



**Universidad de San Andrés**

**Departamento de Humanidades.**

**Licenciatura en Diseño**

***Un plan estratégico para el futuro de la compra de los juegos de mesa.***

**Autor: Newland Julieta**

**Legajo: 30166**

**Mentor de Tesis: Federico De Rosso**

**Buenos Aires, Argentina. Julio de 2022.**

## **Abstract**

En conjunto con la empresa Ruibal, una empresa familiar argentina fabricante de juegos de mesa, se buscó analizar los cambios y tendencias presentes en el universo de la compra y venta de productos. En particular, cómo esto puede afectar el futuro de la adquisición de los juegos de mesa. A partir de un análisis del estado actual de venta de juegos de mesa y de tendencias sobre el futuro de la compra, se propuso un plan estratégico. El mismo está seccionado en cuatro etapas que se estructuran a lo largo del tiempo, desde el año 2023 hasta el 2026. Este plan busca que la marca logre atacar las necesidades existentes en los espacios que la empresa Ruibal actualmente se encuentra, así como también pensar en la adhesión futura de nuevos elementos a su sistema de venta, atendiendo necesidades futuras a las que se enfrentarán los consumidores de juegos. De esta manera, Ruibal no solo puede responder a necesidades existentes sino también a necesidades futuras mediante un nuevo sistema de venta. Se busca un sistema que permita la perdurabilidad en el tiempo y un posicionamiento para la empresa.

**Palabras clave:** Futuro; Juegos de Mesa; Venta, Canales de venta; Omnicanalidad; Metaverso; Diversión; Juguetería.

## **Abstract**

Together with Ruibal, a board game producer, we analyzed changes and trends present in the future of shopping and selling of products. In particular, how this can affect the future of the way we obtain board games. After doing an analysis of the current state of the selling of board games that Ruibal has, as well as a trend analysis about the future of shopping a strategic plan is proposed. This plan is divided into four sections or stages that are structured from 2023 to 2026. This plan not only seeks that the brand attacks present needs in their current selling points, but also thinks about future elements to add to their sales system, responding to future necessities that board game consumers will face. In this way, Ruibal will be able to attack existing needs but also future ones by rethinking and creating a new selling system. This plan is thought to create a system for Ruibal where they will be able to adapt to the near future and create a new positioning for the brand.

**Keywords:** Future; Board Games; Sales, Sales Channels; Omnichannel; Metaverse; Fun; Toy Store.

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Investigación</b>	<b>7</b>
Ruibal	7
I- Actores	7
II- Percepción de la marca	9
Juego	9
I- Valor y lugar de juego	10
II - Preferencias de juego	11
Experiencia de compra de juegos Ruibal	11
I - Jugueterías	11
II - Supermercados	13
III - Mercado Libre	13
IV - Página Web	14
Análisis de tendencias de compra	14
I - Venta In-store y Off-Store	14
II - Personalización en la compra	15
III - Pandemia y experiencia de compra	17
IV - Metaverso	17
V - Multicanalidad y Omnicanalidad	18
VI - Experiencias Phygital	19
VII - Sistemas de fidelización	20
<b>Oportunidad</b>	<b>21</b>
Intermediarios	21
Proyección de tendencias	21
Oportunidad de Diseño	22
<b>Sistema Solución</b>	<b>24</b>
Etapa 1: Intermediarios físicos - 2023	25
I - Guía para indecisos	26
II - Ruibot	27
Etapa 2: Canal de venta Online - 2024	28
I - Marketplace y salas de juego	28
II - Ruicoins	30
Etapa 3: Espacio Ruibal - 2025	31
I - Espacio Ruibal	32
II - Caja “Tu Ruibal”	33
Etapa 4: Metaverso	33
Interrelaciones	35
Relación entre las partes	36
Seguimiento del consumidor	37

Proyección futura	37
<b>5. Conclusión</b>	<b>39</b>
<b>Anexos</b>	<b>41</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>44</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción

A lo largo de la historia de la humanidad distintos hábitos de intercambio y compra fueron adquiridos por las personas. Los avances tecnológicos han hecho que esos hábitos se vuelvan obsoletos y deban adoptarse otros que respondan a nuevos entornos. En base a ello, se cuestiona: ¿cuáles serán los nuevos hábitos de compra que tendremos en el futuro? ¿Cómo se van a adquirir los productos? ¿Qué métodos existen hoy que serán obsoletos?

Estos cuestionamientos se realizaron sobre la base del siguiente desafío: “Rediseñar la experiencia de divertirse con otros/as para adultos y jóvenes yendo más allá de los encuentros sincrónicos cara a cara en un mundo en el cual aprendimos a valorar lo especial del contacto humano”. De esta manera, si se piensa en el futuro de la diversión resulta pertinente no solo pensar la forma en la que las personas lo hacen, sino también la manera en la que se accede a esta, entendiendo los juegos de mesa como uno de los tantos métodos que se tienen para ello. Se decidió profundizar en el momento de la compra de los juegos de mesa, debido a que es esencial para acceder a la diversión; y se hizo especial foco sobre una empresa en particular, **Ruibal**.

**Ruibal** es una empresa argentina que cuenta con una trayectoria de más de 50 años dentro de la industria de los juegos de mesa. Sus juegos se caracterizan por ser de alta calidad, con un precio elevado en relación a la competencia. Realizan juegos de mesa para todas las edades, y han creado grandes éxitos como Carrera de Mente, Juego de la Oca y Cobras de Shanghai (también conocido como “palillos chinos”). Se han caracterizado “por la incesante búsqueda de propuestas originales y cuidadas, pensando en los más chicos como destinatarios y al juego como instrumento para el encuentro de la familia y amigos” (Ruibal, 2020). Siempre buscaron promover e impulsar el juego en el día a día debido a que tiene múltiples beneficios y permite la adquisición de cualidades esenciales para las personas. De esta manera, y entendiendo que el juego es una actividad importante dentro de la vida, en conjunto con la empresa Ruibal se buscó cuestionar cuáles van a ser estos hábitos de compra que cambiarán en el futuro y que afectarán a la industria de los juegos de mesa. En otras palabras, pensar cómo se van a adquirir juegos de mesa en el futuro, y si el formato del juego de mesa va a permanecer vigente.

El siguiente trabajo está estructurado en tres secciones principales: **Investigación, Oportunidad y Sistema Solución**. Dentro del apartado de “Investigación”, se busca indagar sobre la empresa Ruibal y cómo es el sistema de venta dentro del que se encuentra inmerso. A su vez, se investiga cómo las personas perciben y compran juegos de mesa en la actualidad, para entender cómo estos serán percibidos y obtenidos en el futuro mediante un análisis de tendencias. En base a ello es que se

construye el apartado de “Oportunidad”, donde se busca encontrar un espacio de mejora en base a las problemáticas encontradas dentro de la investigación. Esto no sólo incluye problemas actuales dentro de la venta de juegos de mesa sino también problemas que Ruibal pueda enfrentar en el futuro. En consecuencia, y como propuesta final del trabajo, se elaboró el apartado de “Sistema solución”, donde se explica y define la respuesta encontrada a la oportunidad de mejora definida en el apartado anterior. La solución tiene como fin ser una solución integral, que además de intentar incorporar todas las aristas mencionadas dentro de la oportunidad proponga un sistema que sea adaptable y perdurable en el tiempo.



Universidad de  
**San Andrés**

## Investigación

El proceso de investigación fue llevado a cabo por distintos métodos cualitativos y cuantitativos. El *Desk research* permitió investigar sobre las tendencias presentes dentro del mundo de la compra. Por otra parte se realizó observación participante dentro de cuatro jugueterías: Giro Didáctico, Compañía de Juguetes, el Mundo del Juguete y Cebra. A su vez, se visitó la fábrica de Ruibal, donde se pudieron dar a conocer las instalaciones y los procesos productivos en profundidad. También se entrevistó de manera grupal en la Universidad de San Andrés a Carlos Ruibal, gerente general de la fábrica. Por último, se realizó una encuesta a personas (n=216) en CABA y GBA de sector socioeconómico medio alto. El muestreo se realizó de manera intencional y los distintos encuestados fueron contactados a través de grupos de Whatsapp para que respondieran a un Formulario de Google.

El siguiente apartado está estructurado en cuatro partes. El primer apartado, “Ruibal”, donde se indaga sobre la empresa y el sistema en el que está inmerso. En segundo lugar, un análisis sobre el juego, entendiendo por qué y dónde juegan las personas. En tercer lugar, un análisis en la experiencia de compra de los juegos, tanto de la industria como canales de venta particulares para la empresa. Por último, un análisis de las tendencias de compra así como también elementos emergentes dentro del universo de la diversión.

### Ruibal

La empresa Ruibal se define como “una empresa familiar que elabora juegos de sociedad desde 1971” (Ruibal, 2020). Incluyen todos los procesos productivos dentro de su fábrica, desde la confección de piezas plásticas mediante inyección, la impresión de cada uno de sus reglamentos, y el empaquetado de sus productos. Este proceso minucioso es en parte lo que marca la diferencia para Ruibal, debido a que le permite controlar altos estándares de calidad en cada parte de su proceso. El siguiente apartado tiene por objetivo caracterizar los actores que interactúan con la empresa y entender cuál es la percepción que se tiene sobre la marca.

