenos al proceso de compra que aumentase la familiaridad de los consumidores potenciales con los productos de la marca.

La gamificación ya ha sido utilizada por algunas empresas innovadoras para conseguir la atención de sus clientes. Un ejemplo de ello fue el uso que hizo Volkswagen para concienciar a sus usuarios de la importancia de la actividad física, a la vez que

divirtiéndoles. Volkswagen customizó las escaleras contiguas a una escalera mecánica a la salida de una parada de metro en Estocolmo, de forma que cada escalón representase una tecla de un piano. A través de este cambio los caminantes descubrían que al subir las escaleras a pie podían crear melodías. Volkswagen consiguió demostrar a sus potenciales clientes que les entendían, incluso en el aburrimiento de realizar el mismo camino todos los días, así como preocupándose por su salud (The Fun Theory, 2009).

Consideración de compra

Durante esta fase del Customer Journey el consumidor reduce la lista de opciones y se para a analizar los aspectos positivos y negativos de cada una de ellas (Bel, 2022). Toda la información que las empresas comuniquen de su producto, de manera explícita o implícita, podrá ser tenido en consideración por los consumidores para tomar una decisión.

La profundidad, duración y las variables de la fase de consideración dependerán en función del tipo de producto. En productos de uso diario o de ticket bajo está consideración puede hacerse de forma más automática e inconsciente. También en esos casos suele ser más común observar lo que se denomina “compra impulsiva” ya que las repercusiones de la decisión no son catastróficas para el consumidor. El marketing de este tipo de productos aprovecha las características de su producto en esta fase del Customer Journey, y posiciona sus productos hacía la salida de las grandes superficies o supermercados para aumentar las compras impulsivas.

Por otro lado, los productos de ticket alto y cuya cadencia de compra suelen ser más limitada, por ejemplo, un coche, conllevan un proceso más metódico y concienzudo por parte del consumidor. Durante esta fase, las empresas buscan resaltar sus características positivas y minimizar sus características negativas. Muchas empresas también han pasado a diseñar el producto en función de los atributos que los consumidores más valoran y que pueden ser decisivos durante su proceso de consideración de compra.

Compra

Tradicionalmente se han usado como métodos para cerrar la venta métodos como las promociones, los incentivos temporales, incentivos físicos, etc. Estos métodos no eliminaban todas las fricciones del proceso de compra, pero promovían una compra más emocional que dedicase menos tiempo a considerar cierto tipo de objeciones.

Para otro tipo de objeciones el papel del vendedor ofrecía una respuesta personalizada para calmar o solucionar las dudas del posibles comprador y convencerle a realizar la compra. En estos casos se ha usado la gamificación como elemento de formación para que los vendedores de un producto estuviesen mejor capacitados para dar una respuesta satisfactoria a las objeciones de sus clientes (CookieBox, 2022)

La gamificación se muestra como una alternativa muy válida para aumentar el deseo de los consumidores por un producto y, por tanto, disminuyendo el peso de las propias objeciones del consumidor. Esta conclusión se deriva de los resultados de una serie de experimentos realizados en donde los consumidores tenían que sobreponerse a una serie de obstáculos para adquirir el producto (Hermann, Hildebrand, Häubl, & Schlager, 2015).

Otra forma en la que la gamificación ayuda al proceso de compra es a través la incorporación de recompensas y sistemas de reconocimiento en las páginas web de comercio electrónico. La introducción de estas mecánicas de gamificación permite incentivar el consumo impulsivo, lo que a su vez permite eliminar gran parte de la fase de consideración compra y acelerar la compra (Shao, Pan, Zhang, & Zhang, 2019).

Incluso en los casos en donde la gamificación del proceso de compra no implica un aumento en el comportamiento de consumidor a comprar más, sí que genera una mayor lealtad de marca en esos consumidores (Raj & Gupta, 2018).

Lealtad de marca.

La lealtad de marca es uno de los términos más relacionado con la gamificación. De forma arcaica, la gamificación se lleva utilizando años para promover la lealtad de los consumidores a nuestra marca frente a otras. Un ejemplo de ello son los puntos de fidelidad de empresas como Starbucks.

La lealtad de marca se encuentra en una posición tan importante dentro de la teoría del marketing debido a que las empresas que cuentan con una lealtad de marca fuerte y flexible son capaces de llevar a cabo estrategias o decisiones empresariales que sus competidores no pueden acometer. Ejemplos de estas acciones serían la posibilidad de mantener una estrategia de precios premium, mayor poder de negociación con los distintos canales de distribución, menos costes asociados a las ventas, una gran barrera de entrada para los potenciales competidores que buscan entrar en el mercado y la

capacidad de aprovechar sinergias para realizar expansiones de marca a categorías de productos o servicios similares a los suyos (Reichfeld, 1996).

La lealtad de marca es definida por Oliver de la siguiente forma: “un compromiso profundo a volver a comprar o volver a patrocinar el producto o servicio preferido de manera consistente en el futuro, creando la repetición de compra de un mismo producto o una misma marca más allá de los intentos de persuasión o de marketing llevado a cabo por el resto de las marcas competidoras (Oliver, 1999)”. Esta definición de lealtad de marca permite la posibilidad de ser medida, convirtiéndola en un KPI de gran importancia. Este KPI – *key performance indicator* – se mide como el porcentaje de producto consumido de una marca dentro de un grupo de consumidores de referencia.

La lealtad de marca se ha estudiado tradicionalmente desde dos perspectivas distintas: 1) lealtad actitudinal y 2) la lealtad conductual.

La lealtad actitudinal se produce en las dimensiones cognitivas, afectiva y conductual (Gommans, Krishnan, & Scheffold, 2001). La manera tradicional de construir la lealtad de marca se centra en la construcción de una imagen de marca fuerte, así como de centrarse en la satisfacción de los clientes buscando que una mayor satisfacción de lugar a mayor lealtad hacía la marca. Esta relación de conceptos no es una relación simétrica, sino que estaríamos hablando de una relación asimétrica (Waddell, 1995). Algunos estudios demuestran que los consumidores más fieles de una marca suelen mantener la lealtad cuando su actitud hacía la marca es positiva. Pero, además, el hecho de convertir a consumidores ocasionales a consumidores fieles a la marca es mucho más fácil cuando el consumidor cuenta con una actitud positiva frente a la marca (Baldinger & Rubinson, 1996).

La lealtad conductual hace referencia al comportamiento de repetición de compra. Esta lealtad conductual puede darse tanto en lealtad a una marca o incluso a lealtad a una tienda en específico (Corstjens & Lal, 2000). La importancia de la satisfacción de los consumidores cobra mayor importancia en la lealtad conductual que en la lealtad actitudinal (Schultz, 2000). Un consumidor satisfecho será mucho más leal a una marca cuando las razones primarias de la compra van más allá de la falta de tiempo y/o de información (Gommans, Krishnan, & Scheffold, 2001).

La fórmula del KPI de lealtad de compra explicada anteriormente correspondería a la perspectiva conductual ya que mide el porcentaje de repetición de compra de una marca.

Un ejemplo de uso de gamificación para promover o fortalecer la lealtad a la marca puede observarse en la cadena de supermercados británica, Tesco. La cadena implementó en su estrategia de marketing la realidad aumentada en elementos como los folletos, catálogos o la *app* del supermercado. Además de que al escanear los códigos de los productos se puede acceder a información adicional sobre ellos, aportando valor al cliente, también se desarrollan campañas puntuales a través de este soporte. En Halloween para entretener a los más pequeños mientras sus padres hacían la compra, las etiquetas escaneadas funcionaban como una especie de *gymkana*, haciendo más entretenido el paso por el supermercado para toda la familia (Yeeply, 2022).

Embajador de marca

Si el consumidor leal, tras la compra y uso de un producto de manera repetida, está muy satisfecho con su compra y considera que es debido a la marca del producto, puede convertirse a efectos prácticos en un embajador de la marca. Este término se refiere a la situación en donde un cliente muy leal pasa a exaltar los beneficios de la marca a sus conocidos. La existencia de este tipo de clientes es una muestra de una marca muy fuerte, y no todas las marcas tienen que tener embajadores de su marca.

La lógica detrás del marketing de *influencers* se basa en el deseo de las marcas y los publicistas en conseguir replicar la situación de los embajadores de marca orgánicos (Nisa & Pramesti, 2019). Al haber desarrollado con personas a las que el consumidor sigue en redes sociales una relación de casi amistad, las recomendaciones comerciales que dicha persona emita eran vistas al principio como consejos de amigos sobre marcas o productos con los que están satisfechos. En los últimos años esta dinámica se ha ido disipando debido a la sobreexplotación del marketing de *influencers* y de la realización por parte de los consumidores de la naturaleza de la relación entre los *influencers* y sus seguidores (Nisa & Pramesti, 2019).

Brand Equity

Otra forma de entender la marca y su relación con los consumidores es a través del modelo conceptual del Brand Equity. Este modelo se usa principalmente en la gestión de una marca, permitiendo entender las distintas conexiones y puntos de contacto entre una marca y sus consumidores. De esta forma se puede fortalecer la marca fortaleciendo esos puntos de contacto. Es importante entender también esta acercamiento a la marca para observar otros ángulos desde donde utilizar la gamificación.

El Brand Equity puede ser entendido a través de dos modelos conceptuales. Uno de estos modelos es el modelo conceptual de Aaker. Este modelo clasifica en 4 las dimensiones del Brand Equity: Notoriedad de marca, Asociaciones de marca, Lealtad de Marca y la Calidad Percibida.

Utilizando este prisma conceptual podemos observar la importancia de cada una de estas cuatro dimensiones en el marketing y en el manejo estratégico de una marca, así como de las oportunidades que se pueden presentar para la implementación de la gamificación en cada una de estas dimensiones. Dos de las cuatro dimensiones del Brand Equity propuestos por Aaker ya se han tratado anteriormente durante el análisis del Customer Journey.

