



- Capítulo 12 -

Juego para la gerencia de mercadeo

Autor

- **Julián Eduardo Bucheli Sandoval.** Es estudiante doctoral del programa en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario, Magíster en Administración (MBA) y en Mercadeo (MM) de la Universidad de Los Andes. Es Especialista en Marketing Estratégico de la Universidad del Valle y Profesional en Administración de Empresas de la Universidad del Cauca. Cuenta con sólidos conocimientos y experiencia de más de

10 años en áreas directivas de mercadeo, diseñando, implementando y controlando estrategias efectivas para: la creación de valor, el desarrollo de nuevos mercados, la atracción, fidelización y rentabilización de clientes individuales y corporativos, controlando presupuestos y cumpliendo metas especialmente en sectores de servicios. Actualmente está vinculado de tiempo completo a la academia, investigando, interpretando y contextualizando elementos teóricos para dar solución a requerimientos puntuales de clientes reales. *Correspondencia: jebucheli@poligran.edu.co*

Resumen

Este proyecto busca el desarrollo de competencias de análisis en la toma de decisiones gerenciales, que permitan al estudiante comprender el mercado y plantear estrategias para el desarrollo de productos en una compañía. También pretende analizar el impacto en la asignación de precios a nivel de cobertura, participación de mercado, satisfacción del consumidor y rentabilización de una organización; por medio de un ambiente inmersivo que se desarrolla como estrategia didáctica en el Módulo de especialización Juego Gerencial. El diseño pedagógico de la experiencia de aprendizaje se centra en la toma adecuada de decisiones dentro de una organización en su área de mercadeo. Para ello, se propuso un “juego serio” como herramienta didáctica que acompañe el proceso de aprendizaje. Proceso donde el estudiante pueda proponer el desarrollo de un producto, asignarle un precio e interactuar en un mercado. El propósito central es que el estudiante pueda comprender la implicación de las decisiones tomadas frente a la aceptación o rechazo del producto por parte del mercado, y se convierta en una experiencia educativa práctica y memorable.

Palabras clave

Experiencias de aprendizaje, juegos serios, choice base conjoint, marketing, aprendizaje basado en casos, aprendizaje situado.

Introducción

Luego de más de quince años de experiencia profesional y casi diez de ejercer la docencia universitaria, se puede afirmar que una de las tareas más complejas es lograr motivar a los estudiantes para que reciban con beneplácito y eficiencia un compendio de conceptos y experiencias, para la construcción conjunta de conocimiento y el correspondiente desarrollo de competencias específicas, en este caso, relacionadas con la disciplina del marketing.

Cada estudiante es un universo sin igual, cada uno estudia por razones diferentes, cuenta con desarrollos de personalidad y temperamento únicos, así como sus gustos, preferencias, aptitudes; y, por supuesto, la carga emotiva con la cual llega a cada una de las sesiones de clase. Estos factores, hacen más compleja la tarea de motivar a un grupo diverso de personas, a quienes solo debería interesarles el adquirir las competencias necesarias para el desarrollo profesional de la disciplina.

Es así, como la tarea de un docente en la actualidad, debe abarcar un espectro más amplio que simplemente transmitir información y crear conocimiento; es construir experiencias educativas prácticas y memorables. Por lo tanto, en esta era de hiperconectividad, tecnologías emergentes y dispositivos inteligentes, es impensable no considerar el uso de la tecnología como un canal facilitador de experiencias educativas. Así también lo consideran Matute y Melero (2016), quienes afirman que los avances tecnológicos han permitido que la educación también evolucione introduciendo herramientas pedagógicas innovadoras que mejoran las experiencias de aprendizaje. Por tal motivo, se optó por seguir la ruta para la construcción de un ejercicio de programación que permitiera a los estudiantes abordar escenarios plausibles en una plataforma inmersiva. Lo anterior, para que pudiera poner en práctica los conceptos debatidos en el aula. Y aunque, en el mercado existen muchas herramientas de este mismo tipo (y quizá más complejas, que ya están listas para usar), la idea de enfrentar un reto de plasmar en un programa la visión personal y particular del mercado, fue demasiado tentadora. Además, lograr con ello, evidenciar y reforzar los valores de idoneidad, pertinencia, coherencia y accesibilidad que se promueven a diario en la Institución.

