

Gamificación y programas de fidelización en empresas de servicios turísticos

Gamification and loyalty programs in tourism service companies

Cynthia Abraham - internacionalesfaea@gmail.com
Universidad Nacional del Comahue (UNComa)
Marina Zanfardini - mzanfard@gmail.com
Universidad Nacional del Comahue (UNComa)
Recibido: 16/12/2022 - Aceptado: 21/03/2023

Resumen

Este artículo aborda el fenómeno de la gamificación en el ámbito de las empresas turísticas, específicamente su aplicación dentro de los programas de fidelización. La gamificación implica aplicar elementos de diseño y el pensamiento propio del juego en contextos no relacionados con el mismo.

Se analizaron 34 programas de fidelidad de las principales empresas de los servicios turísticos (líneas aéreas, cruceros, cadenas hoteleras, restaurantes, parques de atracciones e intermediarios comerciales) utilizando la observación estructurada. El estudio de los elementos de diseño de juego –mecánicas, dinámicas y estéticas– permitieron identificar y crear una clasificación de estrategias de gamificación colaborativas y competitivas usadas por las empresas turísticas.

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

Clasificación JEL: M2 Economía de la Empresa

Abstract

This article addresses the phenomenon of gamification in the field of tourism companies, specifically its application for the loyalty programs. Gamification involves applying game design elements and thinking in non-game contexts.

34 loyalty programs from the main tourism service companies (airlines, cruise ships, hotel chains, restaurants, thematic parks and intermediaries) were analyzed using structured observation. The study of game design elements –mechanics, dynamics and aesthetics– made it possible to identify and create a classification of collaborative and competitive gamification strategies used by tourism companies.

Keywords: gamification, loyalty, brands, tourism companies.

JEL Code: M2 Business Economics

Introducción

Los juegos son parte inherente de la vida de los seres humanos desde sus orígenes. Debido a su alto poder motivacional (Aguiar-Castillo et al., 2020), esta actividad ha sido considerada por las empresas como una lógica aplicable al ámbito de los negocios. El uso y aplicación de elementos de diseño del juego por fuera de sus espacios tradicionales es lo que se conoce como la gamificación (traducción al español del término inglés *gamification*) (Deterding, 2011).

La aplicación de gamificación en turismo ofrece ventajas que van desde aumentar el conocimiento de las marcas turísticas (Abou-Shouk y Soliman, 2021), generar motivación en los turistas (Yoo et al., 2017) y alentar su participación (Tsai y Lee, 2017). El desarrollo sistemático de nuevas tecnologías en los últimos años ha sido generador de cambios en el ecosistema turístico (Buhalis y Law, 2008) y ha facilitado la incorporación de la gamificación como un nuevo modelo de negocio que promete un significativo potencial para la industria (Xu et al., 2017).

Algunos casos paradigmáticos de gamificación en el sector del turismo son los juegos de realidad aumentada con geolocalización (como Geocaching, Ingress Prime y Pokemon Go), viajes gamificados para entornos urbanos y rurales (como SmileDrive, Ireland Town, Brasil Questjuegos y “piano stairs” en Estocolmo), experiencias en el patrimonio cultural (como el Museo Nacional del Prado y su “pradomedia”), búsquedas del tesoro en destinos turísticos (como “Descubrí la ciudad”) y experiencias en prácticas deportivas (como la aplicación Skitude).

Además, para sobrevivir en un mercado altamente competitivo y atendiendo a la característica perecedera de los servicios turísticos, las empresas aplican programas de lealtad o fidelización. Los programas de fidelización son fácilmente gamificables, ya que por definición consisten en un conjunto de reglas cuyo propósito es brindar a sus clientes una serie de incentivos para comprar sus servicios (Vernor Mesén, 2011).

Considerando la importancia de este fenómeno y la escasez de estudios sobre gamificación y programas de lealtad, la presente investigación se ancló en un contexto específico, como son los servicios turísticos. El objetivo es explorar, describir y clasificar las estrategias de gamificación y los elementos de diseño de juego aplicados por empresas de los servicios turísticos en sus programas de fidelidad.

La principal contribución de este artículo es ofrecer una descripción de las características de estos programas por tipo de empresas y aportar una clasificación de las modalidades de gamificación que se observan en el sector turístico en general. Asimismo, se destacan las particularidades de cada estrategia de gamificación así como las ventajas que ofrecen para los programas de lealtad de las empresas turísticas.

El artículo se estructura presentando, en primer lugar, el marco teórico de la investigación. En segundo lugar, se destaca el diseño de la metodología utilizada. En tercer lugar, se presentan los resultados para cada tipo de empresa analizada. Por último, se realiza una categorización de los programas de lealtad gamificados y se presentan las reflexiones finales.

Programas de fidelidad en empresas de servicios turísticos

Los servicios son actividades o beneficios intangibles que proporciona una empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de dinero u otro tipo de valor. Se distinguen de los productos porque (1) son perecederos, es decir que no pueden almacenarse; (2) son intangibles, no pueden tocarse; (3) son heterogéneos, lo cual refiere a que las acciones y desempeños realizados ante la prestación son únicos e irrepetibles; (4) son simultáneos, es decir, se consumen al mismo tiempo que se producen; y (5) la última, y quizás más importante de las características, es que el cliente recibe valor sin obtener la propiedad de algún elemento tangible (Lovelock y Wirtz, 2009)y.

Además, los servicios tienen atributos que se ponen en evaluación al momento en que los clientes los eligen, tales como fiabilidad, competencia, capacidad de dar respuesta,

accesibilidad del servicio, facilidad de contacto, empatía, cortesía y atención, comunicación, credibilidad, seguridad y elementos tangibles (Zeithaml et al., 1993).