Asociaciones de marca.

Las marcas crean una función de apropiación que tiene como resultado la asociación de emociones que conlleva la marca y que transfieren un prestigio determinado a la marca (Garnica, 1992). Las asociaciones de marca son definidas por Aaker como “una serie de emociones, colores, imágenes, sonidos, etc vinculados al recuerdo de la marca que ayudan a los clientes a recuperar información archivada en su mente para tomar decisiones y les proveen una razón para adquirir el producto” (Saavedra Torres, 2004, pág. 518).

Las asociaciones que tienen los consumidores de las marca les ayudan a tomar decisiones y clasificar las marcas. Estas asociaciones ayudan en el proceso de decisión de compra ya que sirven para recuperar información sobre la marca que se utiliza para buscar razones y justificar la posible compra (Saavedra Torres, 2004). Esta función de las asociaciones de marca hace que sea un elemento esencial en el que trabajar para mejorar o cambiar la fase del Customer Journey de la consideración de compra.

Las asociaciones que se crean en el consumidor también sirven para que los consumidores tengan un mapa mental de las marcas y productos que operan en un determinado mercado. La lucha que tiene las marcas entre sí para ocupar las primeras posiciones en la mente de los consumidores es a lo que se refiere como “ocupar el *top of mind*”.

Calidad Percibida.

La calidad percibida también se cree que puede aumentar el nivel de recuerdo en los consumidores, con lo que un aumento en la percepción de la calidad percibida de la

marca por los consumidores traería consigo un mayor recuerdo de la marca por parte de los consumidores (Boone & Kurtz, 2003).

La calidad percibida cuenta con muchas posibles variables, muchas de ellas muy interrelacionadas con el resto de los elementos de la marca. Una de las formas más instintivas por las que los consumidores pueden percibir la calidad de un producto o marca es a través de los precios (Saavedra Torres, 2004). Los precios sirven como una primera guía orientativa de clasificación en función de la calidad. En principio un producto con un precio alto para su categoría será percibido como un producto o marca con mayor calidad, y viceversa. Hay que tener cuidado con la modificación del precio como estrategia para aumentar la calidad percibida ya que puede provocar una mayor decepción o desencanto en el consumidor. De esta forma podríamos hablar de la calidad percibida como suministrador del precio de admisión o del pivote competitivo (Colmenares, 2022), y utilizar estrategias en donde primero se aumente la calidad percibida, y después el precio, para evitar el riesgo descrito anteriormente.

La introducción de la gamificación puede aumentar la calidad percibida del producto para los consumidores al aportar nuevos elementos que distingan al producto de la competencia y generen un recuerdo positivo en el consumidor.

Futuro de la industria.

Si ya se ha comentado la importancia de las TIC y las tecnologías en la implementación de la gamificación, el futuro de la industria del marketing pasa también por las nuevas tecnologías y las nuevas oportunidades que traen consigo.

Una de estas nuevas oportunidades que ha surgido a través de las nuevas tecnologías, y que es de extrema actualidad, es el metaverso. El metaverso se posiciona como una oportunidad única en el futuro de la gamificación en la industria del marketing. La magnitud de esta oportunidad se debe a la naturaleza propia de la idea del metaverso: una mezcla de los aspectos de nuestra realidad y aspectos sacados del mundo de los videojuegos. Esta mezcla de aspectos cotidianos y aspectos de juego posiciona a la gamificación como una de las grandes estrategias beneficiadas en estos ambientes.

El metaverso se define como una realidad digital a la que se puede acceder desde dispositivos especializados, como gafas de realidad virtual o de realidad aumentada, y que permiten un alto nivel de interacción con el resto de los usuarios (Sáez Hurtado,

2022). Un mundo virtual inmersivo basado en elementos de juegos, realidad virtual y realidad aumentada (MutuaActivos, 2022)

El término tiene su origen en una novela de ciencia ficción en donde el autor, Neal Stephenson, imaginaba la existencia de una realidad digital paralela al mundo real antes incluso de la creación del ciberespacio y la popularización masiva de internet (Stephenson, 1992). El uso de la palabra metaverso en la actualidad indica un cambio en el paradigma de la interacción humana con el metaverso, más que un cambio fundamental de la tecnología existente. Los primeros metaversos han sido plataformas o videojuegos que se han hecho populares sin estar basadas en la realidad virtual o la realidad aumentada, como puede ser el caso de Fortnite.

Las grandes empresas tecnológicas han anunciado la inversión masiva para desarrollar sus propios metaversos, así como la recolocación de estos departamentos a la vanguardia de sus estrategias empresariales. El caso más sonado ha sido el *re-branding* de Facebook a Meta, en una clara alusión a la importancia que se le da dentro de la empresa a este sector. Además, el CEO de Meta, Mark Zuckerberg (META, 2021), ha sido junto al CEO de Microsoft, Satya Nadella, uno de los grandes empresarios que más se ha pronunciado al respecto (Microsoft, 2021).

Blockchain.

La creación de nuevos metaversos ha venido de la mano de otras industrias punteras, como es el caso con la tecnología *blockchain*. Este término surge por primera vez en un documento publicado con el seudónimo de Satoshi Nakamoto (Gadekallu, y otros, 2022). La tecnología *blockchain* es “un libro mayor compartido e inmutable que facilita el progreso de registro de transacciones y de seguimiento de activos en una red de negocio” (IBM, 2022). Estos activos que se registran en la *blockchain* pueden ser activos tangibles o activos intangibles. En una sociedad y en una economía donde cada vez más la información es un pilar fundamental, el acceso, la seguridad y la rapidez con la que se accede a dicha información son variables esenciales para un mejor funcionamiento. La transacción de información a través de la *blockchain* requiere de menos tiempo y menos trabas burocráticas y proporcionando una mayor seguridad de la información transferida. Aquí es donde el *blockchain* encuentra su propuesta de valor.

Esta propuesta de valor también permite la creación de identidades digitales seguras y transferibles entre diferentes plataformas. Esto permite la creación de propiedad digital

que vaya más allá de la existencia en una plataforma y abre la posibilidad a una verdadera interconexión de plataformas y metaversos. Algunos proyectos de metaversos están siendo desarrollados por empresas tradicionales, como puede ser el caso de Meta o de Microsoft, pero otros proyectos han surgido desde el mundo del *blockchain*. The Sandbox o Decentraland son plataformas descentralizadas con su propio token que aspiran a ser algunos de los metaversos líderes en el futuro.

La aparente consolidación del metaverso en el futuro social y empresarial impulsa la necesidad de comprender y aplicar la gamificación de las estrategias y acciones de marketing. Este impulso surge de la misma naturaleza del metaverso como realidad alternativa donde las líneas entre los juegos y el resto de las interacciones son más difusas. Se podría entender el metaverso como una gamificación de la realidad en el mundo virtual. Además, las economías que están surgiendo, y que surgirán, en los metaversos hacen prever que las actividades económicas del futuro tendrán alguna tipo de relación con el metaverso, y por ende con una forma de relacionarse más gamificada.

Objetivos y Preguntas

Pregunta

Tras haber analizado la literatura existente alrededor de la gamificación y su uso en el marketing, la siguiente pregunta surge como eje de este trabajo de investigación:

¿Qué acciones se pueden gamificar en el plan de marketing de una empresa de un sector tradicional?

Hipótesis

H0 – El plan de marketing de una empresa de un sector tradicional puede ser mejorado por la introducción de la gamificación

Objetivo del TFG

Plantear una implementación realista en la actualidad de las estrategias y mecanismos vistos en relación con la gamificación en un plan de marketing de un producto actual. Entendiendo el proceso que realiza el consumidor con una marca, customer journey, plantear maneras de incentivar que se mantenga en ese proceso hasta el final, asegurando la conversión a ventas, a través de mecánicas de gamificación. Observar las limitaciones y/o potencial de la gamificación a la hora de comunicar y vender un producto a su público objetivo.

Metodología

Para la investigación de fuentes primarias utilizaré portales de investigación como Google Scholar, así como bases de datos online.

Para la realización del análisis práctico seguiré los siguientes pasos. Analizar el mercado en busca de un sector, empresa y producto que presente las características necesarias para una posible implementación positiva de la gamificación en su estrategia de marketing.

Tras elegir la empresa y producto para la realización de dicha implementación, desarrollar un plan de marketing realista y efectivo que permita alcanzar a su público objetivo aprovechando las ventajas de la gamificación como herramienta de marketing.

Plan de Marketing de Seat.

Análisis

El sector del automóvil ha vivido grandes cambios en su modelo negocio durante los últimos años debido, sobre todo, a la situación pandémica del Covid-19 y a la electrificación de la flota de vehículos.

Durante 2020 muchas de las plantas de fabricación de automóviles vieron su producción reducida debido primero a la paralización de la población por el confinamiento sanitario y después por un aumento en los precios de cadena de suministro, así como por el desabastecimiento de ciertos materiales. Esta situación negativa fue aprovechada por algunas marcas del sector para conseguir implementar cambios y ajustarse a nuevas tendencias del mercado, con la esperanza de coger con más fuerza la ola de recuperación del sector.

Uno de estos ajustes ha sido la digitalización del sector. Estas medidas de digitalización recogen entre otras: la venta por Internet, la presencia de eventos online de forma totalmente gratuita o el teletrabajo, tan adoptado entre muchos sectores (Moragues, 2021). Además, la digitalización del sector se ve reforzada por la inversión de los fondos de recuperación en esta categoría, esta inversión podría llegar a representar un 33% del plan de recuperación que sería dedicado a la transición digital (Moragues, 2021). Una de las recomendaciones hechas por las grandes empresas de consultoría al sector de automóvil es la inversión en marketing innovador en los canales digitales para atraer a más consumidores (Deloitte France, 2022).