De esta forma, lo que se espera es que los estudiantes encuentren en esta herramienta didáctica, un aprendizaje útil en sus vidas profesionales; que disfruten de un producto cien por ciento desarrollado con talento Poli y que les permita desarrollar competencias relacionadas con: 1. El análisis de cada

uno de los componentes del proceso de toma de decisiones de un gerente de mercadeo, en su ejercicio de desarrollo y articulación de productos y mercados; conforme la oferta existente y la demanda latente; 2. El desarrollo de habilidades de comprensión de mercados basado en cifras como: ventas, participación de mercados, contribución y rentabilidad; a fin de tomar decisiones estratégicas para el desarrollo de productos; 3. La diferenciación entre una orientación comercial (maximizar las ventas), una orientación financiera (maximizar la contribución) y una orientación mercadológica (maximizar el valor) dentro de una compañía; y, 4. La comprensión del impacto de un proceso de asignación de precios a nivel de cobertura, participación de mercado, satisfacción del consumidor y rentabilización de una organización y su mercado.

Marco teórico

Problemática que atiende

El módulo de juego gerencial se cataloga como especial dentro del programa de Especialización en Gerencia de Mercadeo, porque busca integrar y aplicar los diversos conceptos y conocimientos adquiridos a lo largo del posgrado por medio de un ejercicio de entrenamiento gerencial. Para ello, se establece un juego serio donde los participantes o estudiantes, simulan ser los directivos de una empresa.

Antes de este proyecto, los estudiantes trabajaban por grupos empleando un “juego” en Excel, centrándose en el desempeño de una empresa. Para ello, se valían de un modelamiento matemático-financiero y del manual para el jugador. Por lo tanto, el estudiante debía realizar la planeación y con el Excel proyectar diferentes escenarios de: ventas, utilidad operacional y la relación utilidad vs. ventas. Luego debía tomar decisiones gerenciales relacionadas con el mercadeo, las ventas, la distribución y la inversión productiva; así como efectuar el control y diagnóstico de la gestión, comparar resultados vs. planeación y hacer el diagnóstico DOFA de la empresa respecto al mercado y su competencia.

La estrategia empleada era válida para trabajar con los estudiantes. Sin embargo, tenía diversas dificultades. La primera es que se centraba en la parte financiera de la empresa, ya que las decisiones se remitían a la captación de mercados con una alta rentabilidad. Por otra parte, el juego era en Excel, lo que significaba que era poco intuitivo y las orientaciones solo estaban en un manual

que no era del todo claro para los estudiantes, lo que generaba confusiones en lo que debían presentar y cómo debían jugar. El juego no era motivador para un estudiante virtual ya que la interacción era nula, solo permitía la digitación de la información y el tutor publicaba los resultados. Esto era poco claro para los estudiantes.

El proyecto inicialmente se orientó a mejorar el juego que ya había, sin embargo, este fue desarrollado por un tercero externo a la Institución que no permitió modificarlo. Entonces se desarrolló un juego completamente nuevo, con la ventaja que se propone por un experto en mercadeo. Por lo tanto, el juego es más cercano a lo que el estudiante trabajó en su especialización. Además, se le añaden escenarios en 3D con narrativa e interacción con los personajes, generando una experiencia de aprendizaje inmersiva más estimulante.

Antecedentes

Los juegos serios no son algo nuevo en el ámbito empresarial y educativo. Según Mesa (2012), el Journal Marketing en la década de los 60 listó 29 juegos de simulación de marketing: 20 de ellos desarrollados por empresas para su comercialización y 9 por universidades para la enseñanza. Entre tanto, la guía de simulación (Guide to Simulation/Games for Education and Training) en la década de los 80 mencionaba la existencia de 228 juegos de simulación para los negocios.