A diferencia de otros sectores que han tendido a la automatización, estandarización y a la virtualización de la prestación (por ejemplo, los bancos o los seguros), los servicios turísticos están mayormente basados en personas, es decir, todavía requieren de un prestador del servicio. Además son diversos, ya que están relacionados a la satisfacción de la experiencia turística integral (traslado, alojamiento, alimentación, entretenimiento, etc.) (Tamagni et al., 2010) y necesitan de la participación activa y simultánea del turista para su consumo (de la Ballina Ballina, 2017).

Las empresas de servicios turísticos se desempeñan en un entorno muy competitivo, por tanto, la lealtad de los consumidores es una preocupación. En este sentido, aplican programas de fidelización que consisten en cualquier sistema de incentivo que se utiliza para mejorar el comportamiento de consumo de los clientes a lo largo del tiempo (Kim et al., 2021). Habitualmente están dirigidos a los clientes frecuentes y más rentables de la empresa a los que se otorga beneficios funcionales y/o sociales (Londoño Giraldo, 2014).

En el caso de las líneas aéreas, los programas de lealtad tienen un rol clave para los viajeros de negocios, pero difícilmente traccionan a los viajeros por placer (Dolnicar et al., 2011). En hotelería, existen evidencias de que los programas de fidelización bien organizados pueden ayudar a crear un mejor acercamiento a los huéspedes, de lo que resultan niveles de satisfacción más elevados con los servicios prestados (Laškarin, 2013).

El impacto de los programas de fidelización en los consumidores de servicios turísticos tiene una dimensión comportamental, que se materializa en la repetición del uso del servicio y la recomendación a amigos y/o familiares; y una dimensión actitudinal, proyectada en la confianza y el compromiso adquirido por parte del consumidor hacia la empresa (Tanford, 2013).

Sin embargo, el estudio de Hossain et al. (2017) en líneas aéreas advierte que los programas de fidelización por sí solos no son suficientes para obtener la lealtad de los consumidores. La lealtad del cliente solo puede ser posible siendo competitivo sobre los demás jugadores en el mercado, ya que los clientes siempre tienden a buscar alternativas, sobre todo en servicios más básicos. Por su parte, para los servicios hotelero se ha demostrado que las recompensas inmediatas son más efectivas para construir el valor de un programa de lealtad que las recompensas a largo plazo (Sunny Hu et al., 2010).

El diseño de la gamificación: elementos esenciales, mecánicas, dinámicas y estética

La gamificación refiere al uso de técnicas, dinámicas y elementos del diseño del juego en entornos ajenos al mismo (Deterding, 2011). Es aplicable a entornos virtuales (*on line*) y físicos (*off line*), aunque su eclosión y aplicación se advierte en una fase adicional en la estrategia de marketing digital (Ramírez, 2014).

De acuerdo con Feifei Xu et al. (2017), la gamificación aplicada al turismo ofrece al menos dos tipos de beneficios. En principio, es capaz de influir y aumentar la motivación de los turistas y de ese modo interviene en un cambio de comportamiento. En segundo lugar, la gamificación posibilita a los turistas la co-creación de valor al provocar una motivación intrínseca.

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

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

Para comprender mejor este concepto es preciso desmembrar el término analizando las palabras que en él intervienen: elementos esenciales del juego, diseño de juego y entornos ajenos al juego (Deterding et al., 2011).

Jesper Juul (2010) propone seis elementos esenciales que una actividad debe tener para que sea considerada un juego: (1) reglas, (2) resultados y variables cuantificables, (3) valor asignado a posibles resultados del juego, (4) esfuerzo por parte del jugador para intervenir e influir en el resultado, (5) que el jugador se vea influenciado por el resultado y, (6) que posea consecuencias negociables. Un juego, entonces, se define como un sistema formal basado en reglas, que posee un resultado variable y cuantificable, en el que a diferentes resultados se les asignan diferentes valores, y en el que el jugador realiza un esfuerzo para influir en ese resultado negativo o positivo generando felicidad o infelicidad en el jugador. La acción de jugar genera consecuencias y resultados que pueden ser opcionales y negociables (Juul, 2010).

Asimismo, el diseño del juego refiere al proyecto macro del juego, el cual establece cuál será su objetivo y define qué es lo que se pretende conseguir con él. El diseño es el que permite crear la médula de la estrategia de gamificación y en él intervienen un conjunto de herramientas que son empleadas sincrónicamente para desarrollar y analizar juegos denominadas MDA, por su un acrónimo inglés de *Mechanics* (mecánicas), *Dynamics* (dinámicas) y *Aesthetics* (estética) (Ramírez, 2014) (ver Figura I).

Las mecánicas de juego se definen como las reglas del juego y sirven para orientar el comportamiento de los jugadores ante el sistema gamificado (Sever et al., 2015). También son conocidas como PBL, acrónimo en inglés de puntos (*points*), *badges* (insignias) y *leaderboards* (tablas de clasificación) (Zichermann y Cunningham, 2011).