Los cambios sociales también afectan de manera muy significativa al sector del automóvil. Ya es una realidad extendida y aceptada por la mayoría la importancia de las consecuencias climáticas de los productos que se compran, y por ello cada vez más los consumidores se informan sobre las emisiones de sus vehículos o incluso buscan exclusivamente vehículos eléctricos. Este aspecto es clave tanto en la distribución de los fondos de recuperación como en las oportunidades que tiene el sector del automóvil en los próximos años es la electrificación de la flota de vehículos. El 13 de abril de 2021 se firmó el Real Decreto 266/2021, en donde se destinan 400 millones de euros a la movilidad eléctrica (Observatorio del Vehículo Eléctrico y la Movilidad Sostenible - ICAI, 2022). Un año después de la firma del Real Decreto, el porcentaje del coche eléctrico en España es casi el doble del año anterior. Aun así, hay mucho margen de crecimiento ya que esta cifra representa solo el 3.84% de las ventas (ANFAC, 2022).

Otra tendencia social a la que ha de responder este sector es el menor interés de las generaciones más jóvenes en ser dueños de vehículos. Debido a la vida en las ciudades y a la mejora de otros medios de transporte, como el transporte público, cada vez se posterga más la edad de compra de un vehículo, y el número de vehículos en viviendas familiares. Esta tendencia que se encontraba en un gran auge antes de la situación pandémica global del Covid-19 se ha visto reducida. Debido a la mayor concienciación de los posibles riesgos de salud del transporte comunitario, un mayor número de personas han optado por retomar el coche privado como su principal medio de transporte.

El sector también se enfrenta a amenazas importantes amparadas por tendencias macro, como la persistencia de las disrupciones en las cadenas globales de suministros (Arce, 2021). Estas disrupciones en la cadena de suministro también suponen disrupciones en la venta de vehículos. Algunas marcas como Tesla han visto como sus lista de espera de entrega de vehículos ya comprados han llegado a ser de un año. Otra forma de disrupción de la experiencia de compra es la falta de stock en los concesionarios. Además, existen otras amenazas que afectan a toda la economía española como las presiones inflacionistas y la posible pérdida de poder adquisitivo real que conlleva (Arce, 2021).

La estructura del sector del automóvil revela algunos aspectos importantes a la hora de analizarlo. Por un lado, existe una gran rivalidad entre los actores principales del sector. Una muestra de la fuerza de los grandes grupos automovilísticos es el hecho de que

alrededor de la mitad del mercado global de automóviles se encuentra en manos de cinco grandes grupos (Soh, Song, Radzaly, & Lam, 2016).

Esta rivalidad entre los principales actores del sector también se debe a las barreras de entrada que hacen que el riesgo de entrada de nuevos actores sea bajo. Las grandes economías de escala en la producción y distribución de los vehículos, así como la inversión en Investigación y Desarrollo y las restricciones legales, hacen complicada la aparición de nuevos actores (Soh, Song, Radzaly, & Lam, 2016). Aun así, han surgido en la última década nuevos actores que se han aprovechado de la novedad y la falta de innovación en el desarrollo de vehículos eléctricos para convertirse en grandes empresas del automóvil. Algunos ejemplos de empresas que se han aprovechado de ello son Tesla, la más famosa sin ninguna duda, o empresas chinas como Nio, BYD o Xpeng.

Volkswagen Group.

Volkswagen Group es una multinacional alemana de automóviles con sede en Wolfsburgo, Alemania (Soh, Song, Radzaly, & Lam, 2016). Volkswagen es una de las grandes empresas en el sector y en 2009 llegó a convertirse en el mayor fabricante de automóviles a nivel mundial, puesto que ocupó hasta el año 2015 en donde fue superada por Toyota (Soh, Song, Radzaly, & Lam, 2016).

El grupo Volkswagen opera diferentes marcas. La clasificación interna de Volkswagen separa estas marcas en: marcas volumen, marcas premium, marcas deportivas y marcas TRATON (Volkswagen Group, 2022).

- En marcas volumen encontramos Volkswagen, Volkswagen Vehículos Comerciales, Skoda, SEAT y Cupra.
- En marcas premium se encuentran: Audi, Lamborghini, Bentley y Ducati.
- La única marca deportiva con la que cuentan en la actualidad es Porsche.
- Y la denominación TRATON hace referencia a las marcas que suministran vehículos pesados como: MAN, Scania y Navistar

SEAT.

De entre todas las marcas del grupo Volkswagen, el trabajo se va a enfocar en desarrollar una propuesta de marketing con la aplicación de la gamificación para la marca SEAT, una de las marcas volumen que encontramos en el grupo automovilístico.

La empresa SEAT es una empresa española fundada en 1950 por el Instituto Nacional de Industria. En 1986 el Grupo Volkswagen compró SEAT, convirtiéndose en el único accionista. SEAT es la única empresa de automóviles que diseña, desarrolla, fabrica y comercializa sus vehículos en España. Una gran parte de los vehículos que fábrica son exportados al extranjero, un 81%, y se encuentra presente en 75 países (SEAT, 2022).

La situación pandémica y post-pandemia ha sido catastrófica para SEAT, de manera más acusada incluso que para otros actores del sector. En los tres primeros trimestres de 2020, en pleno apogeo de la pandemia, las pérdidas alcanzaron los 290 millones de euros (Puente Castillo, 2022).

A pesar de la situación en la que se ha visto SEAT todavía se espera una mayor expansión europea de la marca tras su recuperación. Este optimismo en la estrategia de la marca se basa en las fortalezas que muestra.

SEAT ha apostado de manera considerable en la Investigación y el Desarrollo como clave de su futuro cercano. Muestra de esta apuesta es la inversión de 7 millones de euros en un centro dedicado a la investigación y desarrollo de baterías para coches eléctricos e híbridos (Puente Castillo, 2022). Para entender la importancia y lo innovador de la inversión, este es el segundo centro de su estilo en Europa.

La otra fortaleza que sustenta la ambición de la expansión europea se debe a los patrocinios de competiciones importantes que lleva a cabo la marca. Esto ha permitido que la marca tenga cada vez más reconocimiento internacional e interés por parte de los consumidores extranjeros (Puente Castillo, 2022).

Pero la existencia de grandes fortalezas en la marca no implica que SEAT no se encuentre con posibles amenazas y debilidades. La consolidación de las compras por internet como método de adquisición más popular podría suponer un problema para SEAT ya que necesita una infraestructura física que respalde a su oferta online (Puente Castillo, 2022). Siempre van a necesitar parte del stock físico cercano a los potenciales consumidores al tratarse de productos de alto valor. Aunque los clientes lleven a cabo una investigación exhaustiva desde la comodidad de su casa, hay una posibilidad muy real de que quieran probarlo o inspeccionarlo en físico.

Además, SEAT ya cuenta con algún tipo de experiencia en la implementación de la gamificación en sus procesos internos, aunque no en su estrategia de marketing. En

2014, SEAT contaba con una plataforma de e-learning para la formación de sus empleados. Para facilitar el desarrollo y el seguimiento de la formación introdujeron elementos de gamificación y de *storytelling* para conseguir sintetizar toda la información en una experiencia con cinco personajes que estaban insatisfechos con sus vehículos actuales. A través de la interacción con estos personajes insatisfechos los empleados eran capaces de aprender las habilidades y conocimientos necesarios para la posterior interacción con los consumidores en la vida real (CookieBox, 2022). Esta experiencia gamificada fue dirigida a los vendedores de los concesionarios para impulsar las ventas de su modelo SEAT Leon Cupra.

DAFO SEAT

Fortalezas	Debilidades
Precio de entrada más bajo I+D realizado Acciones de marketing en eventos y con partners (MAD Lions)	Poca digitalización de la marca
Oportunidades	Amenazas
Vehículos eléctricos y coches pequeños	Inflación – pérdida de poder adquisitivo Cambios en las actitudes del público objetivo de la marca

Key leverage points: La innovación constante por parte de SEAT en los últimos años la sitúa como una de las marcas de vehículos que mejor posicionada se puede encontrar para manejar los cambios del sector en materia de electrificación del parque de vehículos. Sumado al precio asequible de los vehículos, que al mismo tiempo que permite que más personas puedan acceder a la compra de sus vehículos también elimina el componente aspiracional de la marca en los consumidores – al ser una marca popular no es un vehículo que demuestre status. Esta situación posiciona a SEAT como una posible marca que acerca la innovación del presente y del futuro a todos los públicos.

Business implications: Al ser la empresa con mayor penetración el mercado durante años, el crecimiento se reduce. Mientras, los competidores que buscan destronar a SEAT han experimentado un mayor crecimiento interanual de las ventas. SEAT ha de

volver a alinearse con las nuevas actitudes de los consumidores en la consideración y compra de vehículos para que las marcas competidoras no consigan adelantarla.

Marketing estratégico

La ventaja competitiva de SEAT es la innovación a un precio asequible para el consumidor. Esta mezcla sitúa a SEAT como una marca con una gran relación calidad-precio. La historia moderna de SEAT muestra la clara inversión y desarrollo innovativo. Por otro lado, sus coches han sido a lo largo de su existencia una opción asequible para el ciudadano medio y ha sido, y sigue siendo, el ejemplo del primer coche de una persona.

El público objetivo de la estrategia propuesta para la marca es el segmento entre 25 – 30 años. En este tramo de edad se suele buscar un vehículo para la movilidad urbana y para algún eventual viaje con amigos o familia (Motor Pasión, 2020). Por eso la estrategia propuesta se centrará en la comunicación y promoción del modelo SEAT Ibiza y el modelo SEAT Arona (Lopez, 2021). Estos modelos de SEAT cubren de manera muy eficaz ambas necesidades, y son los modelos con un precio de entrada más asequible. Además, las características más valoradas a la hora de comprar un automóvil son la relación calidad-precio, un 86% de los encuestados, y que la marca sea fiable/duradera, con un 68% de los encuestados (Observatorio Cetelem, 2022). Ambas características son asociadas a SEAT que es considerada la empresa con mejor reputación del sector de la automoción en España (Merco: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2021). Esta reputación, más el precio de entrada asequible, permite que SEAT este en el *top of mind* de los consumidores más jóvenes.