En el mercadeo existen juegos de diversos tipos que van desde juegos de mesa, pasando por juegos empresariales para aplicar en un equipo pequeño en una sesión de capacitación, así como aplicaciones de software que pueden emplearse en dispositivos móviles hasta llegar a videojuegos o juegos serios que requieren de un nivel complejo de programación.

Asimismo, hay juegos para diversidad de temas. Por ejemplo, juegos de ventas para trabajar en venta directa, venta persuasiva y aumento de las ventas para mayor captación. También hay juegos de negocios. Los más comunes se basan en toma de decisiones en la oferta y venta de productos para mejorar los indicadores de las empresas. Otros juegos como el de negocios-comercial (SIMCO³²) que simula empresas comercializadoras de productos centrándose en las áreas funcionales como la gestión de materiales (compras, almacenamiento), precios de venta, administración financiera y recursos humanos.

³² <https://bernard.com.br/es/simuladores/comercial-simco/>

Este tema es tan importante para algunas empresas que existen casos documentados de organizaciones que crean simuladores de gestión comercial para el entrenamiento de sus empleados, y su uso es exclusivo de dicha empresa. Es el caso de LAN, que cuenta con un simulador de entrenamiento con un entorno libre de riesgo y de costo cero para practicar *Revenue Management* (RM) (Vergara del Pino, 2008).

Otra empresa conocida en la creación de juegos educativos es Gamelab³³, que cuenta con un portafolio amplio de juegos serios. Tiene uno llamado PricinGame, que es una versión electrónica del Juego de la Valorización del Cliente desarrollado por Kalyan Talluri (2008). Es una simulación por equipos y gana aquel que genere los mayores ingresos para la compañía. Consiste en 5 etapas: valorización de clientes; precios estáticos; precios dinámicos; limitaciones de capacidad y segmentación.

Otra experiencia interesante es *Global Marketing Competition*, cuyo objetivo es diseñar un plan de negocios teniendo en cuenta la producción, el presupuesto, los costos y la segmentación del mercado. La estrategia ganadora se genera de la confrontación con otros competidores (Benítez-Montañez y cols., 2017).

Tal vez el simulador más próximo al juego desarrollado en este proyecto es el de *Techcompany*³⁴. Es un simulador con 5 compañías especializadas en hardware y software, que compiten entre sí. Cada una cuenta con tres líneas de productos, y todas empiezan en la misma posición competitiva. Los participantes toman decisiones sobre la entrada a nuevos mercados, ampliación de la capacidad de producción, innovación de productos, fijación de precios por producto y mercado, segmentos de demanda, estimación del volumen de venta e investigación de mercados.

Estrategia de aprendizaje

El diseño pedagógico de la presente experiencia de aprendizaje se centra en la toma de decisiones dentro de una organización en su área de mercadeo. Para ello, se propuso un "juego serio" como herramienta didáctica que acompañe el proceso de aprendizaje. El objetivo aquí es que el estudiante pueda proponer el desarrollo de un producto, estableciendo sus características y atributos principales; así como, asignarle un precio para poder interactuar en un mercado. De esta forma, el propósito central es que pueda comprender las

33 <https://www.gamelabeducation.com>

34 <http://www.companygame.com/sim-techcompany.html>

implicaciones de sus propias decisiones frente a la comprensión del mercado y las necesidades, deseos y demandas del mismo; mediante la aceptación o rechazo del producto a partir de simples cifras de mercado.

Según Benítez-Montañez y cols. (2017), se espera un refuerzo activo del aprendizaje. Refuerzo reflejado en la adopción de habilidades para desempeñarse más eficientemente en el mundo laboral, la mejora de sus conocimientos y la regulación de su práctica en lo relativo a la ejecución de sus decisiones. Igualmente, se pretende que los estudiantes (a través del juego) evoquen emociones de alegría y entusiasmo, a la vez que reduzcan emociones negativas como el estrés y la frustración (Matute y Melero, 2016).