#### I- Actores

Para entender el contexto dentro del que opera Ruibal, se realizó un mapa de actores (Ver Figura 1). Se buscó entender las entidades con las que interactúa la empresa, ahondando en qué tipo de relación existía entre cada una de estas.

Al construir el mapa se definieron distintas esferas: el *core*, conformado por el núcleo de la empresa; los actores internos, aquellas personas que se encuentran en una comunicación directa con la organización; los actores externos, actores que pueden verse afectados por decisiones tomadas dentro de las dos esferas definidas anteriormente, pero que no se encuentran en relación directa con la organización; y, en último lugar, las influencias externas. Cabe aclarar que esta última esfera no actúa como actor pero sí como parte influyente dentro de las decisiones que se toman. A continuación se definirán los distintos hallazgos encontrados a partir del análisis.

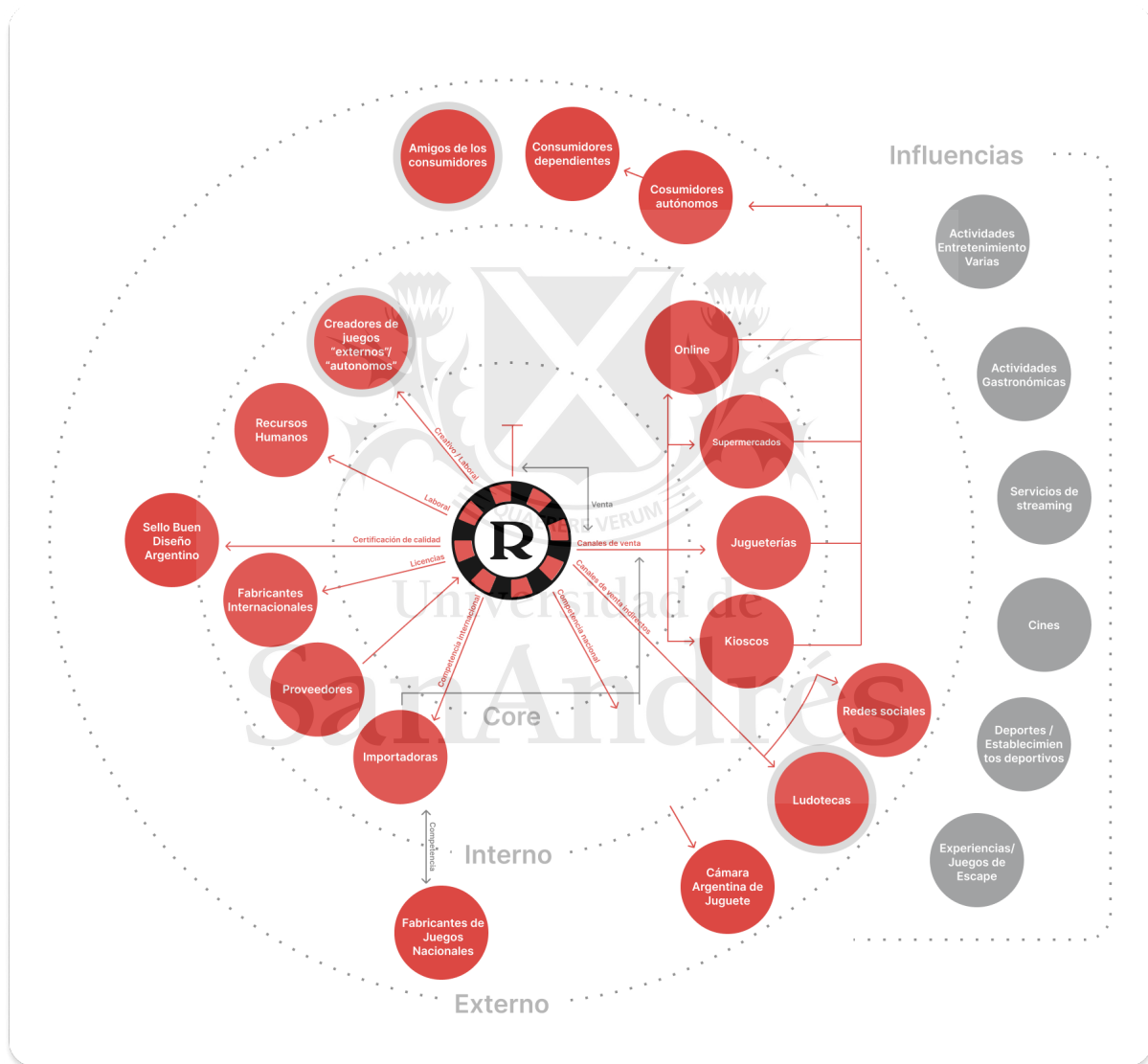


Figura 1: Mapa de Actores (elaboración propia).

En primer lugar, a la hora de comprar, los consumidores no se relacionan de manera directa con Ruibal. Esto se debe a que no tienen puntos o canales de venta propios sino distribuidores, supermercados, jugueterías, librerías y kioscos que son quienes se encargan de exhibir y



promocionar el producto. De esta manera Ruibal pasa a tener un modelo donde al que le debe vender es a estos intermediarios para que compren su producto, no al consumidor final. Al ser una parte externa de la empresa, Ruibal no puede ejercer lineamientos acerca de cómo debe exhibirse o vender su producto. En consecuencia, a la hora de comprar cualquier juego de Ruibal, los consumidores deben hacerlo mediante un intermediario.

En segundo lugar, existen canales indirectos de venta: las ludotecas. Dentro de estas los consumidores pueden testear y probar los juegos sin tener la necesidad de comprarlos. A su vez, no solo son espacios de testeo, sino también un lugar donde la comunidad de los jugadores de mesa interactúa.

En tercer y último lugar, se analizó la figura del consumidor. Por un lado se encuentran los consumidores autónomos, que se caracterizan por ser personas que pueden comprar el juego sin la ayuda o colaboración de un tercero. Por otra parte, están los consumidores dependientes - por ejemplo, niños-, aquellos que necesitan interactuar con un consumidor autónomo para poder comprar. Por último, cabe señalar la presencia de los amigos de los consumidores, quienes no asisten al lugar de compra y a quienes se podrían identificar como *free riders* del juego, debido a que no compran el juego pero se benefician de que otro lo haga.

## II- Percepción de la marca

A partir del análisis anterior se buscó entender cuál era la percepción de Ruibal como marca, tanto por el reconocimiento de su logotipo, como del nombre. Para ello se utilizaron los datos obtenidos mediante la encuesta mencionada en la introducción.

Al preguntarles si conocían la marca por su nombre -"Ruibal"-, un 32,2% aseguró conocerla, un 14% que le resultaba conocida pero que no lograba identificarla y un 53,8% que no la conocía. Sin embargo, al analizar el reconocimiento del logo, los resultados cambiaron. Más de la mitad de los encuestados (60,2%) aseguró reconocer el logo, un 22,8% conocerlo pero no identificarlo y un 17% no reconocerlo. Esto denota un 30% más de reconocimiento en comparación con el nombre de la marca (Ver Anexo 1). De esta manera, se podría pensar en una oportunidad o estrategia de reposicionamiento de la marca Ruibal, entendiendo que si bien no hay un reconocimiento por parte del nombre, si lo hay a nivel visual.

## Juego

Entender las motivaciones y el valor que le dan las personas al juego, resultó ser un elemento fundamental para comprender cómo este operaba. Se buscó entender qué se valora del juego, en

qué contextos opera, con qué frecuencia se juega y qué preferencias tienen las personas a la hora de jugar un juego.

### I- Valor y lugar de juego

Dentro de la encuesta, se indagó en el valor que le dan las personas a la experiencia del juego. A partir de las distintas opiniones dadas por los encuestados se encontraron dos grandes grupos de valoraciones denominados: “valoración mental” y “valoración vincular”. Dentro de la valoración mental los encuestados afirmaron que el juego “sirve para despejar la mente”, para “usar la cabeza”, pensar, aprender y “entrenar el cerebro”. Por otra parte, en relación con la valoración vincular las personas aseguraron valorar la risa, divertirse, competir sanamente, “compartir un momento en familia”, “reunir amigos y familia en una actividad divertida” y conocer a los otros.

Por otra parte, se decidió investigar las reuniones sociales y los juegos como actividad social, para obtener información relevante sobre dónde y cómo se juega a los juegos. Se obtuvieron los siguientes resultados acerca de la frecuencia de las reuniones sociales (Figura 2): el 22,4% asiste a una, el 30,8% a dos, 28,5% a tres y 18,2% a cuatro o más. Dentro de las reuniones, las actividades principales, no excluyentes, son: en un 92,6% socializar, en un 79,6% actividades gastronómicas como comer o cocinar, en un 26,9% entretenimiento audiovisual y en un 24,1% jugar juegos.



Figura 2: Visualización de datos de encuesta (elaboración propia).

Entendiendo las valoraciones positivas con las que se relaciona el juego y la frecuencia que tienen las personas para asistir a las reuniones sociales, se detectó que puede haber una oportunidad para expandirse o extenderse la participación del juego y ganar mayor protagonismo dentro de las reuniones.