A la hora de diseñar las acciones para lograr la consecución de los objetivos que se establecerán a continuación se debería mantener la innovación como elemento transversal de la estrategia. La innovación es una parte fundamental de la ventaja competitiva de SEAT, y por tanto debería estar presente para los consumidores a lo largo de todas sus interacciones con la marca. Los objetivos que se busca conseguir con las siguientes acciones de marketing son:

- **Aumentar la notoriedad de la marca en el sector de consumidores entre 25-30 años.** Durante los últimos años SEAT ha mantenido su cuota de mercado, pero experimenta un crecimiento menor que sus competidores (Cano, 2021). Por ello, uno de los principales objetivos de SEAT es mantener el *top of mind* del

sector joven de consumidores a través de recuperar la iniciativa en la notoriedad de marca.

- **Eliminación de fricciones en el proceso de compra.** La fase del *customer journey* donde suele haber una menor tasa de conversión en productos de ticket de alto valor es en la compra. Un proceso más fluido y apetecible para el consumidor más joven podrá aumentar el porcentaje de conversión en esta fase del *customer journey*.
- **Mejorar la imagen medioambiental de la empresa.** También con el objetivo último de conquistar al público objetivo definido anteriormente. Al promocionar el uso de los motores eléctricos de los vehículos SEAT se está mejorando el uso de la marca y el impacto medioambiental de la marca. Aunque no sean los modelos más atractivos para el público objetivo debido a su mayor precio de entrada, los consumidores jóvenes valoran cada vez más el compromiso medioambiental de las marcas. La consecución de este objetivo permitiría crear impacto positivos en el segmento de población deseado para un mayor valoración de la marca, transferible a otros vehículos de la marca, o para una futura venta de vehículos eléctricos o vehículos híbridos.

Marketing Operativo

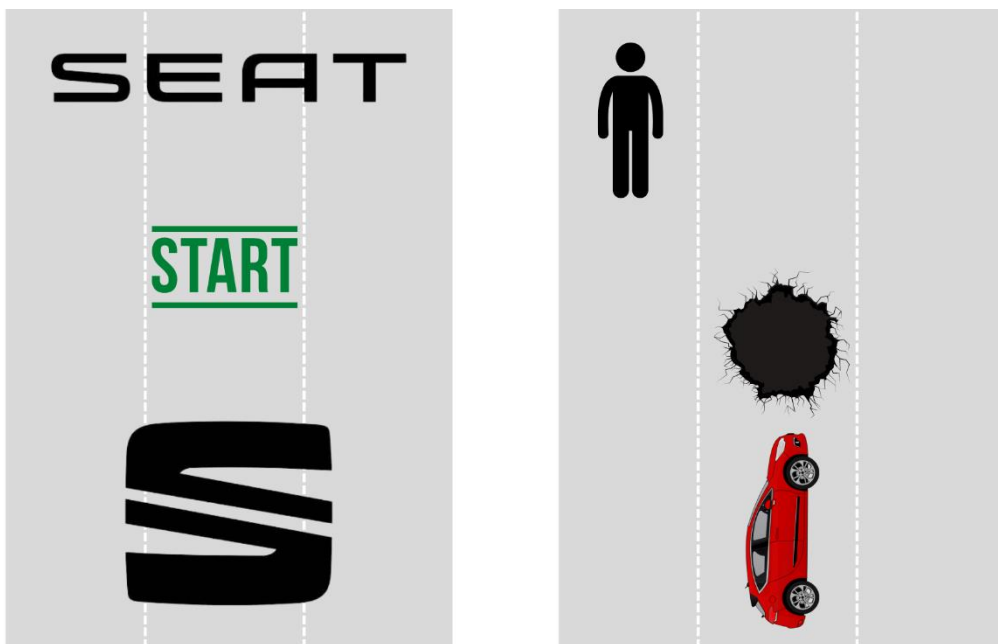
Para conseguir los objetivos propuestos anteriormente este trabajo propone una serie de acciones o tácticas. La estrategia y acciones propuestas a continuación se realizarían en un contexto de implementación masiva, a lo largo de todos los vehículos de la marca. La naturaleza transversal de las acciones propuestas permite su uso incluso en los planes de comunicación y marketing de los vehículos que van dirigidos a otros públicos objetivos que puedan ser menos susceptibles a la gamificación. La idea de estas acciones es que puedan ser desarrollados en su totalidad, o solo alguna de ellas, y que aun así consigan alcanzar los objetivos establecidos.

Los tres objetivos establecidos buscan mantener el *top of mind* de los consumidores y aumentar el crecimiento interanual de penetración de mercado. Las acciones del siguiente plan propuesto buscan conseguirlo a través de tres ángulos distintos: a) las asociaciones de marca que tienen los consumidores, b) el alcance y las impresiones que logra la marca en los consumidores y c) el proceso de consideración de compra y de compra por el que pasan los consumidores.

Notoriedad de marca – Juego de SEAT

Una gran parte de la población, y una mayoría del segmento de población elegido para el público objetivo, cuenta con juegos móviles en su teléfono. Estos juegos pueden servir como un elemento de distracción en situaciones cotidianas como el desplazamiento al trabajo o la universidad. Esta acción consistiría en crear un juego que utilizase la familiaridad de los consumidores con los juegos móviles.

El juego consistiría en una autovía de tres carriles y un coche SEAT. El coche SEAT sería el elemento controlado por el jugador. Con el movimiento táctil el jugador podrá cambiar el coche de carril. Si el jugador desliza hacia la izquierda en la pantalla, el coche se quedará o se desplazará al carril izquierdo. Y si el jugador desliza hacia la derecha, el coche se desplazará al carril derecho. Este mecanismo simplifica la jugabilidad a una serie de movimientos no difíciles de realizar, para asegurar que un mayor número de personas se atrevan a probarlo.



Fuente 2: Elaboración propia. Representación del videojuego interactivo de las masquesinas. A la izquierda la pantalla de inicio con los logos corporativos. A la derecha un primer boceto de la dinámica del juego

El desafío del juego consistiría en una serie de obstáculos que aparecen en los carriles y que el jugador a través de los tres movimientos ha de evitar. El objetivo es llegar lo más lejos posible. Para llevar un historial del rendimiento y que el jugador pueda ver sus resultados, se crearía un sistema de ranking entre todos los jugadores.

Para incentivar el uso de la aplicación, e incentivar que el jugador siga el proceso del customer journey, se introducirá un sistema de recompensas digitales con conexiones con el mundo físico.

El jugador generará en su perfil unos seatercios por el rendimiento del jugador en el videojuego. Esta moneda digital, unión de SEAT con setercios, moneda del Imperio Romano, será canjeable con descuentos, experiencias y salas VIP de las nuevas boutiques de SEAT.

La guinda de las recompensas a las que se puede acceder a través de la acumulación de seatercios la entrada a un sorteo de 100 sets de gafas de realidad virtual Oculus con una demo de SEAT. La arquitectura del sorteo requerirá una serie de seatercios, acumulados por jugar, y la mención en redes sociales, aumentando la repercusión y el alcance de la campaña.

La promoción de esta aplicación y el boca a boca de los jugadores permitirá a SEAT aumentar el alcance de la marca y recuperar el top of mind para evitar que otras marcas, como Hyundai, superen a SEAT.

Además este juego se puede adaptar a diferentes formatos para generar más novedad y aumentar el alcance. Una de estas adaptaciones es a través de la publicidad en marquesinas.

Las marquesinas de las paradas de autobuses fueron una de las grandes plataformas para mostrar publicidad en el pasado, pero han ido perdiendo importancia debido al aumento de la publicidad digital y contenido en redes sociales. Normalmente la publicidad en marquesinas consiste en imágenes, y de manera menos repetida, en vídeos.

Esta adaptación requeriría modificar la dinámica de juego y que utilizase el movimiento corporal como método de interacción. El jugador tendría que colocarse delante de la marquesina, donde una cámara de reconocimiento facial le colocaría como el jugador principal del juego. Este mecanismo también permite que el resto de personas en la parada del autobús no interrumpiesen la jugabilidad del jugador. Solo los movimientos realizados por la persona que ha seguido el procedimiento de reconocimiento facial/corporal serán captados por el juego. Si el jugador se mantiene con el torso en la posición central, el coche se quedará o se desplazará al carril central. Si el jugador inclina el torso hacia la izquierda, el coche se quedará o se desplazará al carril izquierdo.

Y por último, si el jugador se inclina hacia la derecha, el coche se quedará o se desplazará al carril derecho.

La posibilidad de rankings individuales se presenta muy compleja, ya que entorpecería el juego continuo si cada jugador tuviese que introducir un alias. Pero una gamificación de estas características se vería muy positivamente reforzada por un sistema de rankings ya que crearía en el jugador la sensación de volver a intentarlo para superar a otra persona. Por ello, se crearía un ranking entre ciudades. Sumando los datos de todas las marquesinas del estilo en cada ciudad se obtendrían los datos totales por ciudad, pero podría desvirtuar la competición ya que depende de las poblaciones de cada ciudad. Utilizando la puntuación máxima para representar a la ciudad se obtendría una forma más justa de crear la competición. El ranking de ciudades serviría para impulsar una especie de esfuerzo comunitario entre las personas.

La competición entre ciudades españolas, así como la novedad de la acción, generará una gran cantidad de “ruido” en redes sociales y medios tradicionales. Este efecto eco ayudará a aumentar el alcance de la campaña de publicidad en marquesinas, superando las limitaciones económicas y geográficas de hacer este tipo de publicidad en paradas de autobús..