Para el diseño de la estrategia, es importante tener en cuenta que el juego está pensado para el Módulo de Juego Gerencial de la Especialización en Gerencia de Mercadeo. Esto significa que el estudiante debe aplicar sus conocimientos poniendo en práctica sus habilidades gerenciales de pensamiento estratégico y toma de decisiones. Ello llevó a crear escenarios de aprendizaje donde se recrea una empresa de bebidas hidratantes y se construye una narrativa que involucra los siguientes personajes de la empresa: Gerente comercial CCO, Gerente financiero CFO, Gerente de mercadeo CMO y el CEO que es un personaje que interactúa con el estudiante.

La situación problema es expuesta por el gerente general a sus gerentes de segundo nivel, y cada uno de ellos le propone a la alta gerencia una focalización particular sobre la cual se deberían tomar las decisiones. Esta construcción de situaciones en un contexto empresarial determinado le da mayor profundidad al aprendizaje, dada la proximidad a la realidad y a la evocación de sentidos motivacionales, socioculturales y de actividades específicas, que construyen un aprendizaje significativo. Según Ayala (2009): "La cognición situada demanda que las actividades sean lo más realistas posibles, para que las interacciones y demás elementos del contexto, permitan a los educandos encontrar significado a lo que se aprende".

Dentro de la construcción del escenario inicial se plantea la situación problémica que dispara el juego, y hace parte del caso base que es igual para todos los jugadores. Por lo tanto, el estudiante recibe el estado actual de la empresa antes de jugar. Sin embargo, para que sea un proceso diferenciado en los análisis de los estudiantes, las ciudades en las que opera la empresa son distintas de un jugador a otro; y asimismo, las condiciones iniciales de sus productos.

Esto significa que a la estrategia se involucra el aprendizaje basado en casos (ABC). Este pretende que el estudiante construya su conocimiento de la misma forma reflexiva que deberá emplear en su vida profesional, permitiéndole desarrollar competencias analíticas y de concreción. Ello gracias a la integración de la teoría y la práctica, el desarrollo del pensamiento crítico, la mejora de las habilidades en la resolución de problemas y el abordaje individualizado de las situaciones (Roca y cols., 2015).

Como ya se mencionó, la simulación invita al estudiante a jugar con una serie de componentes ligados a la ampliación del portafolio de productos de una compañía que fabrica y comercializa bebidas hidratantes, en tres diferentes mercados. Para tal fin, se pone a su disposición información suficiente para tomar decisiones modelando atributos y características de un producto que encaje con los requerimientos y potencial aceptación del mercado. En el desarrollo de cada una de las jugadas, los estudiantes tendrán que tomar decisiones orientadas a priorizar la estrategia de precios de la empresa, o focalizar esfuerzos en la construcción de valor al cliente para obtener resultados en ventas, utilidades o rentabilidad en tres diferentes mercados. Al final, se efectúa una revisión del desempeño de las decisiones en los tres mercados con un compilado de todo el país.

De esta manera, bien puede afirmarse que toda la experiencia también contiene elementos representativos del aprendizaje basado en juegos (ABJ). Según Gómez-Martín y cols. (2004) el juego muestra que tareas difíciles y rutinarias pueden ser divertidas y motivantes cuando forman parte de una buena historia.

Por su parte, Contreras (2014) afirma que el aprendizaje basado en juegos se refiere al uso de actividades lúdicas para apoyar al proceso de enseñanza-aprendizaje. Su finalidad es lograr el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes, gracias a la alta motivación propuesta por el juego.

Kenny y McDaniel (2011), afirman que el ABJ ofrece la posibilidad de variar el contexto situado, las variables de intermediación, mejorar la motivación, así como la experiencia de los estudiantes. Para este proyecto, el desarrollo de un juego serio va más allá del entretenimiento y se utiliza para potenciar el conocimiento en temas básicos de mercadeo. Estos temas son la construcción de valor, la toma de decisiones soportadas y la asignación de precios desde una perspectiva más amplia que la financiera o económica. Ello propicia en los estudiantes cambios comportamentales, generando emociones y

adquiriendo habilidades; por medio de una herramienta tecnológico-didáctica de mediación para procesos de enseñar y aprender (Sandi, 2018).