## **II - Preferencias de juego**

Dentro de las preferencias del juego se decidió investigar qué tipo de mecánicas y dinámicas preferían las personas a la hora de jugar. Descartando los juegos largos (solo elegidos por un 9%), no se muestran patrones claros de una preferencia en particular por sobre la otra (Anexo 4). A su vez, muchas personas presentaban contradicciones dentro de sus respuestas; por ejemplo que preferían un juego “que sea fácil ” y “que sea desafiante” al mismo tiempo. Es por ello que no se encontraron preferencias de juego marcadas. Se podría decir entonces, que hay tantas preferencias de juego como encuestados y realizar una caracterización del juego ideal resultaría ilógico.

## **Experiencia de compra de juegos Ruibal**

Según Carlos Ruibal, gerente general de la empresa, Ruibal cuenta con tres canales de venta principales: las cadenas de supermercados, las jugueterías y Mercado Libre (venta online). Ruibal cuenta con 760 puntos de venta físicos y 1 online. Los puntos físicos corresponden aproximadamente al 94% de las ventas y la venta online el 6%, siendo este último el más rentable.

Más del 50% de los locales se encuentran dentro de la Provincia de Buenos Aires (Ruibal, 2022), el resto se encuentran extendidos a lo largo del territorio argentino. Para Ruibal, estos puntos de venta son los que ellos consideran como sus consumidores, debido a que son el último eslabón de su cadena con el que se contactan para vender sus productos.

Como se mencionó en el apartado de Actores, estos canales se presentan como el vínculo entre la empresa y los consumidores, pero sin participar activamente sobre cómo los productos son comercializados. Se decidió ahondar dentro de cada uno de estos espacios para entender cómo es la experiencia de compra dentro de cada uno de ellos, cuáles son los lineamientos dentro de cada espacio y cuál es el nivel de participación de la marca.

### **I - Jugueterías**

Según Carlos Ruibal las jugueterías representan el 70% de las ventas en espacios físicos, esto quiere decir que es el canal que genera la mayor cantidad de ventas para la marca. A partir del precio del producto que Ruibal les vende, le aumentan un 80% para definir el precio en la góndola. Para investigar este espacio de venta se realizó observación participante mencionada anteriormente (Figura 3). Al habitar y analizar la experiencia de compra dentro de cada una de estas se pudieron identificar cuatro hallazgos.



Figura 3: Imágenes interiores de Jugueterías, tomadas como parte de la Investigación participante (elaboración propia).

En primer lugar las jugueterías cuentan con un alto nivel de información, donde todos los juguetes compiten entre sí por resaltar a nivel visual. Las góndolas de productos son coloridas, y también lo son los pisos, las paredes. Incluso las puertas contienen colores o información adicional que genera un mayor nivel de desorganización.

En segundo lugar, en dos de las jugueterías (Giro Didáctico y el Mundo del Juguete), resultó evidente que no hay una clara exhibición de los juegos. Estos se disponen de manera vertical, como si fueran libros uno al lado del otro, o uno delante del otro, donde juegos se tapan entre sí. A su vez, no se pudo encontrar un patrón común para la exhibición de los juegos de mesa, de esta manera cada nuevo consumidor debe aprender un nuevo código a la hora de entrar a una nueva juguetería, tal como sucede con los supermercados. Esto evidencia que hay tantos *displays* como jugueterías y que las decisiones que se toman dentro de cada una, son independientes de las demás.

En tercer lugar, el vendedor cumple un rol fundamental dentro de la juguetería. En un ecosistema desorganizado como este, es necesaria la presencia de un tercero que ayude a entender cada producto, guíe a los consumidores dentro del caos y entienda las necesidades. Además, este tiene gran poder de influencia sobre la decisión final de compra de los consumidores.

Por último, el *display* de las jugueterías tiene un claro público objetivo: los niños. A pesar de que muchos de los juegos son para ellos, también hay muchos otros que son para jóvenes y adultos. Las

jugueterías pueden tener un potencial de desarrollo en la manera en la que se acercan a otros públicos que no sean infantes.

Por otra parte, se buscó entender cuál era la relación entre la marca Ruibal y las jugueterías para entender cómo se comportaba este punto de venta dentro de la industria y cuáles eran las limitaciones si es que se desea intervenir dentro de este espacio. En una entrevista, Carlos Ruibal señaló que la relación con los “jugueteros” es limitada y difícil. Los jugueteros buscan monetizar cualquier tipo de acción sin entender “que nos podríamos beneficiar todos si hacemos acciones dentro de la juguetería”, mencionó Carlos Ruibal al ser entrevistado. De esta manera, el poder que presenta Ruibal es bajo. Por último, al existir múltiples jugueterías hay algunas con las que se mantiene mejor relación que con otras.

## **II - Supermercados**

Los supermercados se presentan como el segundo punto de venta más importante para la marca, siendo responsables del 30% de las ventas *in-store*. Este espacio se diferencia del espacio de venta de las jugueterías en dos aspectos. En primer lugar no es un lugar excluyente de la industria del juguete, esto quiere decir que se comparte el espacio con participantes de otras industrias; en segundo lugar, es un espacio de venta que para Ruibal permite la venta en escala, donde se busca venderles mayor cantidad a un precio más bajo. Carlos Ruibal señala que a diferencia de las jugueterías, el supermercado, como entidad, comprendió que es importante ofrecer beneficios a las marcas. Antes el supermercado tenía una relación similar a la de la juguetería, donde cada acción requería un costo. Al día de hoy hay una relación de cooperación donde Ruibal puede realizar acciones y el supermercado entiende que estas acciones van a aumentar las ventas para ambas partes.

## **III - Mercado Libre**

La empresa Mercado Libre es el punto de venta online que tiene la marca. Este representa el 6% de las ventas totales y es el único canal donde Ruibal puede tener una relación activa con los consumidores mediante el chat de consultas. Sin embargo, Mercado Libre presenta algunos limitantes a la hora de ser punto de venta. Si bien logra satisfacer la necesidad de vender productos para la empresa, el que no sea en Web propia de Ruibal, limita la interacción de los consumidores con el entorno digital que Ruibal tiene construido.

Por otro lado, Mercado Libre canal no es exclusivo de ninguna marca. Dentro de este entorno Ruibal se encuentra compitiendo con cualquier tipo de revendedor que pueda tener, en especial las jugueterías. Como se mencionó anteriormente, la relación entre Ruibal y las jugueterías es muy



limitada y esto puede verse reflejado en los precios que pone la empresa en este canal. Ruibal debe igualar el precio de sus productos al mismo nivel que la juguetería más cara (Apio Verde). Si bien Ruibal podría poner un precio más bajo, no lo puede hacer porque eso llevaría a que pierda la relación con otras jugueterías.

Por último, la marca no puede generar una presencia a nivel gráfico debido a que se encuentra en un *marketplace* que no es propio (Ver Anexo 2).

#### **IV - Página Web**

A pesar de que Ruibal no cuenta con un ecommerce propio, su página web ([www.ruibalgames.com](http://www.ruibalgames.com)) puede entenderse como un canal de información a la hora de comprar juegos en otros canales. La página cuenta con dos secciones que hace que se la perciba de esta manera.

En primer lugar, Ruibal ofrece una división y categorización de todos sus productos, y esto hace que funcione como un catálogo digital. Dentro de la sección de juegos, se pueden observar todos los juegos que tienen así como también una breve descripción de cada uno de ellos. De esta manera, los consumidores pueden acudir a este espacio como un centro de información si desean obtener más información sobre sus productos. Sin embargo, dentro de la página no hay ningún tipo de interacción entre la web de Mercado Libre a pesar de que ambas formen parte del entorno digital.

En segundo lugar, se encuentra la página de juegos online. Dentro de esta sección se pueden encontrar juegos dentro de un “tablero digital”, mediado por un archivo de Presentación de Google, y el juego “Bleff” en formato digital. Tras hablar con Carlos Ruibal, comentó que durante la pandemia comenzaron a explorar este espacio, entendiendo que la interacción física en muchos casos no era posible.

### **Análisis de tendencias de compra**

#### **I - Venta In-store y Off-Store**

Luego de investigar las jugueterías se indagó sobre cuál es el papel de la compra física o en el local en los últimos años. ¿Es relevante para la industria del juego realizar una innovación en este canal de venta? ¿Cuáles son las tendencias actuales dentro del *retail*?

Un reporte realizado por Raydiant (2021) investigó los comportamientos que tienen las personas a la hora de comprar. Si bien las compras *online* se han disparado en los últimos dos años como producto de la pandemia, 46% de las personas encuestadas aseguraron preferir la compra física o en el local

por sobre la online. Las motivaciones que llevan a las personas a elegir la compra física o *In-store*, son: la posibilidad de tocar los productos antes de comprarlos (33,1%), el disfrute de la experiencia de compra (26%), no querer esperar el correo (13,6%), evitar los costos que puede tener el envío (9,3%), entre otros (Ver Anexo 3). Por otra parte, dentro de este mismo reporte se señala la importancia que tiene tener un local, debido a que la mayoría de los consumidores (65%) indicó que una buena experiencia en el local aumenta las probabilidades de que entren en contacto con la marca de manera online. Así como una buena experiencia *in-store* puede incrementar los incentivos para interactuar con una marca, una mala experiencia puede ser determinante para los consumidores a la hora de seguir comprándole a la misma. Al preguntarle a los encuestados si tras una mala experiencia han dejado de asistir a un local, el 60,3% aseguró que lo ha hecho. Claro está que al día de hoy, la experiencia de la compra es determinante para los consumidores. Sin embargo, esto no implicaría necesariamente un mayor gasto para la empresa. Un estudio realizado por Salesforce (V12 data, 2022) asegura que el 67% de las personas están dispuestas a pagar más por una buena experiencia de compra. En otras palabras, a cambio de una buena experiencia los consumidores pueden llegar a pagar más por un producto.