De esta forma SEAT se posiciona como una marca divertida y asociada a un momento de diversión que tiene el consumidor en su día a día. Además, este tipo de acción publicitaria es propenso a obtener repercusión en los medios de comunicación, lo que podría aumentar la repercusión y las impresiones de la campaña publicitaria.

También serviría para asociar SEAT al transporte dentro de la mente del consumidor y durante el trayecto en autobús posterior en caso de que el consumidor este planteandose abandonar esa decisión y adquirir un vehiculo propio.

Como se ha mencionado antes, la guinda de las recompensas sería la posibilidad de participar en un sorteo de 100 set de gafas de realidad virtual Oculus. Esto permitiría el acceso a la siguiente fase del customer journey, así como incentivar aún más a los jugadores a seguir jugando.

Consideración de compra - Demo de Realidad Virtual – Oculus x SEAT

Otra forma de permitir a los consumidores interesados la exploración de los vehículos en oferta de SEAT y su personalización sería a través de demos en realidad virtual. Para promocionar la marca en redes sociales, y aumentar la presencia digital de SEAT, se realizará un sorteo entre los jugadores de la aplicación que suban el resultado de unos retos a sus redes sociales. El premio de este sorteo serán 100 gafas de realidad virtual Oculus.

La elección de este dispositivo de realidad virtual se debe a que son las gafas de realidad virtual líderes en el mercado, y además pertenecen a Meta, con lo que un mayor desarrollo de ellas en el futuro cercano está casi asegurado. Estas gafas de realidad virtual irían con el programa de SEAT incorporado para facilitar la experiencia del usuario y que tan solo tuviese que ponérselas. El precio de las Oculus ronda los 300€, por lo que no suponen una inversión descabellada para aumentar las ventas de vehículos y llegar a nuevos públicos. La inversión en gafas de realidad virtual sería de alrededor de 30.000€. Para aquellos consumidores potenciales que también sean *early adopters* de esta tecnología también cabría la posibilidad de descargar el programa de SEAT a su par de gafas de realidad virtual Oculus.

El programa de SEAT consistiría en un programa de realidad virtual en donde el usuario pudiese seleccionar el vehículo y modelo que desease, así como personalizarlo a su gusto de entre todas las opciones que oferta SEAT.

Una vez seleccionado el vehículo, se abriría la posibilidad de explorar el interior y el exterior del coche, simulando la experiencia que el cliente podría tener al ver un vehículo estacionado en un concesionario. Al estar en realidad virtual, no solo el usuario está viendo el vehículo con todas las especificaciones que desea, cosa que podría no darse en un concesionario, sino que el vehículo puede ser inspeccionado desde perspectivas imposibles en el mundo real. Ver el motor desde dentro para los más entusiastas de los coches u observarlo desde una vista cenital para aquellos más preocupados por la estética. También permitiría hacer pruebas con el maletero, introduciendo elementos para no tener que imaginar cómo caben: maletas, bolsas de la compra, esquís o tablas de surf.



Fuente 3: Abad e, B. (17 de Enero de 2022). Oculus Quest 2 son las gafas de Realidad Virtual con mejor relaci3n calidad-precio del mercado. Obtenido de Revista GQ: <https://www.revistagq.com/noticias/articulo/oculus-quest-2-analisis-precio-juegos-comprar>

Otra opci3n disponible para el usuario desde el programa ser a la conducci3n. Aunque la conducci3n no ser a tan realista como en un simulador de conducci3n profesional, permite que el consumidor se haga una idea inmersiva de la sensaci3n de estar dentro del coche en marcha. Debido a que los controles de las Oculus son dos mandos, uno para cada mano, la aceleraci3n y freno del vehículo también se deber an realizar con las manos. Esta limitaci3n técnica hace que la conducci3n del vehículo no sea una representaci3n fiel de la conducci3n real del vehículo.

Para aumentar la deseabilidad del programa de realidad virtual entre los j3venes, e incentivar el uso del videojuego utilizado en la fase de notoriedad de marca, se incluir a una vertiente menos práctica y más enfocada a la diversi3n.

Debido a la colaboraci3n ya existente entre SEAT y MAD Lions, un equipo de e-sports, se utilizar a la conexi3n al mundo de los videojuegos para buscar la colaboraci3n del *streamer* y creador de contenido MisterJagger. MisterJagger es un creador de contenido conocido por su humor irreverente y su originalidad. Además, el público del contenido de este *streamer* suele coincidir con el público objetivo de la camp a de marketing.

Se adaptar a el videojuego propuesto con anterioridad a un formato de realidad virtual. El movimiento del vehículo también ser a a través del movimiento corporal gracias a los

mandos de Oculus. Pero la visión del juego será en 3d en vez de un formato 2d. En el vehículo irá MisterJagger junto al jugador y podremos escuchar sus comentarios interactivos a las acciones y movimientos que vayamos realizando. Estos comentarios buscaran ser sarcástico y adaptados a la cultura popular de nuestro público objetivo.

En esta fase del customer journey también se podrán hacer uso de los seatercios ganados haciendo uso del videojuego de SEAT. Los seatercios permitirán desbloquear distintas versiones de MisterJagger, cada una con comentarios y escenarios diferentes. De esta forma, un mayor número de seatercios equivale a la posibilidad de disfrutar de un gran número de experiencias distintas entre ellas.

A través de esta táctica se conseguiría crear novedad ya que supone una brisa de aire fresco a la forma tradicional de vender vehículos. Una parte del mercado probaría esta modalidad solo por la novedad que supone, y para ellos la marca asociada a esta técnica sería SEAT.

El desarrollo de esta demo de realidad virtual puede aprovecharse al establecer espacios de prueba de la demo en ferias del automóvil, eventos de SEAT y eventos patrocinados por SEAT.

Para el público objetivo que hemos determinado en pasos anteriores, esta acción también sería una forma de utilizar menos tiempo en el proceso de consideración de compra y eliminando fricciones que pueden provocar su salida del *funnel* de ventas. La inmediatez a la que los jóvenes están sometidos a través de los impactos que reciben hacen que se genere una sensación de pereza o pesadez al involucrarse en actividades en donde no controlan los tiempos. Esta es una posible explicación de por qué aumentan los mensajes y disminuyen las llamadas, por la capacidad de elección de cuándo responder a los mensajes y la incapacidad de elección durante una conversación telefónica. Este método de venta propuesto elimina la interacción con los vendedores de los concesionarios que pueden ser un elemento de fricción en el *funnel* de ventas para el público objetivo definido.

Al igual que la acción anterior, el uso de la realidad virtual en la fase del customer journey de consideración de compra elimina fricciones al consumidor. El público objetivo llega al concesionario hoy en día habiendo hecho una primera batida de todas las opciones desde su domicilio usando la información de la web. Este nuevo método es

una nueva iteración sobre esa idea, una iteración que facilita la conceptualización de los vehículos en el imaginario del consumidor.

Compra - Gamificación de los puntos de venta. – Boutiques vs Concesionarios

Cada vez más los consumidores quieren una mayor inmediatez y perder menos tiempo en las acciones que realizan en su día a día. Tradicionalmente los puntos de venta de vehículos han sido concesionarios que se encontraban en las afueras de las ciudades, donde era posible almacenar un gran número de stock de los vehículos que se ofertaban. Pero este modelo tradicional cada vez tiene más puntos de fricción con las tendencias sociales y urbanas. Por ello, esta propuesta no solo trata de la gamificación de los puntos de venta, sino de un rediseño y relocalización de los nuevos puntos de venta.

Para atraer al público objetivo y conseguir capturar su atención es necesario eliminar del proceso el mayor número de fricciones que puedan frenar el interés del potencial consumidor. La creación de nuevos puntos de venta en los centro urbanos haría el viaje al punto de venta menos costoso en cuanto a tiempo y más natural dentro de los movimientos diarios de los consumidores.

Pero la creación de puntos de venta en el centro de la ciudad trae consigo una clara limitación en cuanto a espacio disponible. Estos nuevos puntos de venta tendrían que adquirir un aspecto más de una tienda convencional y alejarse de los grandes parkings con cantidades enormes de stock de vehículos a los que se está acostumbrado en los concesionarios tradicionales. Esta innovación respecto al modelo tradicional también podría ser una forma de la marca de adaptarse a la nueva realidad producida por los cuellos de botella de la cadena de suministros global. El cliente sería menos consciente de las limitaciones temporales de la oferta ya que no vería la falta de stock momentánea que se pueda producir.

Este nuevo diseño más orientado al concepto de boutique ya ha sido adoptado por algunas de las marcas más innovadoras del mercado, como por ejemplo la tienda de Tesla en la calle Serrano en Madrid. El principal objetivo de esta modalidad de punto de venta es satisfacer la curiosidad de los consumidores de la manera menos costosa para ellos, además de actuar como un punto de venta. Al comprar un vehículo en estos puntos de venta el consumidor no se va a su domicilio con el vehículo, sino que puede organizar su recogida en un concesionario o el envío a casa a través de transporte de la marca o por terceros.

Esta forma de enfocar los puntos de venta es un modalidad más alineada con las compras a las que se están acostumbrando los consumidores. Una rápida adopción de este modelo de tiendas también puede ayudar a fortalecer las asociaciones de marca de SEAT de una marca moderna, innovadora y comprometida con el medioambiente al ser el mismo modelo que usa Tesla.