La estrategia de aprendizaje finaliza con un elemento fundamental en los simuladores o juegos de toma de decisiones, y es la argumentación de los resultados obtenidos. La argumentación justifica un objetivo específico cumplido donde la meta (implícita) es entender o construir conocimientos específicos (Hoyos, 2019). La argumentación del estudiante y el plan de acción se encierran en el informe final, donde se pretende que el estudiante: 1) Analice el impacto por ciudad y dé una recomendación sobre la estrategia a implementar; 2) Defina cuál es la mejor estrategia para añadir valor al portafolio de productos conforme las condiciones de mercado evidenciadas; y 3) Recomiende el mejor camino estratégico a seguir por la compañía.

Modelo para la simulación

La revisión y construcción de la historia empresarial de Colombia surge gracias al nacimiento de las facultades de Administración de la Universidad Nacional, la Universidad de Antioquia y la Universidad de Los Andes en la década de los sesenta y setenta. Desde 1995, el grupo de Investigación Historia y Empresariado desarrolla una metodología denominada Esquema Analítico de Historia de Empresarios (EAHE) (Dávila, 2012). Dicho grupo ha hecho una compilación rigurosa de fenómenos históricos y contemporáneos de los sucesos empresariales que marcaron el desarrollo económico de nuestro país con mayor fuerza.

La EAHE parte del supuesto de que todo empresario debe ser analizado de forma integral, respecto a diferentes elementos propios de su naturaleza, contexto y funciones como tal. Para comprender algunas de sus decisiones, debería ser comprendido desde seis categorías: contexto; político y social a lo largo de la vida del empresario; conducta económica; relaciones con la política y el Estado; perfil socioeconómico; mentalidad de empresario y estilo de vida (Dávila y cols., 2008).

Todo juego o simulador gerencial propone un entorno controlado con factores como los anteriormente citados, a fin de centrarse en la potenciación del estilo de vida de los jugadores. Esta última categoría hace referencia a una actitud, a un hábito y a una disposición síquica del empresario o jugador, manifestada en sus comportamientos; aunque de una forma u otra, influida por aspectos

personales que reflejan el conjunto de valores, creencias, ideas, actitudes, imaginarios e interpretaciones de la realidad de dicho individuo (Dávila, 2012).

Así pues, las decisiones no solo están limitadas a las condiciones del mercado, sino también a las características síquicas necesarias para la ejecución de una empresa (así sea una simulada, como lo es en el presente caso). Sombart (1998) denomina dichas características síquicas como el “espíritu de empresa” e incluye tres facetas como el principal motor de motivación y reflejan el deseo de querer triunfar del individuo: ser conquistador, negociador y organizador.

La primera de ellas implica un espíritu libre, energía intelectual, tenacidad, firmeza de voluntad audacia y perseverancia. Esta faceta podría estar relacionada con la perspectiva financiera relacionada en el juego.

La segunda de ellas implica la persuasión, llamar la atención, generar confianza y discernir la verdad. Está relacionada fuertemente con el contexto comercial de una organización (persuasivo y un tanto utilitarista), con un fin claramente definido: vender.

Y la tercera de ellas requiere de habilidades para el desarrollo de funciones de organización, dirección, coordinación y control. Se relaciona con una visión más amplia del juego y la implicación gerencial de una decisión centrada en la construcción de valor; tanto para la empresa misma como para los grupos de interés a los que atiende.

Las tres facetas descritas están muy cercanas a las características de un líder situacional (Sánchez y Rodríguez, 2010). Se estimula el desarrollo de una habilidad blanda requerida por todo gerente, que es afrontar situaciones de mercado bajo determinadas coyunturas situacionales que se presentan. En este caso, dentro de la historia del juego fortaleciendo su autonomía intelectual en procesos de presión directiva y riesgo empresarial.

Desarrollo de la experiencia de aprendizaje

Un juego de simulación se sustenta en la evaluación de una situación particular que cuenta con una problemática que lleva al estudiante a evaluar información, para tomar decisiones que luego lo llevarán a escenarios resultantes particulares. Este tipo de aprendizaje necesita definiciones precisas de resultados predecibles, donde los objetivos, las restricciones, las reglas y las consecuencias estén claramente estipuladas (Bontchev y cols., 2011). Es decir, es un juego de entradas y salidas.