Figura I: Elementos de diseño de juego

MECÁNICAS	Son las reglas del juego, sirven para orientar el comportamiento de los jugadores, también son conocidas como PBL (por points, badges y leaderboards) (Zicherman & Cunningham, 2011). Simultáneamente Uskov & Sekar (2014) distinguen tres tipos de mecánicas: progresión, retroalimentación y comportamiento.	Points son puntos y su acumulación es el propósito primero de los jugadores. Badges son medallas, representan un sistema simple e inmediato de recompensa, haciendo determinada acción se obtiene una distinción determinada. Leaderboards son las tablas de clasificación, muestran acciones realizadas, es un ranking que permite al jugador ver su posición en relación con la de los demás. La progresión tiene que ver con aquellos elementos de juegos que responden a una sucesión de pasos y avances hacia un objetivo, la retroalimentación se refiere a técnicas de juegos aplicadas cuyo resultado o salida se redirigen a la entrada, las mecánicas de comportamientos se asocian a elementos de juego que buscan generar acciones o reacciones consciente o inconsciente de los jugadores frente a una situación determinada (Uskov & Sekar, 2014).
DINÁMICAS	Son las formas en que se ponen en marcha las mecánicas de juego. Determinan el comportamiento de los usuarios y están vinculadas con las motivaciones de los mismos (Alejaldre Biel & García Jiménez, 2015).	Asociadas a términos con como curiosidad, competitividad, status, altruismo
ESTÉTICAS	Se vincula a conceptos más dirigidos, como sensaciones, fantasía, desafíos, descubrimiento, expresión, sumisión (Hunicke, LeBlanc & Zubek 2004). Engloba un conjunto de valores sensoriales, estéticos y emocionales que permiten juzgar algo a través de sentimientos, gustos o impresiones.	Son respuestas emocionales que ofrece el jugador: alegría, motivación, frustración (Ramírez, 2014).

Fuente: elaboración propia en base a Ramírez (2014)

Simultáneamente, Alexander Uskov y Bhuvana Sekar (2014) clasifican a las mecánicas de juego en mecánicas de progresión, de retroalimentación y de comportamiento. Las primeras tienen que ver con aquellos elementos de juegos que responden a una sucesión de pasos y avances hacia un objetivo. Las segundas se refieren a técnicas de juegos aplicadas cuyo resultado o salida se redirigen a la entrada. Las mecánicas de comportamientos se asocian a elementos de

juego que buscan generar acciones o reacciones consciente o inconsciente de los jugadores frente a una situación determinada (Uskov y Sekar, 2014)y.

Por su parte, las dinámicas de juego son las formas en que los jugadores interactúan con el juego, qué provoca en los jugadores y qué necesidades satisface: competir, acceder a una recompensa, fama, prestigio, estatus, altruismo, logros, ser referente de una temática en particular, entre otros (Ramírez, 2014). Las dinámicas de juego se corresponden con la forma en que se ponen en marcha las mecánicas de juego, las mismas determinan el comportamiento de los usuarios y están vinculadas con sus motivaciones (Alejandre Biel y Álvarez Ramos, 2019)y.

Finalmente, la estética de juego es un término un tanto ambiguo dado que se enfrenta a un concepto muy consolidado en el lenguaje popular de estética como belleza visual (Sánchez Coterón, 2012) y refiere a un conjunto de valores sensoriales, estéticos y emocionales que permiten juzgar algo a través de sentimientos, gustos o impresiones. Son respuestas emocionales que ofrece el jugador: alegría, motivación, frustración (Ramírez, 2014).

Metodología

Tipología de empresas y muestra

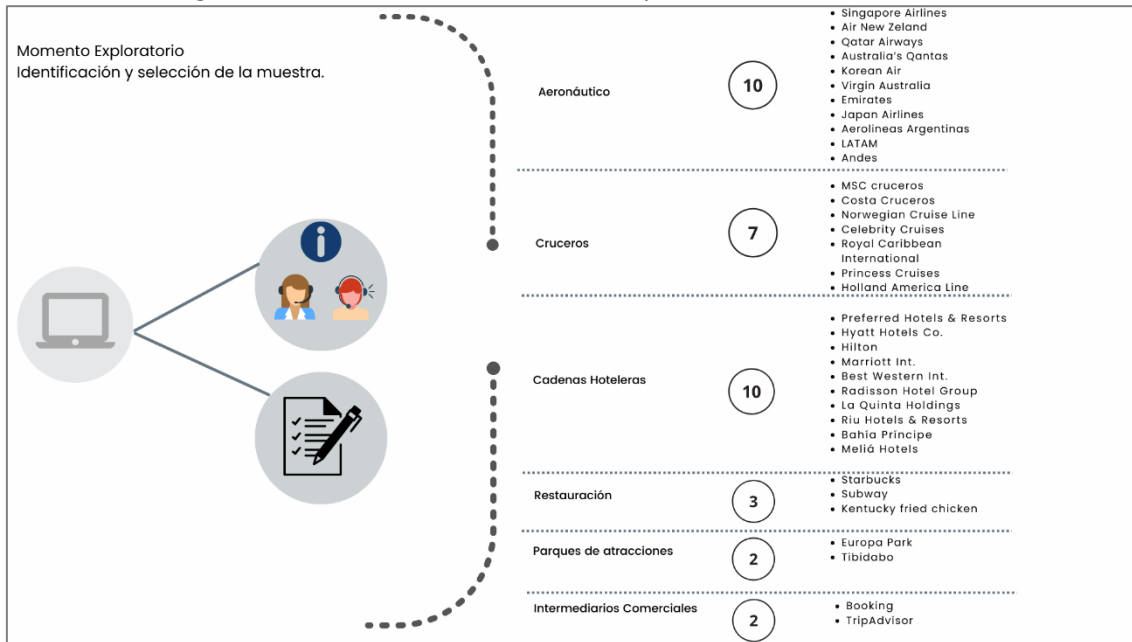
Se analizaron los programas de fidelidad de las principales empresas de los servicios turísticos pertenecientes a los rubros líneas aéreas, cruceros, cadenas hoteleras, restaurantes, parques de atracciones e intermediarios comerciales. Para identificar las empresas de servicios turísticos más representativas se consideraron datos provenientes de agentes de viajes de la localidad de Neuquén obtenidos a través de un cuestionario *on line* administrado en junio del año 2019. A partir de la información obtenida se pudo conocer que el transporte aéreo, los cruceros y la hospitalidad representaban los servicios turísticos más demandados por sus pasajeros.