El diseño de estos espacios han de tener en cuenta la exposición de algunos de los vehículos de la marca. En función de los datos de venta de la zona y de la promoción de los nuevos vehículos que la marca quiera realizar, se podrá cambiar los vehículos expuestos en el espacio. Otro aspecto de diseño que puede ayudar a mejorar las ventas del local sería la introducción de pantallas táctiles que faciliten la visualización de la diferencias entre los modelos de vehículos y de la personalización de los vehículos, a través de un diseño interactivo en 3D. Más allá de los elementos de diseño de interiores para dar la imagen de marca a los consumidores que entren en el establecimiento, la creación de las “showrooms” ofrece más posibilidades.



Fuente 4: Pérez, A. (15 de Abril de 2021). SEAT Ibiza 2021: nueva imagen, más tecnología y conectividad. Obtenido de *Periodismo del Motor*:

<https://periodismodelmotor.com/seat-ibiza-2021/297986/>

Una de las mayores limitaciones de la creación de espacios de venta en el centro de la ciudad es, como se ha mencionado anteriormente, la limitada capacidad de almacenamiento de vehículos. Para poder ofrecer la posibilidad de sentir como se

conducen los vehículos de SEAT se pueden introducir elementos de gamificación. La introducción de simuladores de conducción permite una experiencia de conducción realista para los consumidores. Los simuladores de conducción ofrecen una experiencia de conducción tan realista que incluso los pilotos de F1 los utilizan como parte de su entrenamiento profesional. Existen muchos videojuegos centrados en ofrecer una experiencia al volante con vehículos y modelos reales. Una versión de uno de estos videojuegos, como puede ser la saga Gran Turismo, puede permitir que solo aparezcan los vehículos y modelos de SEAT para que el cliente pueda probarlos en el establecimiento.

Esta actividad es además una actividad muy natural del público objetivo ya que es una realidad que el público objetivo ha disfrutado durante gran parte de su infancia y de su edad adulta. Los videojuegos cada vez forman más parte de la cultura popular y han roto la barrera de ser una actividad solo para niños o jóvenes. Incluso para otros públicos, como por ejemplo aquellos que buscan un coche para toda su familia, la introducción de los simuladores de conducción puede facilitar la decisión de pasar el tiempo necesario en el punto de venta para comprar el coche. Mientras los padres hablan con los comerciales de SEAT sobre los distintos modelos, personalización y financiación, los hijos pueden entretenerse en el mismo espacio haciendo uso de los modelos virtuales de los vehículos de SEAT.

La gamificación y rediseño de los puntos de venta responde al objetivo de eliminar las fricciones en el proceso de compra para aumentar la conversión en esta fase del *customer journey*. Crear espacios de venta de los vehículos de la marca que se encuentren más alineados con la nueva realidad y la forma de vivir del público objetivo aumentará la conversión en esta fase.

En la boutique habrá una zona patrocinada por MAD Lions dedicada al *gaming*. En esta zona se podrá continuar con las experiencias *gaming* de SEAT al conectarse con la cuenta de usuario de SEAT. De esta forma el consumidor accederá a juegos y experiencias *gaming* solo disponibles en la boutique y podrá recoger las recompensas y la experiencia en su perfil de SEAT. Esto proporciona una experiencia multiplataforma a los consumidores, así como una forma de atraer consumidores al espacio de SEAT.

En esta zona también se podrá encontrar un par de set de gafas de realidad virtual de Oculus con el programa de SEAT y la colaboración de MisterJagger para aquellos

consumidores que no ganen el sorteo. De esta forma podrán tener la experiencia y se atraerá a los consumidores a las tiendas urbanas.

Embajadores de marca y lealtad de marca - Ranking Green SEAT

En la actualidad SEAT cuenta con tres modelos de vehículo con coche híbrido: SEAT León, SEAT León Sportstourer y el SEAT Tarraco (SEAT, 2022). Además, la inversión realizada en la planta de investigación en baterías de vehículos eléctricos e híbridos indica una mayor inversión en este tipo de motores en el futuro cercano.

Los vehículos híbridos cuentan con un motor de combustión, un motor eléctrico y una batería eléctrica. De manera predeterminada el vehículo arrancará haciendo uso del motor eléctrico y la batería eléctrica. Cuando el vehículo frene, se utilizará ese movimiento para recargar la batería eléctrica, esto permite que durante el trayecto por vías urbanas la batería se vaya auto recargando, eliminando en estas situaciones muchos problemas asociados a la autonomía de las baterías eléctricas. Para las situaciones donde esto no sea suficiente, o se supere un tramo de velocidad, el vehículo pasará a utilizar también el motor de combustión (Pérez D. , 2021).

Para incentivar a los dueños de estos vehículos y recordarles hacer uso del motor eléctrico en vez del motor de combustión se propone la creación de una interfaz a la que pueda acceder el usuario que refleje sus datos de uso.

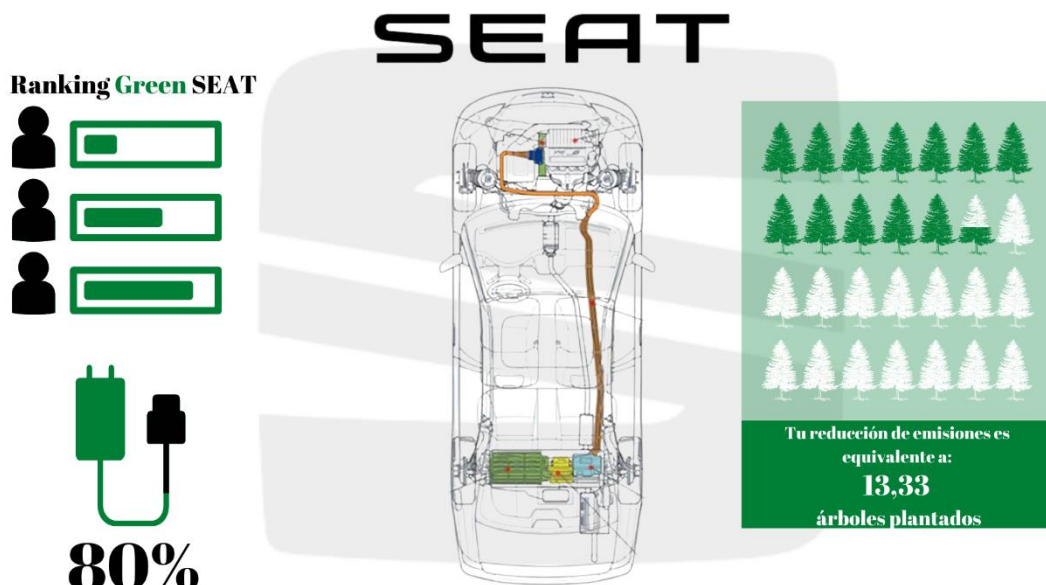
En esta interfaz el usuario puede ver el porcentaje de su uso que da a cada parte del motor híbrido. Este porcentaje se verá claramente influenciado por el tipo de uso que se de al vehículo y las vías por las que se circule. Su objetivo es influenciar e incentivar el uso del motor eléctrico siempre que sea posible.

Para contextualizar el impacto que tiene que el dueño del vehículo opte de manera consciente por usar la parte del motor eléctrico se pueden utilizar comparaciones como el equivalente de ese impacto en árboles plantados. De esta forma datos que podrían ser complejos de contextualizar para el conductor pueden ser vistos como que si baja un poco la velocidad en un tramo donde no suponga un peligro a la seguridad vial es el equivalente ecológico de plantar 3 árboles. Utilizar esta métrica como *milestones* también puede servir a seguir incentivando el uso del motor eléctrico.

Además de la incentivación interna de esta interfaz, también puede servir a forma de competición con otros conductores. Esta introducción de rankings puede ser realizada de dos formas:

- a) De manera anónima. No se indica que individuos se encuentran por encima o por debajo, sino que la información es presentada en forma de percentiles. En esta aplicación del sistema de ranking se mantiene la privacidad de los dueños de los vehículos híbridos de SEAT, pero se consigue el objetivo de competición en donde cada individuo puede
- b) Con nombres o avatares. La creación de una identidad digital permite a los usuarios mayor creatividad. Pueden aparecer en el ranking con su nombre legal o bien crear un mote para su avatar digital. El sistema de ranking en esta forma de aplicación

La interfaz muestra otros datos extra sobre el funcionamiento y el estado del vehículo como un modelo 3d del vehículo y el estado de carga de la batería eléctrica actualizado a tiempo real. Aunque estos datos extra no aporten a la consecución de los objetivos marcados anteriormente, sí que ayudan en la creación de una mejor experiencia del conductor.



Fuente 5: Elaboración propia. Representación de la interfaz con la información mostrando los datos con relación al uso del motor eléctrico y la batería eléctrica.

Esta interfaz puede ser mostrada en la pantalla del vehículo, en la aplicación móvil o en formato web. Los datos del usuario pueden ser extraídos y esto puede ser de gran beneficio en caso de que se trate de un vehículo de empresa en el caso de un autónomo, ya que puede servir para la memoria verde de su actividad profesional. A través de esta funcionalidad de los datos SEAT puede hacer la vida más fácil a aquellos profesionales que se preocupan de demostrar que su actividad profesional está contribuyendo a la mejora del medioambiente, y por tanto siguiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.

Esta acción responde al objetivo de reducir las emisiones de carbono. A través de la gamificación se busca incentivar el mayor uso del motor eléctrico de los vehículos híbridos, así como hacer más conscientes a los dueños de esos vehículos del momento en que usan cada motor disponible. Un mayor uso del motor eléctrico en vez del motor de combustión mejoraría los datos de emisiones asociados a las marcas, mejorando a su vez la imagen medioambiental de la marca a través de todos los grupos demográficos.

Aunque el público objetivo del plan de marketing demográficamente no son los clientes de vehículos híbridos, las asociaciones de marca que genera el uso de vehículos híbridos sí que puede ser un impacto positivo de la marca en el público objetivo definido.