Para construir los escenarios fueron usados datos reales de consumo de bebidas no alcohólicas, segmento de bebidas hidratantes de Colombia. Fueron recogidos de las bases de datos de Euromonitor International (2019). Dicha información sirvió para construir la situación de entrada del juego en función de unidades vendidas, tamaño de mercado, rentabilidad media por empresa y valor de mercado en dinero.

No obstante, no era lo suficientemente amplia para cubrir la totalidad del escenario inicial, con lo cual se empleó un modelo conjunto basado en elección para completar los datos existentes; y así plantear por completo el escenario inicial.

La práctica de emplear modelos conjuntos basados en elección o choice base conjoint (CBC, por su nombre en inglés), es bastante común para la estimación de valores parciales en un proceso de segmentación de mercados (Desarbo y cols., 1995). Asimismo, el uso de esta técnica se considera particularmente apropiada en este tipo de situaciones en las cuales no hay datos de mercado disponibles que sean reales o suficientes (Ewing y Sarigöllü, 2000). Lo anterior se consideró como una ventaja importante para completar la información requerida para el simulador.

Con este método se determinó el número de segmentos de mercado con los cuales se podría trabajar, el tamaño de cada segmento de mercado y los valores de participación conjunta a nivel de segmento; utilizando datos recolectados con un estudio previo de intención de consumo. El cuestionario de dicho estudio fue aplicado en línea a una muestra de 1000 individuos; de los cuales se descartaron 312 por estar inconclusos, o evidenciarse sesgos o inconsistencias de respuesta.

A los encuestados que participaron en dicho estudio, se les presentaron diferentes opciones de bebidas hidratantes para elegir. Cada opción contenía únicamente los atributos del producto, sin la marca o elementos de identidad formal de la misma. Ello para evitar sesgos por afinidad o lealtad de marca. El cuestionario también buscaba evaluar los atributos, mediante escalas de medición a fin de establecer atributos con mayor o menor aceptación.

Con la información recogida y la aplicación del modelo de CBC, fueron propuestos los escenarios de salida posibles en función de aceptación de atributos y precios de las bebidas. Esto combinado con los datos extraídos de los informes de Euromonitor International (2019), permitió construir rangos de estimaciones y supuestos de ventas potenciales por mercado, participación

de mercado y márgenes de contribución o rentabilidad. Los anteriores se dieron como posibles escenarios de salida para que los estudiantes evaluaran, bajo esos tres conceptos, sus decisiones de construcción de producto y generación de valor.

Se construyó un modelo matemático muy sencillo que se explicó en el guion. Con este guion, el equipo de diseño gráfico inició el desarrollo de mockups e interfaces de usuario; y el equipo de desarrollo trabajó con el lenguaje de programación Angular integrando las animaciones 3D de los personajes y de los espacios de la empresa de bebidas energizantes. Todo se integró en un software a través de la Peibox. Es un software-caja donde están las experiencias de aprendizaje de la Institución, y se conecta con el aula virtual para el acceso de los estudiantes.

Conclusiones

El juego resultante de este proyecto es una herramienta didáctica para estudiantes de la especialización en modalidad virtual. Sin embargo, tiene la gran ventaja que puede ser aplicado en diversos contextos de formación; es decir, se puede aplicar en cursos presenciales y en programas de formación gerencial para empresas.

Es evidente el cambio con la estrategia que se tenía anteriormente en el módulo de Juego Gerencial. Se espera que el impacto en los estudiantes aumente; no solamente respecto a su rendimiento académico, sino también a su motivación.

De igual manera, al ser un software que ofrece un caso personalizado al estudiante, se espera un mayor compromiso e implicación con el módulo dado que reúne la aplicación de muchos de los conocimientos adquiridos en la especialización.