A fin de otorgar mayor nivel de profundidad, se consultó también el informe publicado por la revista Hosteltur sobre los productos más vendidos por agencias de viajes y OTA's, en el año 2018, y datos del Observatorio Económico de Agencias de Viajes, Estadísticas del sector Turístico 2018 de Argentina. Ambos reportes coinciden al dar cuenta que los servicios turísticos que alcanzan mayor porcentaje de ventas son: cruceros, aéreos y hoteles (De la Rosa, 2018).

Se consideró pertinente sumar al estudio otros servicios que la Organización Mundial del Turismo considera como actividades turísticas principales: actividades de provisión de alimentos y bebidas y actividades de parques de atracciones y parques temáticos. De igual forma, se incorporaron a los intermediarios comerciales considerando que la distribución en servicios turísticos es uno de los negocios que ha experimentado un mayor incremento en las ventas a través de Internet. En suma, líneas aéreas, cruceros, hoteles, restaurantes, parques de atracciones e intermediarios comerciales fueron los sectores turísticos en los que se basó esta investigación.

Para seleccionar las empresas de servicios turísticos que formaron parte de la muestra final del estudio (Figura II), se realizó un sondeo de opinión entre 27 agentes de viajes de Neuquén Capital, que fueron seleccionados a juicio del investigador. De igual forma se consideraron datos provenientes de fuentes secundarias, tales como el *ranking* de las mejores líneas aéreas Airline Excellence Awards del año 2019, Cruisers' Choice Awards del 2019, el informe 2018 de TripAdvisor sobre cadenas hoteleras de excelencia en el mundo, la revista digital Viajes National Geographic del mes junio del 2018, en la que expone los doce mejores parques temáticos del mundo y el informe de Allied Market Research sobre las mejores cadenas de restaurantes.

Figura II: Selección de la muestra de empresas turísticas en estudio



Fuente: elaboración propia.


Una vez definida la muestra, se aplicó un análisis de contenido a las páginas web de las empresas, así como a todo tipo de fuente secundaria vinculada a los programas de fidelidad al que se pudo acceder. El período de relevamiento abarcó los meses de junio a diciembre de 2019.

Método y variables

Para el registro de las variables se aplicó la observación estructurada, que se registró en una ficha de registro. En primer lugar, se analizó si el programa de fidelización de la empresa podía ser considerado como una propuesta de gamificación y para eso debía contar con los elementos esenciales del juego de Juul (2018): (1) reglas, (2) resultados y variables cuantificables, (3) valor asignado a posibles resultados positivos o negativos, (4) esfuerzo por parte del jugador para intervenir e influir en el resultado, (5) que el jugador se vea influenciado por el resultado y (6) consecuencias negociables. La Figura III detalla un ejemplo aplicado en una de las empresas en estudio.

En los 34 casos, se observó la presencia de las características básicas del juego propuestas por Juul (2018), por tanto, se consideraron que sus programas de fidelidad aplicaban estrategias de gamificación.

Figura N°III: Ejemplo de ficha de observación de los elementos esenciales del juego involucrados en el programa de fidelidad de MSC Cruceros

Ejemplo de aplicación de la ficha de observación y análisis del programa de lealtad MSC Voyagers Club	
Características esenciales del juego	
	 MSC Cruceros
Reglas	MSC Voyagers Club Estructura en niveles. Condición: ingresar datos a la página de MSC, aceptar los términos y condiciones, y con datos e información de viaje
Resultados y variables cuantificables	Cada vez que el cliente navega con la empresa gana puntos y, a medida que aumentan sus puntos también lo harán los privilegios y el nivel al que pertenece. El programa posee cinco niveles de membresía: Welcome, Classic, Silver y Diamond.
Valor asignado a posibles resultados del juego positivos o negativos	Los resultados positivos son más difíciles de alcanzar que los negativos. Sumar puntos en esta clase de servicios implica no solo la elección del producto "crucero" volviendo a bordo una y otra vez, sino que el pasajero accede a esos resultados positivos según el tipo de barco reservado dentro de la flota de la línea y la duración de la navegación. Esos resultados aumentan con las compras a bordo y gastos adicionales, como tratamientos de spa.
Esfuerzo por parte del jugador para intervenir e influir en el resultado	La membresía a MSC Voyagers Club está sujeta a realizar al menos un crucero cada tres años. El cliente debe escoger la misma empresa de cruceros a fin de que sus puntos sean absorbidos por el programa de pasajero frecuente. La inscripción a MSC Voyagers Club es gratuita. Los puntos se asignan al consumidor al momento de realizar la reserva y varían en relación a la experiencia seleccionada: Bella, Fantástica, Aurea y la cantidad de noches que dure el crucero.
Que el jugador se vea influenciado por el resultado	Si el resultado es positivo el jugador se encontrará satisfecho ocurriendo lo opuesto ante un resultado negativo. La satisfacción del consumidor en este caso puede estar asociada a la bonificación de puntos, descuentos en su tarifa, suma de puntos extras etc. Por otro lado el programa es flexible permitiéndole al consumidor que ha obtenido niveles Platino o Cinco Estrellas de cualquier programa de la competencia ingresarse inmediatamente al programa de MSC en el nivel equivalente.
Consecuencias negociables	Niveles, puntos, privilegios

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se observó el diseño del juego aplicado en cada programa de fidelización. Se registraron (1) las mecánicas, (2) las dinámicas y (3) las estéticas de juego. La Figura IV muestra un ejemplo de ficha de registro aplicada a los programas de empresas en cada categoría. La operacionalización de estas variables fue realizada a partir del marco teórico. Los aportes de Uskov y Sekar (2014) se utilizaron para observar las mecánicas de juego y los elementos de juegos asociados a ellas. Se consideraron, al mismo tiempo, las dinámicas de juego en función de las mecánicas de juego y motivación de los usuarios propuestas por Alejaldre Biel y García Jiménez (2019). Finalmente, para conocer y analizar las estéticas de juego se tuvieron en cuenta los estudios de Hunicke et al. (2004).