Por otra parte, según un artículo escrito por Susanne Larabie (2021) para Chain Stone Age, el futuro de la venta *in-store* será inmersivo y aspiracional. Uno de los pilares centrales que señala la autora es la creación de espacios atractivos e inmersivos mediante la tecnología de la realidad aumentada y la realidad virtual. Square (2021) en su informe *Future of Retail 2022* señala: "Among customers, 23% are interested in virtual reality that allows people to experience products in a virtual shop; among Millennials, that number jumps to 33%"(p.31). Esto indica que hay un mercado interesado en comprar en tiendas virtuales. A su vez, los consumidores se encuentran interesados en los modelos de compra "flexibles" o híbridos. Un artículo escrito por V12 data (2022), señala que la compra híbrida como los BOPIS (*Buy Online Pick up in Store*) es una nueva preferencia por parte de los consumidores.

## **II - Personalización en la compra**

La personalización puede ser un recurso para generar experiencias de compras interactivas debido a que hace a la participación del consumidor en la producción del producto. La customización de la compra implica un aumento en el compromiso del cliente, por posicionarlo como un co-diseñador del producto. Este es un beneficio mutuo, donde el consumidor puede seleccionar ciertas características de su producto y al mismo tiempo, la empresa aumenta la información que tiene sobre los consumidores. Esto puede generar una diferenciación en el negocio por crear productos y

servicios orientados a consumidores con la información obtenida mediante este proceso (BearingPoint, 2016).

Freudmann (2020) en un artículo escrito para The New York Times indica que las empresas están migrando hacia la personalización de sus productos, generando sistemas de producción más flexibles, incluyendo a sus consumidores dentro del proceso productivo. Sin embargo, si bien esta es una tendencia en boga, un artículo publicado en Forbes por Solis (2022) señala que la personalización es la mayor oportunidad que la industria del retail está desaprovechando. Más de la mitad de los compradores está dispuesta a brindar información, si a cambio se les da una experiencia personalizada. Un 66% de los consumidores esperan que las empresas entiendan sus necesidades, pero sin embargo sólo 32% de estas tienen la información necesaria para poder brindar una experiencia customizada a través de sus distintos canales y puntos de ventas (Solis, 2022). Para poder ofrecer una experiencia de este tipo, deben rediseñarse los *touchpoints* en los que los consumidores interactúan con las marcas.

La industria de la moda se presenta como uno de los primeros adaptadores de la personalización. Nike by You (Nike, 2022), un proyecto lanzado por Nike, permite la personalización de las zapatillas posibilitando el cambio de color de sus componentes. Por otra parte, Longchamp, una marca de lujo de carteras francesa, genera un modelo similar al de Nike. My Piage, como es denominado el producto, permite la customización de los diferentes elementos de la cartera (Longchamp, 2022). Otro modelo de personalización es Toybox. A diferencia de la mayoría de los modelos de customización, Toybox no personaliza el producto si no lo que se puede construir con él. Mediante la venta de impresoras 3D, ofrece una plataforma virtual donde cada usuario puede elegir qué modelo imprimir y qué color aplicar a cada producto (Toybox, 2022). Así los consumidores pueden personalizar los juguetes que pueden construir con el producto. Estos ejemplos han logrado mediante la definición de parámetros y elementos constantes y variables, matrices de producción más flexibles, donde ciertos elementos pueden ser combinados según las preferencias de los consumidores.

A la hora de introducir la personalización dentro de una empresa deben modificarse los procesos y si bien la personalización es una gran estrategia para el negocio, implica ciertos desafíos (Lindecrantz, Pian Gi & Zerbi, 2020). En primer lugar, poder integrar y gestionar la información y, en consecuencia, tener capacidad para analizar esa información. Tener la capacidad de integrar y alinear los distintos elementos del negocio y tener la habilidad tecnológica para hacerlo también puede presentarse como un reto. Para introducir dentro del negocio la personalización, se debe repensar el sistema.



### III - Pandemia y experiencia de compra

Resulta inevitable pensar que la pandemia modificó y seguirá modificando la experiencia de compra. Un reporte lanzado por Trendwatching (2022) acerca de las tendencias para el año 2022, expone que tras los años de Pandemia, que han generado un aumento en el nivel de ansiedad global, las personas comenzaron a buscar escapar al miedo apelando a la diversión. Esta tendencia se conoce como “*Freedonism*”: “*fun as the ultimate fear antidote*”. Un ejemplo de ello es “*Laundrette of dreams*”, construido por la empresa Lego. Este es un espacio que repiensa el lugar del lavadero. A través de una instalación artística, se demuestra que incluso los lugares más mundanos pueden ser un lugar para la diversión (Trend Watching, 2022). Las empresas comienzan a generar distensión en sus consumidores, para que puedan volver a ver el mundo de este modo.

Si algo demostraron los períodos de confinamiento, es que hay muchas actividades que se pueden hacer desde los hogares, y una de ellas es comprar. Durante el 2020, en un período de nueve meses, la industria del ecommerce creció lo que la UAE había previsto para el año 2025 (Deloitte, 2021). Y esta moda llegó para quedarse: “the pandemic has crystallized it: retailers who aren’t using digital tools to engage with customers will simply not survive.” (Deloitte, 2020, p. 10). En otras palabras, la pandemia generó una aceleración digital, tanto en términos de interacción como de compra. De esta manera la experiencia de compra online, deja de ser pensada como el mero momento de compra, para ser pensada como la adhesión de nuevas experiencias que puedan potenciar la compra online: Experiencia Virtual y Experiencia Aumentada, Locales Pop-up que muestran los nuevos productos tanto de manera digital como presencial, probadores virtuales, entre otros. (Deloitte, 2020).

### IV - Metaverso

Si se piensa en el futuro del consumo, resulta inevitable pensar en el metaverso. El metaverso es “un entorno donde los humanos interactúan social y económicamente como avatares en un ciberespacio, que actúa como una metáfora del mundo real pero sin sus limitaciones físicas o económicas.” (Digital Trends, 2022). Un informe realizado por Globant en 2021 titulado *Trends Report 2022* enuncia que si bien el metaverso estuvo generalmente asociado con la industria del gaming, durante el 2022 se expandirá a otros sectores. A su vez, este espacio permite a las empresas expandir no solo la presencia dentro del entorno digital sino ampliar los servicios que presentan, aumentando el nivel de interacción que existe entre los empleados y los consumidores (Globant). Sin embargo, cabe remarcar que marcas que no cuentan con una presencia digital difícilmente puedan adoptar un entorno dentro del metaverso con éxito (Alux, 2022). Es por ello que si una marca no cuenta con una hábitos digitales afianzados o bien consumidores que estén acostumbrados a prácticas de esta

índole, es importante comenzar a hacerlo con las acciones más sencillas como por ejemplo, realizar una web online, para generar un cambio progresivo.

Un ejemplo de marcas que no operaban dentro de estas industrias pero que ahora lo están haciendo son Nike y Gucci. Nike creó su metaverso denominado *Nikeland* (Staff, 2021b), que se caracteriza por intentar generar un nuevo hábito en los consumidores con el objetivo de generar un estilo de vida entre el deporte y los videojuegos (Staff, 2021b). Por otra parte Gucci (Martinez, 2022) ha creado *Gucci town* sumándose a la nueva tendencia del metaverso ofreciendo experiencias gamificadas de sus productos.

Para entender la interacción económica dentro del metaverso resulta esencial entender el concepto de NFT. Los *Non-Fungible Tokens* se pueden traducir como activos digitales (Wikipedia, 2022). Estos se presentan como el principal commodity dentro del metaverso (Staff, 2021a). Los NFTs permiten acumular bienes digitales de la misma manera que se hace en el mundo físico: se pueden adquirir desde departamentos o tierras hasta artículos de lujo como carteras o zapatillas. Dentro del universo del Gaming, los NFTs también sirven a modo de coleccionables, y pueden servir para tener acceso a espacios privados o exclusivos, a modo de membresía.

## **V - Multicanalidad y Omnicanalidad**

Durante muchos años la multicanalidad supo ser el modelo de venta por excelencia para las empresas. Este implicaba una multiplicidad de locales, con distintos puntos de acceso para los consumidores, pero que funcionaban de manera independiente, y donde los consumidores debían permanecer en un local para adquirir el producto o servicio (Deloitte, 2016). Sin embargo, en el mundo actual, donde gran parte de las compras pasa por los medios digitales, resulta obsoleto tener un modelo de compra basado en la multicanalidad:

“la multicanalidad no es suficiente debido a que no se cuenta con el contexto del cliente a través de los distintos canales. La heterogeneidad en la experiencia de cliente de los canales provistos por las empresas, desmotiva la adopción de dichos canales” (p. 4).