Pero para conseguir una mayor optimización de la acción se utilizarán los datos para incentivar la transformación de los clientes de coches híbridos en embajadores de la marca. Para ello se incentivará que los usuarios suban la información de su consumo eléctrico a redes sociales, de forma que comuniquen al mundo el impacto medioambiental positivo que produce el uso de los vehículos SEAT.

Este incentivo se podrá realizar a través de seatercios por haber alcanzado un porcentaje de uso del motor eléctrico y la exposición del hecho en redes sociales. Para estos usuarios, que al no pertenecer al público objetivo no valorarán las otras recompensas de la misma forma, podrán intercambiar sus seatercios por descuentos o prioridad para las revisiones de sus vehículos en los talleres oficiales de SEAT. De esta manera, no solo se consigue transformar a los clientes en embajadores de marca creando mayor notoriedad de marca alrededor del compromiso medioambiental de SEAT, sino que se refuerza la lealtad de marca de los clientes debido al uso de otros productos de SEAT, como los talleres.

Conclusión

La gamificación es claramente una herramienta poco utilizada en el marketing. Para poder hacer un uso correcto de la gamificación en el contexto de marketing es necesario comprender los distintos elementos que juegan un papel clave en la gamificación, así como el proceso de diseño de una actividad gamificada. No todas las acciones que realice una empresa serán atractivas de gamificar, y una parte esencial del triunfo de la estrategia empieza por identificar que acciones son susceptibles a ser gamificadas, y en qué manera.

Además, según avanza el conocimiento científico sobre el funcionamiento del cerebro se comprende mejor el efecto de la gamificación en el ser humano y porque potencia el desarrollo de ciertas actividades o comportamientos. Aunque sea solo desde un punto de vista general, la comprensión de estas reacciones biológicas en el ser humano puede otorgar al profesional del marketing la capacidad para juzgar de manera más correcta las estrategias y acciones que una empresa debe realizar. Esta es una muestra más de la desaparición de las líneas tan rígidas que podían existir en el pasado entre disciplinas, y pinta la imagen de un profesional de marketing multidisciplinar y con conocimientos a lo largo de varios sectores y ramas del conocimiento.

La elección del *customer journey* como eje vertebrador en el análisis del margen de maniobra de la gamificación en el marketing responde a las ventajas que la gamificación puede aportar al marketing. Los dos principales conceptos que experimentan una ventaja con el uso de la gamificación son: el compromiso y la lealtad. Estas dos ventajas son aspectos fundamentales de la relación entre un consumidor y una marca. El *customer journey* es la representación de la relación entre un consumidor y una marca. La división de esta relación en fases permite un análisis y unas métricas individuales de forma que se pueda comprender cuales son las razones que llevan a los consumidores a seguir con su relación con la marca, o a abandonarla, en cada una de las fases del *customer journey*.

También se explora en este trabajo la irrupción del metaverso en el mundo empresarial y social. Este nuevo concepto acarrea una popularidad de nuevos métodos de interacción social y económica, entre los que destaca la gamificación. La naturaleza del metaverso está muy unida a la de los videojuegos, y por tanto, los elementos de juego son una parte fundamental de la interacción en el metaverso. El análisis de esta nueva

tendencia permite comprender una de las posibles direcciones futuras para tomar medidas que se ajusten a ella.

El plan de marketing propuesto busca no solo proponer una estrategia basada en una serie de acciones que responda a las necesidades detectadas en la empresa en cuestión, sino demostrar la capacidad de la gamificación en el marketing en tres aspectos:

1. El alcance y la repercusión de una marca.
2. La capacidad de crear una sociedad mejor, incentivando a los usuarios en la consecución de objetivos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
3. La gamificación como herramienta en el proceso de venta, aumentando la conversión en dicha fase.
4. La creación de elementos transversales y multiplataforma que unen la experiencia de un usuario y su trayecto por el *customer journey* – los seatercios. Además, este elemento está alineado con el futuro en el metaverso y la economización de las actividades digitales.

Bibliografía

- Abadía, B. (17 de Enero de 2022). *Oculus Quest 2 son las gafas de Realidad Virtual con mejor relación calidad-precio del mercado*. Obtenido de Revista GQ: <https://www.revistagq.com/noticias/articulo/oculus-quest-2-analisis-precio-juegos-comprar>
- ANFAC. (29 de Mayo de 2022). *Cifras clave*. Obtenido de ANFAC: La Movilidad del Futuro: <https://anfac.com/cifras-clave/>
- Arce, Ó. (2021). *Proyecciones Macroeconómicas de España 2021-2024*. Madrid: Banco de España.
- Avila-Rojas, H., & Pérez-Neri, I. (2017). Dopamina para principiantes. *Archivos de Neurociencias*, 55-57.
- Baldinger, A., & Rubinson, J. (1996). Brand Loyalty: The link between attitude and behaviour. *Journal of Advertising Research*, 36 (6), 22-35.
- Bel, O. (24 de 3 de 2022). *Customer journey: que és y cómo definirlo en tu estrategia*. Obtenido de Inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>
- Benito Sipos, J. (2020). *Neuromarketing: Vende al cerebro reptiliano*.
- Bitrián, P., Buil, I., & Catalán, S. (2020). Gamification in sport apps: the determinants of users' motivation. *European Journal of Management and Business Economics Vol.29 No.3*, 365-381.
- Boone, L., & Kurtz, D. (2003). *Contemporary Marketing*. South-Western College Publication.

- Borrás Gené, O. (2015). *Fundamentos de la Gamificación*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Burke, B. (2014). *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*. Brookline: Bibliomotion Inc.
- Canio, F. D., Fuentes-Blasco, M., & Martinelli, E. (2021). Engaging shoppers through mobile apps: the role of gamification. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 919-940.
- Cano, J. L. (12 de Enero de 2021). *Qué marcas de coches han ganado (y perdido) más cuota de mercado en España en los últimos años*. Obtenido de El Español: https://www.elespanol.com/motor/20210112/marcas-coches-ganado-perdido-mercado-espana-ultimos/550696278_0.html
- Çeker, E., & Özdahm, F. (2017). What "Gamification" is and what it's not. *European Journal of Contemporary Education*, 6 (2), 221-228.
- CNBC. (26 de Febrero de 2022). *How I Built A \$6.5 Billion App Called Duolingo | Founder Effect*. Obtenido de Youtube: CNBC Make It: <https://www.youtube.com/watch?v=ri-tzZcGYk0>
- Colmenares, ó. A. (30 de Mayo de 2022). *La marca: su definición, sus elementos y su gestión*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-y-su-gestion/>
- Conaway, R., & Garay, M. C. (2014). Gamification and service marketing. *SpirngerPlus*.
- CookieBox. (30 de Mayo de 2022). *Storytelling gamificado para incrementar las ventas*. Obtenido de CookieBox: <https://cookiebox.es/work/storytelling-gamificado-incrementar-las-ventas/>
- Corstjens, M., & Lal, R. (2000). Building Store Loyalty through Store Brands. *Journal of Marketing Research*, 37 (3), 281-292.
- Cortizo, J., F, C., & J, P. (2011). Gamificación y Docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los Videojuegos. *En VIII Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria 2011*. Madrid: Universidad Europea de Madrid.
- Delgado, J. M., & Mora, F. (s.f.). Emoción y Motivación. Sistema Límbico.
- Deloitte France. (29 de Mayo de 2022). *Crisis del Covid-19: una oportunidad para devolver la movilidad sostenible a una orientación sostenible*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/covid-insights/articles/covid-mobilite-orientation-soutenable.html>
- de-Marcos, L., García-López, E., & García-Cabot, A. (2016). On the effectiveness of game-like and social approaches in learning: comparing educational gaming, gamification & social networking. *Computers & Education*, 95, 99-113.
- Deterding, S., Khaled, R., Nacke, L. E., & Dixon, D. (2011). Gamification: Toward a definition. . *In CHI 2011 gamification workshop proceedings* , (págs. 12-15). Vancouver BC, Canada.
- Domínguez, A., Saenz-de Navarrete, J., de Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., & Martínez-Herraíz, J. (2016). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education*, 63, 501-512.

- EY. (23 de 5 de 2022). *Why EY Training*. Obtenido de EY Training Center:
<https://eytrainingcenter.ey.com/Home/WhyEYTraining>
- Faraón Llorens-Largo, F. J.-D.-A.-R.-C.-C. (2016). Gamificación del Proceso de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas. *VAEP-RITA Vol.4*, 25-32.
- Figol, N., Faichuk, T., Pobidash, I., Trishchuk, O., & Teremko, V. (2021). Application fields of gamification. *Amazonia Investiga*, 93-100.
- Fisher, D. J., Beedle, J., & Rouse, S. E. (2014). Gamification: a Study of Business Teacher Educators' Knowledge of, Attitudes Toward, and Experiences With the Gamification of Activities in the Classroom. *Journal for Research in Business Education*, 56(1), 1-16.
- Fuhl, J. (27 de Agosto de 2018). *Whatever happened to gamification in HR?* Obtenido de SagePeople: <https://blog.sageintacct.com/peopleblog/gamification-hr-happened>
- Gadekallu, T. R., Huynh-The, T., Wang, W., Yenduri, G., Ranaweera, P., Pham, Q.-V., . . . Liyanage, M. (2022). Blockchain for the Metaverse: A Review.
- García-Jurado, A., Torres-Jiménez, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Castro-González, P. (2021). Does gamification engage users in online shopping? . *Electronic Commerce Research and Applications*.
- Garnica, A. (1992). *Brand Equity: El Valor de la Marca*.
- Godin, S. (2002). *La vaca púrpura: Diferénciate para transformar tu negocio*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gommans, M., Krishnan, K. S., & Scheffold, K. B. (2001). From Brand Loyalty to E-Loyalty: A conceptual framework. *Journal of Economic and Social Research* 3 (1), 43-58.
- González González, C. S. (2014). Estrategias Gamificación aplicadas a la Educación y a la Salud. *MICSUR*. Mar de Plata.
- Guillén Vera, V. (2020). Proceso creativo como elemento fundamental para lograr la notoriedad de marca: una revisión de la literatura científica. *Facultad de Comunicaciones - Universidad Privada del Norte*.
- Harari, Y. N. (2013). *Sapiens: De animales a dioses*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Hermann, A., Hildebrand, C., Häubl, G., & Schlager, T. (2015). The Gamification of Buying. *Asia-Pacific Advances in Consumer Research Vol.11*, 232-232.
- Herranz, E. (2013). Gamification, I Feria Informática . Madrid: Universidad Carlos III .
- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). Defining gamification – a service marketing perspective. *ACM J*, 17-22.
- IBM. (29 de Mayo de 2022). *¿Qué es la tecnología de blockchain?* Obtenido de IBM:
<https://www.ibm.com/es-es/topics/what-is-blockchain>
- Johnson, D., Deterding, S., Kuhn, K.-A., Staneva, A., Stoyanov, S., & Hides, L. (2016). Gamification for health and wellbeing: A systematic review of the literature. *Internet Interventions* (6), 89-106.