Referencias bibliográficas

Ayala, F. (2009). Potencialidades pedagógicas de los entornos de simulación, desde la perspectiva de la cognición situada. *Tecné Episteme Y Didaxis: TED*, 25. <https://doi.org/10.17227/ted.num25-468>

- Benítez-Montañez, O., Botero-Medina, R. y Alonso-González, A. (2017). Simuladores de negocios para el programa de *Marketing* como herramienta de aprendizaje y construcción de habilidades gerenciales. *Revista Civilizar De Empresa Y Economía*, 7(12), 125-142. <https://doi.org/10.22518/2462909X.687>
- Bontchev, B., Vassileva, D. y Traicheva, V. (20-21 de octubre de 2011). Putting Edutainment in Practice: From Courseware Authoring to Logic Games. En D. Gouscos y M. Meimaris (Eds.), *Proc. of 5th European Conference on games Based learning llevado a cabo en Atenas, Grecia*.
- Contreras, R. S. (2014). Juegos digitales y gamificación aplicados en el ámbito de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia - RIED*, 19(2), 27-33.
- Dávila, C. (2012). *Empresariado en Colombia: una perspectiva histórica y regional*. Ediciones Uniandes.
- Dávila, C., Pérez, G., Ospina, J. y Molina, L. (2008). *Una mirada a la historia del mercadeo en Colombia*. Testimonio de Enrique Luque Carulla, 1930 - 2006. Editorial Uniandes.
- Desarbo, W. S., Ramaswamy, V. y Cohen, S. H. (1995). Market Segmentation with Choice-Based Conjoint Analysis. *Marketing Letters*, 6(2), 137-147. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1007/BF00994929>
- Euromonitor International. (2019). *Business Dynamics Colombia*, Alcoholic and nonalcoholic beverages in Colombia. <https://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-colombia/report>
- Ewing, G. y Sarigöllü, E. (2000). Assessing Consumer Preferences for Clean-fuel Vehicles: A Discrete Choice Experiment. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(1), 106-118.
- Gómez-Martín, P. P., González-Calero, P. A. y Gómez-Martín, M. A. (2004). Aprendizaje basado en juegos. *Ícono*, 14(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1335379>
- Hoyos, J. I. (2019). Enseñanza de habilidades argumentativas básicas a través de un juego serio online. *Revista Iberoamericana de Argumentación*, 18, 38-67. <https://revistas.uam.es/index.php/ria/article/view/11144>

- Kenny, R., y McDaniel, R. (2011). The role teachers' expectations and value assessments of video games play in their adopting and integrating them into their classrooms. *British Journal of Educational Technology*, 42(2), 197-213.
- Matute, J. y Melero, I. (2016). Game-based Learning: Using Business Simulators in the University Classroom. *Universia Business Review*, 51, 72-111. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.3232/UBR.2016.V13.N3.03>
- Mesa, R. (2012) La formación administrativa apoyada en juegos gerenciales. *Revista Universidad Eafit*, 98, 43-57. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1245/1130>
- Roca, J., Reguant, M. y Canet, O. (2015) Aprendizaje Basado en Problemas, Estudio de casos y metodología tradicional: una experiencia concreta en el grado en Enfermería. *Social and Behavioral Sciences*, 196, 163-170. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.029>
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Sandi, J.C. (2018). *Juegos serios para la indagación de competencias tecnológicas que puedan integrarse en la práctica pedagógica del profesorado* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Plata, Argentina. <https://doi.org/10.35537/10915/71063>
- Sombart, W. (1998). *El buen Burgués. Contribución a la historia espiritual del hombre económico moderno*. Alianza.
- Talluri, K.C. (2009). The Customer Valuations Game as a Basis for Revenue Management. *Game Theory & Bargaining Theory eJournal*, 22. <https://pdfs.semanticscholar.org/05a4/e02cd4d467efea7c35428b358e6cc82e4246.pdf>
- Vergara del Pino, D. (2008). *Desarrollo de un simulador de las operaciones de la aerolínea LAN para el entrenamiento de la gerencia comercial de pasajeros en Revenue Management* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103292/vergara_dp.pdf?sequence=3&isAllowed=y