Es por ello que como respuesta a este problema sirve el modelo de venta de la “omnicanalidad”. La omnicanalidad se caracteriza por la integración y coordinación entre los canales existentes, no solo teniendo en cuenta la gestión de los canales sino las estrategias para brindar una experiencia homogénea a los consumidores (Deloitte, 2016). Es una manera que tienen las marcas de acercarse a los consumidores de una manera coordinada, que va más allá de la integración tecnológica incluyendo también la cultura y los procesos en una única experiencia (Deloitte, 2021). En otras

palabras, permite que los consumidores compren en distintos canales, teniendo una misma experiencia de compra y un seguimiento.

A la hora de migrar un sistema multicanal a uno omnicanal deben tenerse en cuenta factores varios: la conexión gradual de los canales, la gestión del big data, integrar los locales *in-store* con los *off-store*, utilizar las redes para conectar con el cliente, medir y optimizar (Modler, 2016). Por último, debe considerarse la transversalidad de los procesos para generar una experiencia de compra integrada: “Estos procesos pueden ser iniciados en un canal y continuados en otro, dado que la información asociada al proceso y la lógica transaccional es independiente del canal que esté presentando la información en un momento dado.” (Deloitte, 2016, p.5). Es por ello que es importante que la información que fue generada por los consumidores en los distintos canales sea almacenada y gestionada, para que se puedan efectuar acciones independientemente del canal del que se realizó la primera acción.

Si bien la estrategia omnicanal tiene como contracara que en un primer momento puede implicar altos costos, permite generar beneficios varios (Reul, 2021). Entre ellos, la actualización de los canales es más fácil y rápida, logrando combinar las estrategias de marketing, tanto online como físicos. Otro beneficio, y de lo que Ruibal más carece, es que logra obtener una mayor información sobre el perfil del cliente. De esta manera se puede analizar información acerca de cómo los consumidores interactúan con la marca.

## **VI - Experiencias *Phygital***

El límite entre lo digital y lo físico resulta cada vez más difuso, moldeando muchas actividades de la vida y gran parte de las experiencias de compra. Esta tendencia es conocida como “Phygital”, que hace referencia a la coordinación y combinación de experiencias físicas y digitales que ofrecen, de manera interactiva, experiencias para el usuario (McKinsey & Company, 2021). Eric Hazan, experto en comercialización y ventas, asegura que para el año 2030 la experiencia Phygital va a estar presente en muchas de las compras, donde no va a existir un mundo virtual y uno digital, sino un mundo conectado (McKinsey & Company, 2021). Al día de hoy, un 56% de los consumidores que asisten a tiendas físicas utilizan su smartphone para realizar búsquedas sobre los productos, y en algunos casos comprarlos por ese medio (Google/Ipsos 2019b). A su vez, Hazan asegura que existirá un cambio en torno a las tiendas físicas, las que pasarán a ser “Showrooms” de productos, y las compras serán dadas online.

Para lograr una experiencia Phygital efectiva deben tenerse en cuenta las 3 “I”: Inmersivo, Inmediato, Interactivo (Damen, 2021). En primer lugar generar un entorno inmersivo para el usuario, donde se

lo haga parte de la experiencia. En segundo lugar, inmediatez, que significa lograr que los usuarios obtengan lo que necesitan en el momento indicado, para satisfacer las necesidades en el momento adecuado. Por último, la interacción que permite a los consumidores sentir, ver y tocar los productos.

Generar una estrategia Phygital para cualquier tipo de negocio requiere tomar lo mejor de ambas esferas, tanto de la digital como de la física, así como también generar un gran entendimiento acerca de cómo los consumidores interactúan con la marca en particular (Solis, 2022).

## **VII - Sistemas de fidelización**

La fidelización de consumidores procura una relación duradera, estable y continua, entre los consumidores de una empresa y la misma (Mensén Figueroa, 2011). La fidelidad se da “cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma.” (Apaolaza, Forcada, y Hartmann, 2002, p. 106). Esto, según los autores, genera una situación ideal para ambas partes, donde el consumidor es leal y se posiciona como “amigo de la empresa y prescriptor de la compañía”. A su vez, cuesta de 5 a 25 veces más adquirir un nuevo comprador que mantener uno existente, por lo que, hay una alta ganancia al generar retención mediante la fidelización (Learn with Shopify, 2022).

Los programas de fidelización se presentan como un sistema de recompensas para los consumidores. Existen diversos programas que impulsan a la fidelización de los consumidores: como programa por puntos, programas por niveles o escalonado, programas de pago o de devolución de dinero y programas de coalición (QuestionPro, s.f.). Estos programas al aumentar el compromiso por parte del cliente, generan un mayor número de ventas.

A su vez, el programa de fidelización puede pensarse como una manera que tienen las empresas de obtener información acerca de los consumidores que anteriormente no obtenían. Los consumidores, al obtener un beneficio por parte de la empresa, brindan información que antes no daban.

A la hora de generar un sistema de fidelización es importante que este se encuentre integrado dentro del sistema de compra. Una encuesta realizada por Google (Google/Ipsos, 2019a) expone que un 53% de los consumidores mejoran su experiencia si sus programas de fidelización se activan automáticamente cuando terminan la compra. A su vez, los consumidores presentan un interés en obtener promociones específicas relacionadas con compras pasadas (49%). Sin información o un sistema de fidelización que permita esa trazabilidad, estas no son posibles de llevar a cabo.

## Oportunidad

A partir del análisis realizado previamente es que se construyó la oportunidad. Esta fue realizada sobre la base de la información y hallazgos obtenidos en el apartado anterior. Los dos grandes temas que engloban esta oportunidad son los **intermediarios** y la **proyección de tendencias** que serán definidos a continuación.

### Intermediarios

A la hora de vender cualquier juego, Ruibal se presenta ante el mismo escenario: tiene que hacerlo mediante un intermediario. En los espacios físicos estos intermediarios son en su mayoría supermercados y jugueterías y en espacio digital, Mercado Libre. Esto genera que cada vez que un consumidor de Ruibal quiera un producto de la marca, no lo haga de manera directa, sino mediante estos actores.

Este modelo, particularmente dentro de la compra física, está generando un problema para Ruibal por diversas razones. En primer lugar, no tiene control sobre el *display* de los productos. Esto quiere decir que cada intermediario físico dispone los juegos de manera aleatoria, no estableciendo un orden común, y generando una dificultad en los consumidores que navegan y recorren estos espacios debido a que tienen que aprender un nuevo código en cada uno de ellos. En segundo lugar, la relación que se tiene en estos espacios es asimétrica, no sólo porque Ruibal depende de los intermediarios para vender sus productos, sino también porque estos intermediarios no dan lugar a la negociación y Ruibal debe adaptarse a las decisiones que se tomen dentro de estos espacios. Esto resulta en una dependencia para Ruibal, donde no puede actuar de manera autónoma para comercializar sus juegos.

Ruibal se presenta ante el fenómeno anteriormente descrito de la multicanalidad, con una multiplicidad de canales de venta que actúan de manera independiente y no guardan una relación entre sí. De esta manera, la marca no puede asegurar la calidad de la experiencia de sus consumidores en cada uno de los puntos de venta debido a que ésta no depende de ellos, y menos aún puede obtener información o realizar un seguimiento de estos consumidores.

### Proyección de tendencias

Diversas tendencias indican puntos que Ruibal podrá tener en cuenta a la hora de repensar la configuración de sus canales de venta.

En primer lugar, debe darse igual importancia a la experiencia de compra en el local, así como a la experiencia de compra online. Si bien el crecimiento del *ecommerce* tras la pandemia se disparó (Deloitte, 2021), las tendencias indican que hay gran parte de los consumidores (46%) que siguen prefiriendo la compra en el local (Raydiant, 2021). No solo deben repensarse los espacios sino también el tipo de relación establecida entre cada uno de ellos, pensando en estos canales desde una estrategia de omnicanalidad.

En segundo lugar, Ruibal tiene la oportunidad de crear una relación cercana con sus consumidores que le permita obtener información sobre ellos. Como se mencionó anteriormente, una forma de hacerlo es mediante un sistema de venta centrado en la omnicanalidad debido a que este sistema genera un mayor conocimiento y entendimiento sobre las acciones de los consumidores al situarlos en el centro de la estrategia de venta. A su vez, otras tendencias, como la personalización de los productos aumenta este nivel de información, así como también emplear estrategias de fidelización poniendo especial foco en la información que se obtiene sobre los consumidores acerca de cuáles son sus patrones de compra, entre otros aspectos.

Si se piensa en el futuro de la venta, resulta necesario que Ruibal comience a utilizar un mayor número de herramientas digitales para interactuar con sus consumidores. Si bien la marca actualmente cuenta con un punto de venta online mediante Mercado Libre, este puede no ser suficiente, entendiendo el nivel de participación que tendrá la esfera digital en el futuro.

Por último, Ruibal podría comenzar por ampliar las esferas en las que participa. Si bien Ruibal se ha dedicado desde hace más de 50 años a la venta de juegos de mesa, las tendencias indican que tras la pandemia los consumidores están buscando espacios de distensión y disfrute momentáneo (Trendwatching, 2022), así como nuevas formas de interacción con las marcas (Metaverso).