- Kumar, A., Fernández, J., González, L., & Kumar, M. (2006). Ultra micro quantification of dopamine and homovanillic acid in human brain tissue: quest for higher recovery and sensitivity with coularray HPLC-ECD system. *J Liquid Chromatogr Relat Technol*, 29, 777-799.
- Lazzaro, N. (27 de 5 de 2022). *Nicole Lazzaro*. Obtenido de The four keys to fun: <http://www.nicolelazzaro.com/the4-keys-to-fun/>
- Liu, B., & Tanaka, J. (2020). Integrating Gamification and Social Interaction Integrating Gamification and Social Interaction int. *Multimodal Technologies and Interaction*.
- Lopez, R. (31 de Mayo de 2021). *Seat y su nueva aproximación al mundo juvenil*. Obtenido de Insideevents: <https://insideevents.ucjc.edu/2021/05/31/seat-y-su-nueva-aproximacion-al-mundo-juvenil/>
- Lu, H.-P., & Ho, H.-C. (2020). Exploring the Impact of Gamification on User's Engagement for Sustainable Development: A Case Study in Brand Applications. *MDPI Journal of Sustainability*.
- Lucassen, G., & Jansen, S. (2014). Gamification in Consumer Marketing - Future or Fallacy? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 148, 194-202.
- Luque, F. E., Lozano, L. A., & Quiroz, A. F. (2017). Las Tendencias del Marketing: Cuales son y definiciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol. 1 núm., 5, 974-988.
- Marín, I., & Hierro, E. (2013). *Gamificación: El poder del juego en la gestión empresarial y la conexión con los clientes*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Mateus, J. M., & Ortegón, J. (2019). La gamificación en ámbitos educativo y de marketing. *TIA*, 7 (1), 11-15.
- Mateus, J., & Ortegón, J. (2019). La gamificación en ámbitos educativo y de marketing. *TIA* 7(1), 11-15.
- McAfee, P., & McMillan, J. (1996). Competition and game theory. *J.Mark Res*, 33, 263-267.
- Merco: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (30 de Mayo de 2021). *Ranking Merco Empresas Españolas 2021*. Obtenido de Merco: <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>
- META. (2021). *Introducing Meta*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=pjNI9K1D_xo
- Microsoft. (2021). *What is Microsoft's Metaverse?* Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=Qw6UCwCt4bE&t=6s>
- Moragues, E. (2021). *La reinención de la industria del automóvil ante la crisis de la COVID-19*. Madrid: ICADE - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Motor Pasión. (19 de Marzo de 2020). *¿Cuántos años tienes? Así es tu modelo favorito según tu rango de edad*. Obtenido de Motor Pasión: <https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/cuantos-anos-tienes-asi-tu-modelo-favorito-tu-rango-edad>

- MutuaActivos. (8 de Junio de 2022). *¿Qué es y qué potencial tiene realmente el metaverso?* Obtenido de Si lo hubiera sabido: <https://silohubierasabido.com/?emi=emi:03062022:BrandedContentMMNC:03>
- Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand Equity, Brand Loyalty and Consumer Satisfaction. *Annals of Tourism Research Vol.38, No 3*, 1009-1030.
- Nisa, C., & Pramesti, D. A. (2019). How Do Effective Digital Marketing and Brand Ambassador Stimulate Purchase Intention Today? *Advances in Social Science, Education and Humanities Research Vol. 436*, 365-367.
- NUWE. (23 de 5 de 2022). NUWE. Obtenido de <https://nuwe.io/>
- Observatorio Cetelem. (2022). *Motor 2022: ¿Cómo se relaciona el consumidor con el automóvil, la moto y el caravaning en España?* Madrid: Observatorio Cetelem.
- Observatorio del Vehículo Eléctrico y la Movilidad Sostenible - ICAI. (29 de Mayo de 2022). *Legislación y Normativa*. Obtenido de Observatorio del Vehículo Eléctrico y la Movilidad Sostenible: <https://evobservatory.iit.comillas.edu/legislacion-y-normativa>
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing, 63 (Special Issue)*, 33-44.
- Peiró, R. (1 de Junio de 2022). *Top of mind*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/top-of-mind.html>
- Pérez, A. (15 de Abril de 2021). *SEAT Ibiza 2021: nueva imagen, más tecnología y conectividad*. Obtenido de Periodismo del Motor: <https://periodismodelmotor.com/seat-ibiza-2021/297986/>
- Pérez, D. (1 de Enero de 2021). *El funcionamiento del Seat León e-Hybrid explicado por una de sus ingenieras*. Obtenido de 20minutos: <https://www.20minutos.es/videos/motor/4530893-el-funcionamiento-del-seat-leon-e-hybrid-explicado-por-una-de-sus-ingenieras/>
- Puente Castillo, G. (2022). *Valoración de una empresa multinacional: Empresa SEAT*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Raj, B., & Gupta, D. (2018). Factors Influencing Consumer Responses to Marketing Gamification. *International Conference on Advances in Computing, Communications and Informatics (ICACCI)*, 1538-1542.
- Reichfeld, F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rodrigues, I., Lopes, J. M., Borges, A., Oliveira, J., & Oliveira, M. (2021). How Can Gamified Applications Drive Engagement and Brand Attitude? The Case of Nike Run Club Application. *Administrative Sciences 11*: 92.
- Rodrigues, L. F., Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2019). Main gamification concepts: A systematic mapping study. *Heliyon*.
- Saavedra Torres, J. L. (2004). Capital de Marca desde la perspectiva del consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia Vol. 9 (27)*, 508-528.
- Saavedra, J., Córdoba, W., Zuñiga, L. F., Navia, C., & Zamora, T. (2015). Correlación funcional del sistema límbico con la emoción, el aprendizaje y la memoria. *Morfología Vol. 7*, 29-44.

- Sáez Hurtado, J. (18 de 2 de 2022). *Qué es el metaverso, ejemplo y cómo se accede*. Obtenido de IEBS School: <https://www.iebschool.com/blog/el-metaverso-origen-definicion-y-la-apuesta-de-facebook-tecnologia/>
- Schultz, D. (2000). Customer/Brand Loyalty in an Interactive Marketplace. *Journal of Advertising Research* 40 (3), 41-53.
- SEAT. (29 de Mayo de 2022). *Informe Anual 2021*. Obtenido de SEAT: <https://annual-report.seat.com/es/#page=1>
- SEAT. (31 de Mayo de 2022). *Modelos - Híbridos*. Obtenido de SEAT: https://www.seat.es/home?_gl=1*ana9y4*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjw-daUBhCIARIsALbkjSZoc3AXOYK8eE1w1pR3SP7w6FFPNPeUinZ1WSsNjL_Lk8vrC7kGDpcaAjztEALw_wcB&gclsrc=aw.ds
- Shao, Z., Pan, Z., Zhang, L., & Zhang, R. (2019). Impact of Gamification on Consumers' Online Impulse Purchase: The Mediating Effect of Affect Reaction and Social Interaction.
- Simpson, P., & Jenkins, P. (2015). Gamification and Human Resources: an overview.
- Soh, C., Song, J. C., Radzaly, L. A.-H., & Lam, L. (2016). Marketing Plan Volkswagen, including analysis and research of Volkswagen. *ResearchGate*.
- Stephenson, N. (1992). *Snow Crash*. Barcelona: Gigamesh.
- The Fun Theory. (7 de 10 de 2009). *Piano stairs - TheFunTheory.com - Rolighetsteorin.se*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=2lXh2n0aPyw&t=12s>
- The Gamifiers. (23 de 5 de 2022). *Deloitte Leadership Academy*. Obtenido de The Gamifiers: <http://www.thegamifiers.com/customers-list/case-studies/35/deloitte-leadership-academy/>
- Thorpe, A., & Roper, S. (2017). The Ethics of Gamification in a Marketing Context. *Journal of Business Ethics*.
- Tobón, S., Ruiz-Alba, J. L., & Madariaga, J. G. (2019). Gamification and online consumer decisions: Is the game over? *Decision Support Systems - University of Westminster*.
- Tucker, W. (1964). The Development of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 32-35.
- Volkswagen Group. (29 de Mayo de 2022). *Marcas y Productos*. Obtenido de Volkswagen Group Distribución: <https://www.volkswagengrupdistribucion.es/marcas-y-productos>
- Waddell, H. (1995). Getting a Straight Answer. *Marketing Research*, 7 (3), 4-9.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinkin can revolutionnize your business*. Wharton Digital Press.
- YeePLY. (29 de 5 de 2022). *Gamificación en marketing: descubre nuevas estrategias y ejemplos top*. Obtenido de YeePLY: <https://www.yeePLY.com/blog/gamificacion-marketing-estrategias-ejemplos/>