Figura IV: Observación de los elementos de diseño de juego: ejemplo por cada tipo de empresa analizada

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

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Líneas aéreas

Las líneas aéreas plantean su estrategia de gamificación, en su mayoría, en torno a dos mecánicas de progresión: niveles y puntos. Los programas de lealtad de la mayoría de las empresas analizadas se articulan bajo un acuerdo de cooperación común, es decir que pertenecen a alguna de las tres grandes alianzas del mundo: One World, Sky Team y Star Alliance.

Ser miembro de un programa de viajero frecuente tiene varios beneficios para el pasajero: es totalmente gratuito y el objetivo principal es acumular millas, o puntos y así poder canjearlos por un ticket aéreo para viajar a un destino determinado. Pero, en particular, ser miembro de un programa de lealtad determina niveles de pasajeros frecuentes. Para los casos analizados, la mayoría de los programas están compuestos por entre tres y cuatro categorías.

En el caso de la línea aérea Australia's Qantas, su programa presenta cinco categorías/status de socio en Qantas Frequent Flyer. El nivel de entrada es Bronce y los miembros pueden progresar a los niveles más altos: Silver, Gold, Platinum y Platinum One.

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

En relación con las mecánicas de retroalimentación y la transparencia, la mayoría de las líneas aéreas comunican a sus pasajeros frecuentes, vía correo electrónico, su estado de cuenta. En ese informe se da a conocer al consumidor, su número de socio, sus millas, las millas por vencer, promociones y beneficios. Las cuentas regresivas, como mecánicas de juegos, son posibles de asociarse al momento de hacer un *upgrade*, es decir, ascender en categoría a clases superiores realizando una oferta para hacer el pase a una cabina superior.

De igual forma, son posibles de detectar mecánicas de comportamiento. El impulso conductual está presente en el momento en que los pasajeros frecuentes deben seguir cargando sus millas, una vez realizado el viaje, para ascender en niveles de usuarios y para acumular más millas.

Asimismo, las dinámicas utilizadas en los programas de lealtad de las líneas aéreas responden a la evolución y al desarrollo del jugador, así como a la emoción que les aporta el mismo. En este sentido, el pasajero trata siempre de sumar mayor cantidad de puntos y así poder avanzar en su nivel de socio. Cada tanto las líneas aéreas lanzan promociones para adquirir millas a menor precio o mediante promociones del tipo 2x1. Muchas empresas aéreas poseen un multiplicador de millas de acuerdo con el nivel de socio que es el pasajero. En el caso de un pasajero Black Signature de LATAM Pass, multiplica sus millas por once y tiene beneficios determinados, por ejemplo, en la selección de asientos antes del vuelo, en el aeropuerto ingresando a salones VIP, en viaje cambiando de fecha y ruta sin cobro de penalidad, atención preferencial en Contact Center, etc.

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

Cruceros

Al igual que las líneas aéreas, los cruceros utilizan las mecánicas de progresión en niveles y acumulación de puntos. Cada vez que se navega con la empresa el pasajero gana puntos y, a medida que aumenten los puntos, también lo harán sus privilegios y su nivel. Por ejemplo, Norwegian Cruise Line posee un programa de lealtad que se denomina Latitudes Rewards y acciona a través de acumulación de puntos. Presenta una estructura diseñada según niveles, Bronze, Silver, Gold, Platinum, Platinum Plus, Ambassador. Cada punto se gana por cada noche en crucero, el pasajero gana un punto adicional por noche por reservar camarotes Concierge, The Haven o Suite.

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

Finalmente, las estéticas y los sentimientos que le genera el juego al sujeto responde a los desafíos, fantasías y el placer sensorial que reporta el juego. En el caso de los cruceros los pasajeros, por un lado, están más incentivados a unirse a un programa de lealtad por la rapidez

con la que se acumulan las recompensas. Por otro lado, teniendo en cuenta el capital invertido por el pasajero para acceder a este servicio, hace que la personalización tanto en la oferta como en el servicio propiamente dicho sea una variable fundamental sobre la que trabajan la mayoría de las empresas.

Hoteles

Las empresas hoteleras plantean su estrategia de gamificación, en su mayoría, en torno a dos mecánicas de progresión: niveles y puntos. Los programas de lealtad se activan por cada estadía en el hotel que realiza el cliente o en hoteles dentro de la misma cadena hotelera.

Por ejemplo, el programa de lealtad de la cadena hotelera Hyatt se denomina World of Hyatt y acciona al hacer el *check-in* en un hotel o resort Hyatt participante. El mismo ofrece a los pasajeros la oportunidad de ganar puntos y optar por distintos niveles de beneficios y premios. Los puntos se acumulan con estadías, experiencias gastronómicas, tratamientos de spa, etc. Articulado en tres niveles, el programa permite a sus usuarios alcanzar distintas membresías (Discoverist, Explorist y Globalist), ascender de nivel depende de la cantidad de estadías anuales, o bien, de la cantidad de puntos que el pasajero acumule.