## **Oportunidad de Diseño**

Entendiendo tanto las problemáticas presentes para Ruibal como también las tendencias dentro del entorno, se pudo delimitar la oportunidad de diseño:

**Hacer de los canales de venta un sistema donde Ruibal tenga un mayor control sobre la experiencia de compra mediante la omnicanalidad.**

Esta oportunidad implica, no solo pensar en la manera que los intermediarios están vendiendo los productos de Ruibal, sino también pensar en la adhesión de nuevos canales, que pueden contener nuevos productos que potencien esta experiencia. De esta manera Ruibal puede pensar en un ecosistema de venta futuro donde sus intermediarios no sean un limitante, sino un medio para

acercarse a sus consumidores, donde pensar también, cómo construir una relación entre los canales online y offline, cómo generar una relación con sus consumidores y construir nuevos entornos donde la marca podría tener participación.

La oportunidad consta de dos partes. Por un lado, analizar cómo potenciar los canales existentes, entendiendo las limitantes presentes dentro de cada uno de ellos; y por otra parte, pensar en la adhesión de nuevos que colaboren en la construcción de un sistema y un modelo sólido de venta para Ruibal. A lo largo del desarrollo es tan importante trabajar en los componentes del sistema así como también la relación que se establece entre cada uno de ellos.

Como resultado del proyecto se propuso un plan estratégico seccionado en 4 etapas que se estructuran a lo largo del tiempo, desde 2023 hasta 2026, y que se explicará en el siguiente apartado.



## Sistema Solución

En base a la oportunidad descrita anteriormente es que se ideó un plan futuro para Ruibal centrado en la omnicanalidad. El sistema solución es una plan estratégico, no sólo pensado para los canales de venta, sino también para la ampliación del portafolio de productos del que se compone la marca. Esta se basa en el principio de la omnicanalidad, que busca generar una experiencia de compra homogénea y coordinada en un universo de canales diversos y heterogéneos. Tal como se menciona dentro de la oportunidad, esta estrategia tiene como idea rectora aumentar el control que Ruibal tiene sobre la experiencia de compra actual, así como también pensar en su propia configuración de canales de cara al futuro.

Esta estrategia es un plan de acción para la marca y está estructurado dentro de 4 etapas extendidas a lo largo del tiempo. Las etapas buscan comenzar por atender necesidades inmediatas atacando los mercados existentes, para pasar a atender necesidades futuras en mercados emergentes.

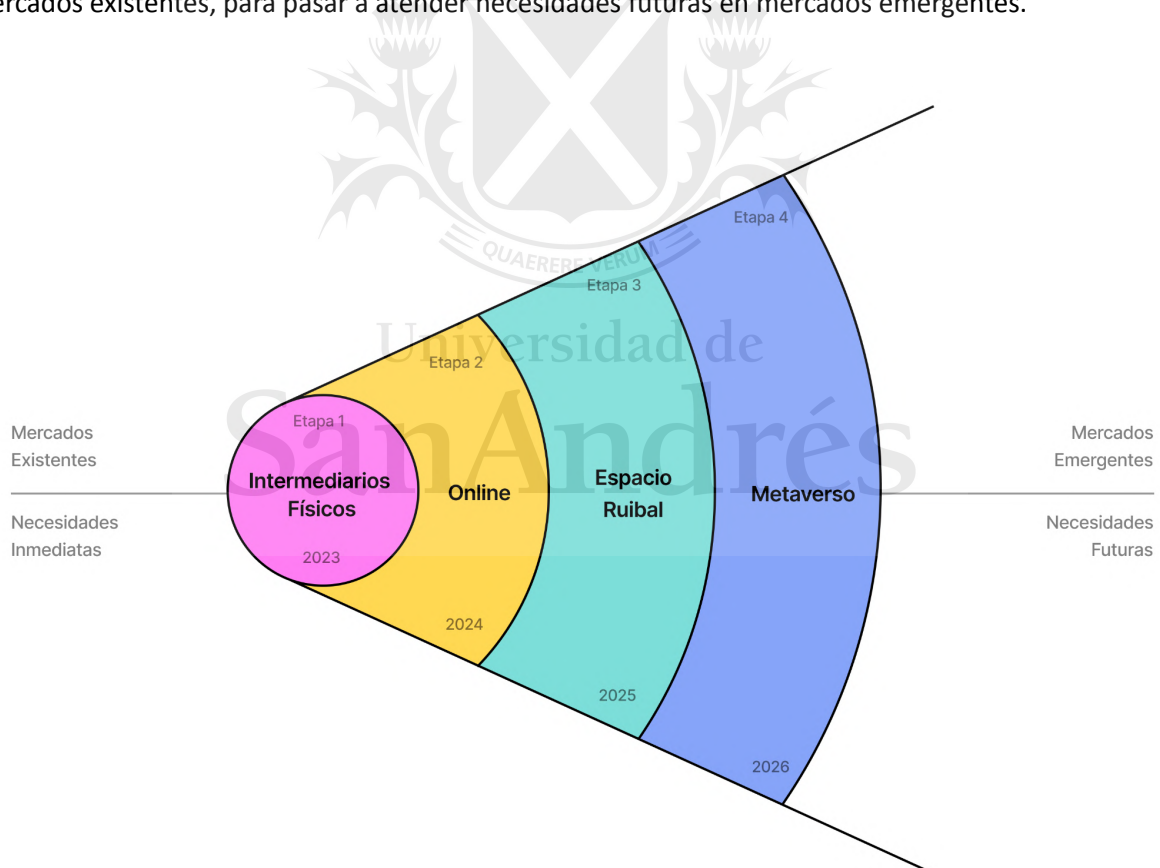


Figura 4: Gráfico lineal de intervenciones (elaboración propia).

La primera etapa se plantea para el año **2023**, donde Ruibal va a intervenir sobre los intermediarios físicos. ¿Qué acciones puede tomar para que su control sobre la experiencia aumente dentro de este



espacio, entendiendo las limitaciones que se presentan? Durante el año **2024** se propone que la venta online de Ruibal se proyecte más allá de Mercado Libre, teniendo además su propio e-commerce, para ampliar su esfera digital en un mundo donde lo digital será lo esencial. En la tercera etapa, en el año **2025**, se propone que Ruibal tenga su propio local, el “Espacio Ruibal”. Cabe destacar que no se busca mediante este espacio la venta de juegos sino la venta de una experiencia. Por último, para el año **2026** se propone un espacio de venta dentro del metaverso, y que Ruibal pase a pensar cómo se comporta en una experiencia 100% digital, por fuera del entorno físico.

Como puede observarse, la estrategia está pensada en una escala creciente en cuanto a la digitalización y a elementos no presentes dentro del sistema de venta actual de Ruibal. Esto se debe a que, en primer lugar, Ruibal deberá educar a sus actuales consumidores para generar un nuevo hábito digital en relación con la marca, así como también generar cambios progresivos en la aplicación de sus productos debido a cambios en la demanda.

Las etapas no se piensan como hechos aislados, por el contrario, cada una se compone a partir de la otra, construyéndose sobre la base de la anterior y generando relaciones con esta y con las futuras. A lo largo de este proceso se busca que Ruibal adquiera nuevas habilidades que le den a la empresa la posibilidad de adaptarse a los cambios emergentes y posicionarse en el futuro. Estas habilidades serán acumuladas a lo largo del tiempo, buscando que Ruibal genere una base sólida de herramientas que le permita ser una marca perdurable en el tiempo, como ya lo ha sido durante 50 años. A continuación, se indaga sobre cada una de las etapas para entender cómo va a ser la intervención.

### **Etapas 1: Intermediarios físicos - 2023**

Dentro de la primera etapa se busca que Ruibal maximice el control que puede tener sobre la experiencia de compra física dentro de sus intermediarios. Esta es la necesidad más inmediata que presentan Ruibal y sus consumidores, debido a que más del 90% de las ventas provienen de canales físicos, es por ello que está planteada para el año 2023.

Como se mencionó en el apartado de experiencia de compra, los intermediarios se caracterizan por ser muy heterogéneos entre sí, existiendo tantas disposiciones de juego, como supermercados y jugueterías. A su vez, entendiendo la relación dispar que existe entre estas, Ruibal se va a focalizar en lo único que puede controlar: su producto. Las intervenciones van a estar dadas sobre las cajas de los juegos entendiendo que esta es la única variable sobre la que Ruibal tiene total poder. Dentro de la caja se van a realizar dos intervenciones, una “guía para indecisos” y un código QR para poder acceder a “Ruibot”, un nuevo asistente digital para la compra de juegos de mesa.

Estas intervenciones estarán presentes en todas las caras de los juegos, para que sea cual sea el display se puedan visualizar. A partir de esto Ruibal logra aumentar el nivel de control sobre la experiencia física, orientando así a los consumidores, y que ellos como empresa no dependan de los vendedores de los intermediarios. A su vez, aumentan el conocimiento que pueden llegar a tener sobre los consumidores mediante Ruibot.



Figura 5: Intervención en las caras de la caja (elaboración propia).

### I - Guía para indecisos

Todos los juegos cuentan con características que si bien pueden parecer básicas, son fundamentales a la hora de elegir qué juego jugar. La “guía para indecisos” contendrá estas características de cada juego: tiempo de duración de partidas, cantidad de jugadores y edad.