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

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

Finalmente, las estéticas, y los sentimientos que le genera el juego al sujeto responde a los desafíos, fantasías y el placer sensorial. MeliáRewards es el programa de lealtad de la cadena Meliá Hotel. Los miembros reciben una tarjeta donde acumulan puntos por cada estancia efectiva, reservada, abonada, disfrutada y completada en los hoteles de la cadena. La contratación de productos y servicios suma puntos y el desafío que plantea el programa es avanzar según los niveles en los que se estructura. Los socios nuevos reciben 2.000 puntos de bienvenida al programa MeliáRewards, el próximo nivel será MeliáRewards Silver, seguido por MeliáRewards Gold y el último es MeliáRewards Platinum. Cada uno premia a sus clientes con 78 beneficios y descuentos según la cantidad de noches de estadía y el tipo de habitación contratada.

Restaurantes

Las estrategias de gamificación son un tanto distintas a los tres grupos analizados previamente ya que emplean mayormente mecánicas de progresión como insignias, niveles y puntos, mecánicas de retroalimentación y de comportamiento. My Starbucks Reward es el programa de lealtad de la cadena Starbucks, el usuario debe descargar la aplicación a su teléfono móvil y con cada compra que realiza, recibe estrellas. A medida que el cliente acumula insignias se van desbloqueando niveles para acceder a premios especiales. El programa consta de tres niveles. El Welcome Level, en el cual los usuarios registrados obtienen una bebida de cortesía

durante el mes de su cumpleaños. El Green Level se obtiene una vez que se acumulas cincuenta estrellas y permite al consumidor disfrutar del café del día, personalizar bebidas sin costo, acceder a ofertas preferenciales y exclusividad de lanzamientos de nuevos productos. El Gold Level se logra al sumar doscientas cincuenta estrellas y otorga acceso a disfrutar una bebida de cortesía cada quince estrellas, personalización gratis de la bebida y la posibilidad de participar de eventos especiales.

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

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

El impulso conductual, presente en las tres empresas analizadas, es posible de detectarlo cuando los programas requieren que el consumidor realice acciones, tareas y esfuerzos para conservar y no perder todo lo que posee: puntos, fichas, o insignias. La viralidad puede indicarse en el caso de Kentucky Fried Chicken, porque en su programa de lealtad los clientes tienen más éxito en el juego si invitan a otros amigos. KFColonel’s club es la forma en que se denomina ese programa y los miembros del Club pueden recolectar sellos adicionales refiriendo a sus amigos.

Finalmente, las estéticas de juego, vinculadas a los sentimientos que genera el programa en sus miembros responde a los desafíos, fantasías y el placer sensorial. Starbucks propone al consumidor que luego de registrar la Starbucks Card, visite una cafetería, acumule estrellas y las intercambie por recompensas y beneficios especiales, como personalización de bebidas y exclusividad directa en el lanzamiento de productos. Estas dos últimas cuestiones, la personalización y la exclusividad que adquiere el cliente frente a nuevos lanzamientos de la empresa, logran generar un sentimiento de conexión entre el consumidor y la marca.

Parques de atracciones

Los elementos de diseño de juego utilizados por los programas de lealtad de los parques de atracciones son bastante distintos a los casos analizados previamente.

Europapark y Tibidabo emplean mecánicas de juego basadas en la retroalimentación y comportamiento. Club Card members el programa de lealtad de Europapark ofrece entradas gratis y descuentos especiales a los usuarios. El mismo actúa a través de una tarjeta que el cliente adquiere por adherirse y comprar la entrada al parque. Además, es posible de obtener la Europa-Park gift card con la que el beneficiario tiene la posibilidad de comprar boletos sin efectivo, tickets de cine, estadías en hoteles, ofertas de productos, boletos de eventos, comida y bebidas en los restaurantes, y souvenirs en las tiendas del parque. De forma similar Tibiclub, el programa de lealtad de Tibidabo, se materializa en un abono anual con el que los miembros pueden disfrutar de todas las atracciones y espectáculos del parque durante un año y funciona por unidad familiar. El abono permite acceder al parque todos los días que esté abierto, tantas veces

como el cliente desea durante un año entero y puede disfrutar de todas las atracciones, además pueden acceder al bus para recorrer el parque y al estacionamiento gratis. Ser miembro de Tibiclub permite a los consumidores disfrutar de descuentos en las tiendas y en los restaurantes del parque.

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

Intermediarios comerciales

A la inversa del total de los casos estudiados previamente, en los que los programas de lealtad se enfocan en la acción individual y en el esfuerzo que debe hacer cada consumidor exclusivamente para sumar millas, puntos, ascender en niveles, etc., en los programas de lealtad de los dos casos estudiados para esta categoría el énfasis está puesto en la colaboración entre usuarios.

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

Las mecánicas de retroalimentación son, para los casos analizados, similares. La información provista por los colaboradores respecto a los alojamientos, destinos o diversos servicios deben adecuarse a una cierta cantidad de caracteres y debe darse a conocer en fragmentos reducidos. Al mismo tiempo, existe transparencia dado que TripAdvisor y Booking pone a disposición del suscriptor su rendimiento, los niveles alcanzados y las insignias obtenidas. En estos dos casos, emergen los bonos, puesto que los usuarios obtienen recompensas luego de haber completado estadías, una vez brindadas ciertas recomendaciones o luego de compartir experiencias, comentarios, opiniones, información, etc.

La cuenta regresiva, como mecánica de retroalimentación, solo se observa en el caso de Booking. Allí el cliente tiene un tiempo límite para completar una reserva determinada, simultáneamente aparecen comentarios en tiempo real que impulsan al usuario a concluir con su solicitud y finalizarla.