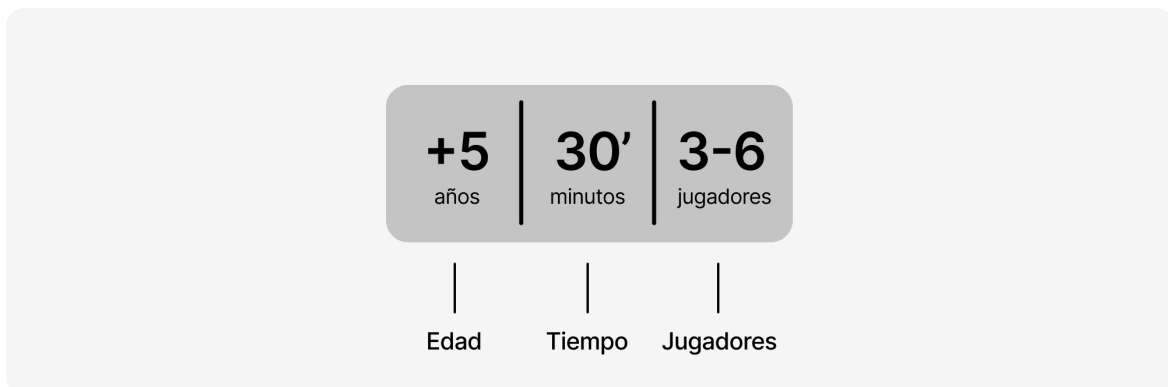


Figura 6: Zoom in guía de indecisos (elaboración propia).

Si bien Ruibal cuenta con algunas de estas características impresas en las cajas, estas no se presentan de manera estandarizada. Al estandarizar la presentación de las características, los usuarios no tienen que entender un nuevo código en cada uno de los juegos de la marca, sino que se presentan siempre en un mismo como un código visual.

## II - Ruibot

Por otra parte, la dependencia que tienen los consumidores hacia los vendedores es muy alta, es por ello que dentro de la segunda intervención se encuentra un código QR que los usuarios podrán escanear.



Figura 7: Zoom in código QR (elaboración propia).

Este código dirigirá a los consumidores a **Ruibot**, el nuevo asistente personal de Ruibal, que mediante una serie de preguntas ayuda a que cada persona encuentre su juego ideal. Estas preguntas están divididas por temas: cantidad de jugadores, edad del participante más chico, preferencia del largo de las partidas, preferencia de formato (cartas, juegos de mesa, etc.) y géneros preferidos. A partir de las preguntas que los usuarios responden, Ruibot va a recomendar un juego que se adapte a estas necesidades presentadas por los usuarios.

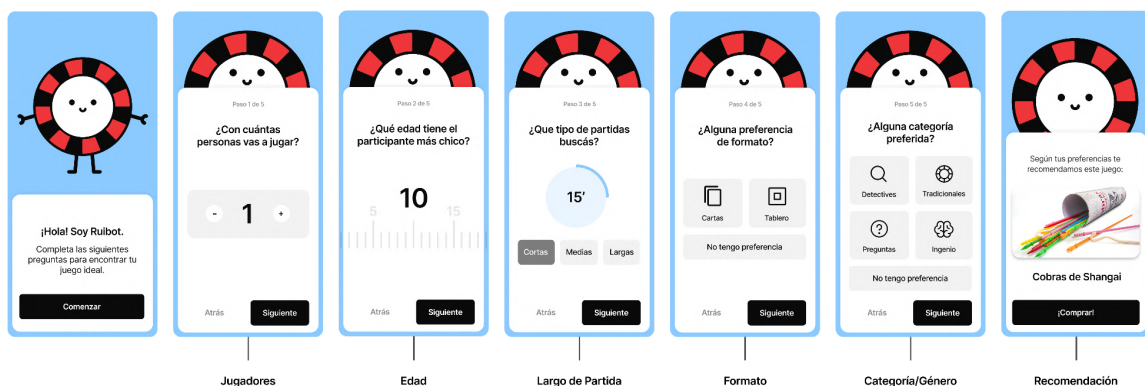


Figura 8: Interfaces Ruibot (elaboración propia).

A su vez, esto podría otorgar a Ruibal información acerca de las preferencias de sus consumidores, información que al día de hoy no tiene forma de recopilar.

## **Etapas 2: Canal de venta Online - 2024**

Las tendencias digitales, son cada vez más crecientes y las marcas que no estén utilizando herramientas digitales para relacionarse con sus consumidores van a tener dificultades para sobrevivir (Deloitte, 2020).

Es por ello que se propone que Ruibal, luego de atender las problemáticas dentro de sus intermediarios físicos, haga foco sobre su espacio de venta online, debido a que este, además de funcionar como un espacio de venta puede funcionar como un espacio donde la marca se relacione y genere valor con sus consumidores. El espacio online no solo será un nuevo punto de venta, sino que buscará generar la participación activa de los jugadores de mesa dentro del entorno digital de la marca. Será un lugar donde comprar y jugar sea posible. Este espacio online no busca reemplazar el espacio existente (Mercado Libre), sino adherir un nuevo espacio digital para potenciar esta esfera.

El espacio digital será un entorno desconocido para los compradores de juegos de mesa Ruibal, se deberán emplear estrategias mediante los canales físicos para impulsar el contacto con esta nueva esfera digital. Dentro de este espacio se propone que la marca comience a adoptar el juego de mesa digital como un nuevo hábito en sus jugadores y un nuevo modo de juego para el futuro, entendiendo la alta participación que tendrá la esfera digital. Este espacio consta de tres secciones principales: un **marketplace**, un **espacio de juego** y las **Ruicoins**.

A partir de estas acciones Ruibal busca que los usuarios tengan la posibilidad de generar un nuevo hábito digital, logrando integrarse con el entorno físico y fidelizando ambos consumidores (los físicos y los digitales).

### **I - Marketplace y salas de juego**

Dentro del marketplace, la marca venderá sus productos y funcionará de igual manera que cualquier sección de venta online: contendrá filtros para que los usuarios puedan ordenar el contenido, podrán agregar sus elementos al carrito, realizar búsquedas y demás. A su vez, y al igual que dentro de las jugueterías, los usuarios tendrán la posibilidad de chatear con Ruibot, para resolver dudas y las consultas eventuales que se les presenten a los usuarios.

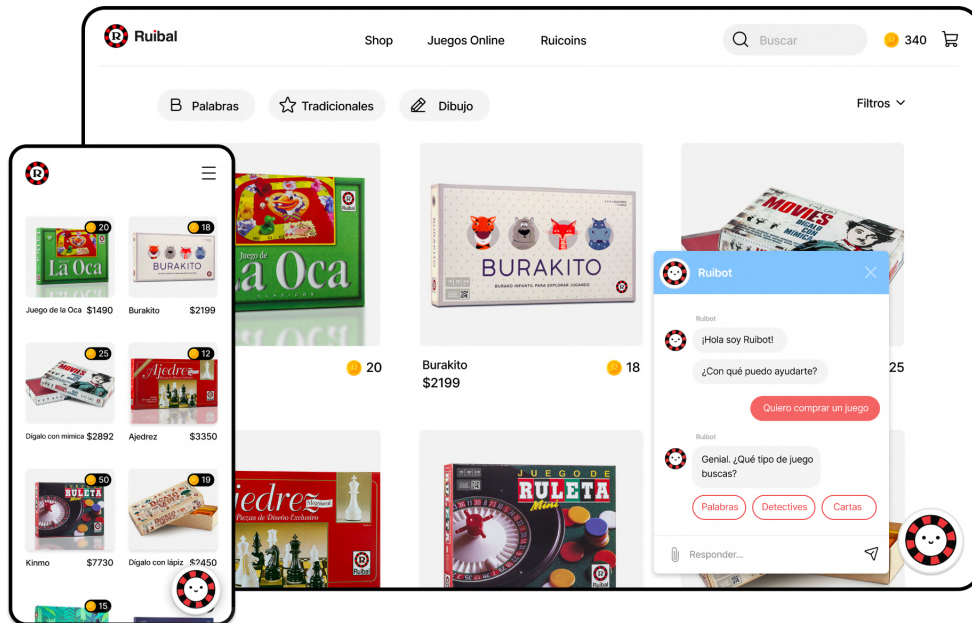


Figura 9: Espacio Online de Ruibal (elaboración propia).

Por otra parte estarán los espacios de juego que serán salas en las que las personas podrán ingresar para jugar. Si bien Ruibal al día de hoy cuenta con espacios de juego (Ruibal, 2022), esto le va a dar la posibilidad de conectarlo con el marketplace y proponer una compra del juego físico una vez que este haya sido jugado en el entorno digital. Este espacio busca comenzar a generar un hábito de juego digital en los usuarios, como así también generar un intercambio entre la comunidad de jugadores de mesa. Los juegos estarán disponibles tanto en formato *mobile* como *desktop* para poder acceder desde cualquier dispositivo.