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

este tipo de organizaciones es la dinámica de relación, esto es la estimulación a colaborar, ayudar y contribuir al bienestar del otro, preocuparse y ocuparse para que el resto de los miembros que acceden a las plataformas logren gozar de una experiencia positiva en alojamientos, restaurantes, destinos, etc.

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

Clasificación de las estrategias de gamificación

Los resultados presentados en los apartados anteriores permitieron identificar dos patrones de gamificación utilizados por las organizaciones turísticas en sus programas de lealtad, tal como lo sintetiza la Figura V.

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

Figura V: Clasificación de las estrategias de gamificación en programas de lealtad

Intermediarios Comerciales	Parques de atracciones	Restauración	Cadenas Hoteleras	Cruceros	Aeronáutico
<ul style="list-style-type: none"> • Booking • TripAdvisor 	<ul style="list-style-type: none"> • Europa Park • Tibidabo 	<ul style="list-style-type: none"> • Starbucks • Subway • Kentucky fried chicken 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferred Hotels & Resorts • Hyatt Hotels Co. • Hilton • Marriott Int. • Best Western Int. • Radisson Hotel Group • La Quinta Holdings • Riu Hotels & Resorts • Bahía Príncipe • Meliá Hotels 	<ul style="list-style-type: none"> • MSC cruceros • Costa Cruceros • Norwegian Cruise Line • Celebrity Cruises • Royal Caribbean International • Princess Cruises • Holland America Line 	<ul style="list-style-type: none"> • Singapore Airlines • Air New Zealand • Qatar Airways • Australia's Qantas • Korean Air • Virgin Australia • Emirates • Japan Airlines • Aerolíneas Argentinas • LATAM • Andes
<ul style="list-style-type: none"> • Accionar colectivo. • Premios por colaborar • Tiempo y disposición. • Capacidad de influencia en otros usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accionar individual del consumidor y en su propio beneficio. • Ascensos, privilegios, recompensas por consumos. • Esfuerzos económicos sistemáticos. 				
<p>ESTRATEGIA DE GAMIFICACIÓN COLABORATIVA</p>			<p>ESTRATEGIA DE GAMIFICACIÓN COMPETITIVA</p>		

Fuente: elaboración propia.

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

En términos de comunicación, los usuarios y participantes en plataformas como TripAdvisor y Booking tienen la capacidad de influir significativamente en los demás sujetos, en tanto sus reseñas permiten generar contenidos y los mismos son puestos a disposición de un gran número de usuarios activándose lo que se conoce como e-WOM (acrónimo de electronic word of mouth o boca oído electrónico, en español). Si bien las líneas aéreas poseen sus páginas web y, además, tienen presencia en redes sociales como Facebook o Instagram, el objetivo principal de su presencia en ellas se centra en la promoción de productos/servicios, información de equipos de vuelos, etc. Allí los consumidores también participan, pero a través de una dinámica distinta. Esos canales son utilizados como espacios de contacto con la empresa y no con el resto de los consumidores. Los pasajeros aprovechan estos sitios para dejar sus comentarios respecto a una experiencia de vuelo, dejan sus quejas, efectúan reclamos, realizan consultas, comparten o reaccionan imágenes.

En cambio, en el caso de Booking y de TripAdvisor, el rol, el compromiso y el contenido generado por el usuario es distinto. Los miembros están más involucrados en estos sitios, la redacción de sus comentarios y opiniones en muchas ocasiones demandan tiempo y dedicación, sus colaboraciones son más amplias, más ricas en detalle, quien deja su reseña tiene la posibilidad de subir fotos, sugerencias y compartir experiencias.

Reflexiones

Este trabajo de investigación ofrece una primera aproximación y descripción de las acciones de gamificación en programas de lealtad basados en la observación de 34 empresas turísticas, de diferentes sectores. Debido a su enfoque exploratorio, los resultados no permiten arribar a conclusiones, aunque sí a reflexiones sobre los hallazgos realizados.

En primer lugar, se observó que la gamificación es una aliada de los programas de lealtad. El análisis de los datos arrojó que la totalidad de los programas de fidelidad utilizados por las empresas estudiadas poseen los elementos esenciales del juego propuestos por Juul (2010), por tanto, pueden ser consideradas estrategias de gamificación.

En segundo lugar, a partir del análisis de los elementos de diseño de juego aplicados y desarrollados en los programas de fidelidad fue posible comprender que las empresas de cruceros, líneas aéreas, hoteles, parques temáticos, restaurantes e intermediarios comerciales aplican a sus programas de fidelidad mecánicas de progresión, retroalimentación y comportamiento como, por ejemplo, la suma de puntos, ascenso en niveles, acumulación de millas, obtención de descuentos y beneficios, medallas e insignias. Las dinámicas que aplican, es decir, la forma en que acciona el programa o se pone en marcha el juego, se modifica para el caso de los intermediarios comerciales dando especial importancia a la parte relacional de las mismas en donde prima el altruismo, las interacciones sociales, el compañerismo, etc. En tanto el resto de los servicios analizados pone especial atención en la emoción y la progresión en el juego: competitividad y evolución del consumidor.

En relación con las estéticas de juego, es decir los valores sensoriales, emocionales que permiten juzgar el juego a través de gustos, sensaciones, sentimientos, se encontró que tuvo tendencia a prevalecer el sentimiento de desafío en los servicios de cruceros, líneas aéreas,

hoteles, restaurantes, parques temáticos, y en el caso de los intermediarios comerciales el juego hace que en el jugador prevalezca el sentimiento de camaradería y colaboración social.

En tercer lugar, el estudio exploratorio realizado sobre las empresas y sus programas de fidelidad permitió identificar y crear una clasificación propia vinculada a las estrategias de gamificación que aplican: estrategias de gamificación colaborativas y estrategias de gamificación competitivas, ambas se desprenden y fueron posibles de detectar a partir de los elementos de diseño de juego que intervienen en sus programas de fidelidad.

Esta particular contribución puede ser de utilidad para futuros trabajos de investigación. Sobre todo, aquellos que puedan enfocarse en la efectividad de los programas de lealtad de las empresas de servicio turísticos. Si bien esta problemática no fue abordada por esta investigación, las categorías obtenidas resultan interesantes para analizar cuál de las estrategias de gamificación (colaborativas o competitivas) genera mayor efectividad en los programas de lealtad.

Bibliografía

- Abou-Shouk, M., y Soliman, M. (2021). *The impact of gamification adoption intention on brand awareness and loyalty in tourism: The mediating effect of customer engagement*. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100559>
- Aguiar-Castillo, L., Hernández-López, L., de Saá-Pérez, P., y Pérez-Jiménez, R. (2020). Gamification as a motivation strategy for higher education students in tourism face-to-face learning. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport y Tourism Education*, 27, 100267. <https://doi.org/10.1016/J.JHLSTE.2020.100267>
- Alejaldre Biel, L., y Álvarez Ramos, E. M. (2019). La competencia digital docente del profesor universitario 3.0. *Caracteres: Estudios Culturales y Críticos de La Esfera Digital*, 8(2), 205–236.
- de la Ballina Ballina, F. J. (2017). *Marketing turístico aplicado*. ESIC.
- de la Rosa, J. M. (2018). 62 agentes de viajes diseccionan los cinco productos más vendidos. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/109514_62-agentes-de-viajes-diseccionan-los-cinco-productos-mas-vendidos.html
- Deterding, S. (2011). Meaningful Play: Getting Gamification Right. In *Google Tech Talk*.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., y Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification.” *15th International Academic MindTrek Conference Envisioning Future Media Environments.*, 9–15.
- Dolnicar, S., Grabler, K., Grün, B., y Kulnig, A. (2011). Key drivers of airline loyalty. *Tourism Management*, 32(5), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2010.08.014>
- Gallego-Durán, F. J., Molina-Carmona, R. y Llorens Largo, F. Gamificar una propuesta docente. Diseñando experiencias positivas de aprendizaje. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante.
- Hossain, M. Z., Kibria, H., y Farhana, S. (2017). Do Customer Loyalty Programs Really Work in Airlines Business?—A Study on Air Berlin. *Journal of Service Science and Management*, 10(04). <https://doi.org/10.4236/jssm.2017.104029>

- Hunicke, R., Leblanc, M., y Zubek, R. (2004). MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research. *Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI*, 4, 1722.
- Juul, J. (2010). The Game, the Player, the World: Looking for a Heart of Gameness *. *Plurais*, 1(2), 248–270. <https://www.jesperjuul.net/text/gameplayerworld/>
- Kim, J. J., Steinhoff, L., y Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>
- Laškarin, M. (2013). Development of Loyalty Programms in the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), 109–123.
- Londoño Giraldo, B. (2014). *Impacto de los programas de fidelización y la calidad de la relación sobre la lealtad al establecimiento minorista*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. (Sexta edic). Pearson Educación.
- Ramírez, J. L. (2014). *Gamificación: mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional*. Alfaomega.
- Sánchez Coterón, L. (2012). *Arte y videojuegos: mecánicas, estéticas y diseño de juegos en prácticas de creación contemporánea* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.
- Sever, N. S., Sever, G. N., y Kuhzady, S. (2015). The Evaluation of Potentials of Gamification in Tourism Marketing Communication. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(10), 188–202. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i10/1867>
- Sunny Hu, H. H., Huang, C. Te, y Chen, P. T. (2010). Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? *International Journal of Hospitality Management*, 29(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.07.002>
- Tamagni, L., Espinosa, C., y Zanfardini, M. (2010). *Introducción a la Gestión Marketing*. EDUCO.
- Tanford, S. (2013). The impact of tier level on attitudinal and behavioral loyalty of hotel reward program members. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 285–294. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2013.04.006>
- Tsai, T. H., y Lee, L. C. (2017). Location-based augmented reality for exploration of cultural heritage. *ICIC Express Letters, Part B: Applications*, 8(12).
- Uskov, A., y Sekar, B. (2014). Serious games, gamification and game engines to support framework activities in engineering: Case studies, analysis, classifications and outcomes. *IEEE International Conference on Electro Information Technology*, 618–623. <https://doi.org/10.1109/EIT.2014.6871836>
- Vernor Mesén, F. (2011). Fidelización de clientes. *Tec Empresarial, ISSN-e 1659-3359, Vol. 5, Nº. 3, 2011, Págs. 29-35*, 5(3).
- Xu, F., Buhalis, D., y Weber, J. (2017). Serious games and the gamification of tourism. *Tourism Management*, 60, 244–256. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.11.020>

- Yoo, C., Kwon, S., Na, H., y Chang, B. (2017). Factors affecting the adoption of gamified smart tourism applications: An integrative approach. *Sustainability (Switzerland)*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122162>
- Zakir Hossain, M., Kibria, H., y Farhana, S. (2017). Do Customer Loyalty Programs Really Work in Airlines Business?—A Study on Air Berlin. *Journal of Service Science and Management*, 10(04). <https://doi.org/10.4236/jssm.2017.104029>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/0092070393211001>
- Zichermann, G., y Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media, Inc.