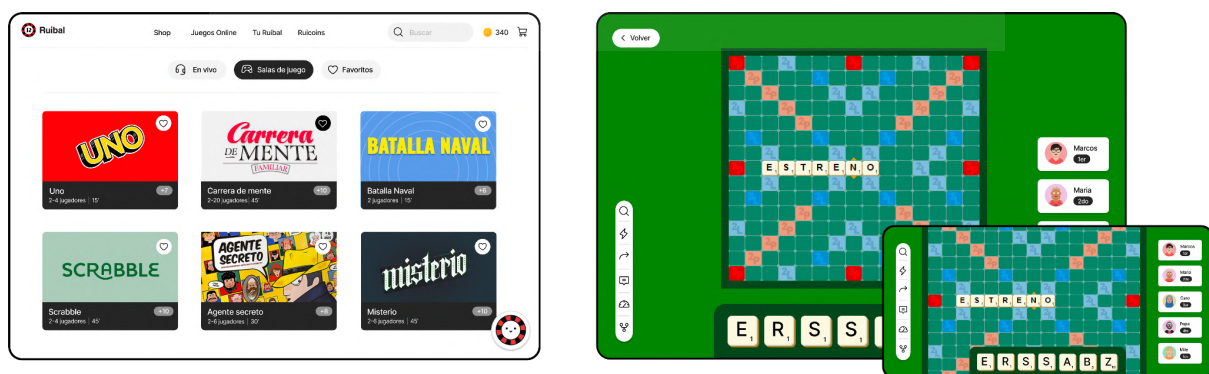


Figura 10: Sección de Salas de juego (elaboración propia).

## II - Ruicoins

Las Ruicoins serán el nuevo sistema de fidelización de Ruibal. Este será un elemento fundamental dentro del entorno digital, debido a que serán las que generarán, por una parte, el nexo entre los compradores físicos y el entorno digital, y también una fidelización de los compradores digitales para que crear una relación con la marca. A su vez, también aportarán valor a los consumidores, y como se vio en el apartado de tendencias, ambas partes - Ruibal y los consumidores - se beneficiarán de este sistema. Ruibal por su parte, además de generar fidelización con los consumidores, permite un seguimiento de los usuarios.



Figura 11: Vista interior caja (elaboración propia).

Dentro de cada caja física va a haber un código que los usuarios van a poder ingresar en la web para sumar puntos. Dentro de la web, ingresarán el código y se sumarán a las Ruicoins dentro del perfil.

Las Ruicoins, al igual que cualquier sistema de fidelización o puntos, serán acumulables, intercambiables y tendrán fecha de caducidad. Los beneficios podrán ser descuentos en productos, acceso a salas de juego digitales exclusivas, eventos de Ruibal así como futuros elementos que la marca vaya adquiriendo a lo largo del tiempo y de las futuras etapas.

Los jugadores que compren de manera online acumularán el doble de puntos: puntos por comprar dentro del espacio online -debido a que Ruibal logra generar un nivel considerable de ganancia adicional (80%) que en los intermediarios físicos- y los puntos dentro de la caja. De esta manera, las Ruicoins también pueden funcionar como un incentivo para que los consumidores comiencen a comprar en espacios propios de la marca, lo cual genera mayor rentabilidad y ganancia para Ruibal.



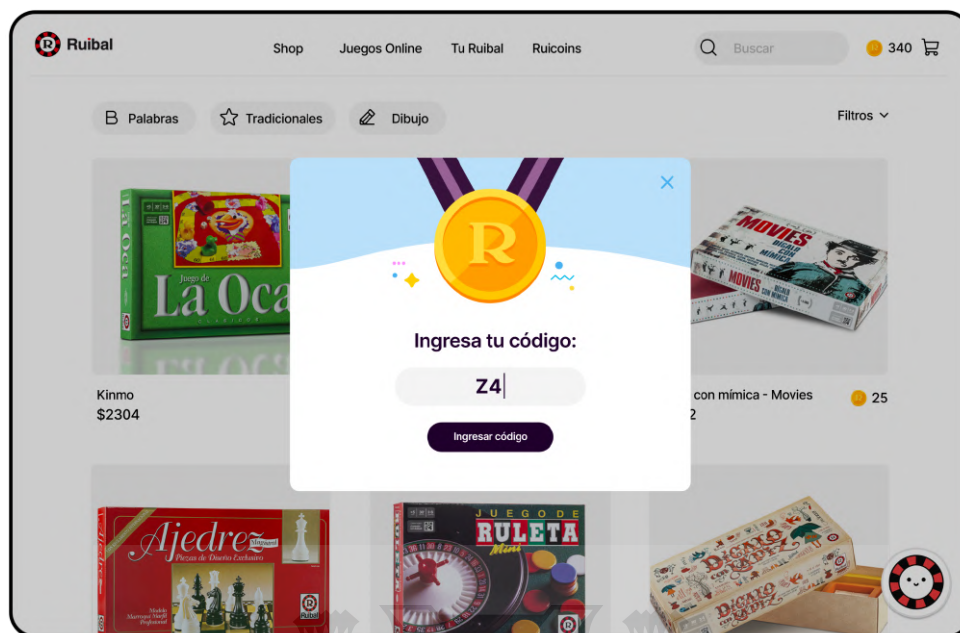


Figura 12: Pop-up Ruicoins (elaboración propia).

### **Etapas 3: Espacio Ruibal - 2025**

El Espacio Ruibal se establece dentro del año 2025, para que una vez que las bases de venta dentro de los intermediarios físicos y dentro del entorno digital estén consolidadas, Ruibal pueda pensar en ampliar su portafolio de productos. El objetivo es poder dar valor a los consumidores existentes y nuevos. Se considera que el Espacio Ruibal no solo podrá vender la experiencia del juego customizado sino muchas otras. Se propone así, que esta sea una de las tantas experiencias que Ruibal piense en comercializar.

Este será un espacio donde se proponga la primera experiencia de armado de un juego de mesa customizado. Será un espacio exclusivo de la marca y construido a modo de experiencia. Como se analizó dentro del apartado de personalización de la compra, para lograr generar este sistema, Ruibal deberá repensar el sistema del diseño de juegos de mesa desde las constantes y las variables que los usuarios podrán customizar. A su vez, deberá pensar en la matriz de producción que le permita customizar estos productos. Si bien esto puede ser costoso en un primer momento, Ruibal logrará aumentar la información que obtiene sobre sus consumidores.

En una primera etapa se busca que esta sea una experiencia física. Esto se debe a que trae múltiples beneficios analizados dentro del apartado de tendencias (Raydiant, 2021). Posteriormente, se

propone que pueda ser replicada de manera digital, debido a las limitantes que tiene que sea un espacio únicamente físico.

### I - Espacio Ruibal

El espacio Ruibal será el lugar donde se desarrolla y vive la experiencia. Dentro del local, además de la zona de experiencia existirán elementos exclusivos de este espacio: repuestos de fichas, que Ruibal no vende dentro de otros espacios, y fichas especiales para juegos. A su vez, al tener un espacio físico propio de la marca, Ruibal puede pensar en comenzar a ofrecer BOPIS (*Buy online purchase in store*) una preferencia grande para los consumidores que compran de manera online (Raydiant, 2021).



Figura 13: Concepto Espacio Ruibal (elaboración propia).

Como se mencionó anteriormente, si bien este es un espacio físico, en una segunda etapa futura puede pensarse en construir o replicar la experiencia en un entorno digital, al igual que Nike realizó con su sistema de customización de zapatillas. Esto es relevante, debido a que los consumidores de Ruibal se encuentran ubicados a lo largo del territorio argentino y generar un espacio virtual permitiría a Ruibal extender su experiencia por fuera de los límites de lo físico.



## II - Caja “Tu Ruibal”

La adquisición o compra de la experiencia no está pensada solo dentro del Espacio Ruibal, sino que puede ser adquirida en otros canales para posteriormente vivir la experiencia de manera física. A modo de BigBox, una empresa que comercializa experiencias dentro de cajas digitales o virtuales (BigBox, 2022), la experiencia será comercializada mediante una caja que podrá comprarse tanto dentro de las jugueterías o supermercados, o bien dentro del marketplace online.

La caja se posicionará como un juego de mesa más, estando al lado de todos los otros juegos de mesa. Sin embargo, a diferencia de todos los juegos de mesa, que contienen un alto contenido gráfico, esta será en blanco, con el objetivo de buscar la diferenciación. Tal como se muestra en la Figura 14 esta será una caja blanca, con el fin de comunicar que es un lienzo en blanco para que cada consumidor la personalice y cree su propio juego. Dentro de la caja habrá un código que será intercambiable en los espacios físicos, así como también en un futuro en el espacio online.



Figura 14: Caja Tu Ruibal (elaboración propia).

## Etapa 4: Metaverso

Dentro de la cuarta y última etapa se encuentra el metaverso de la marca, el “Mundo Ruibal” (Figura 15). Esta etapa propone que Ruibal se imagine en un contexto completamente digital, y que tome

este punto de partida para la creación de diversos productos digitales que actualmente no se encuentra incursionando. Se sitúa dentro del año 2026, un año donde la interacción digital será esencial para cualquier marca.



Figura 15: Mundo Ruibal (elaboración propia).

Dentro del Mundo Ruibal se plantea la existencia de múltiples salas de juego. Mediante realidad virtual los usuarios van a poder ingresar a las distintas salas. Sin embargo, esta experiencia de juego será distinta a la experiencia habitual de juego, donde los usuarios mueven las fichas, reparten cartas y tiran dados. Dentro de estas salas de juego los usuarios van a pasar a posicionarse como una ficha más habitando y obteniendo una nueva perspectiva dentro del juego mediante la tecnología de Realidad Virtual (Figura 16). A lo largo del juego las mecánicas van a ser las mismas que en los juegos existentes y los elementos físicos se van a reemplazar por elementos digitales replicados a lo largo de la pantalla. Estos espacios están pensados para que sean multijugador, teniendo la posibilidad de jugar, tanto con personas conocidas, como con otros participantes de la comunidad de Ruibal.

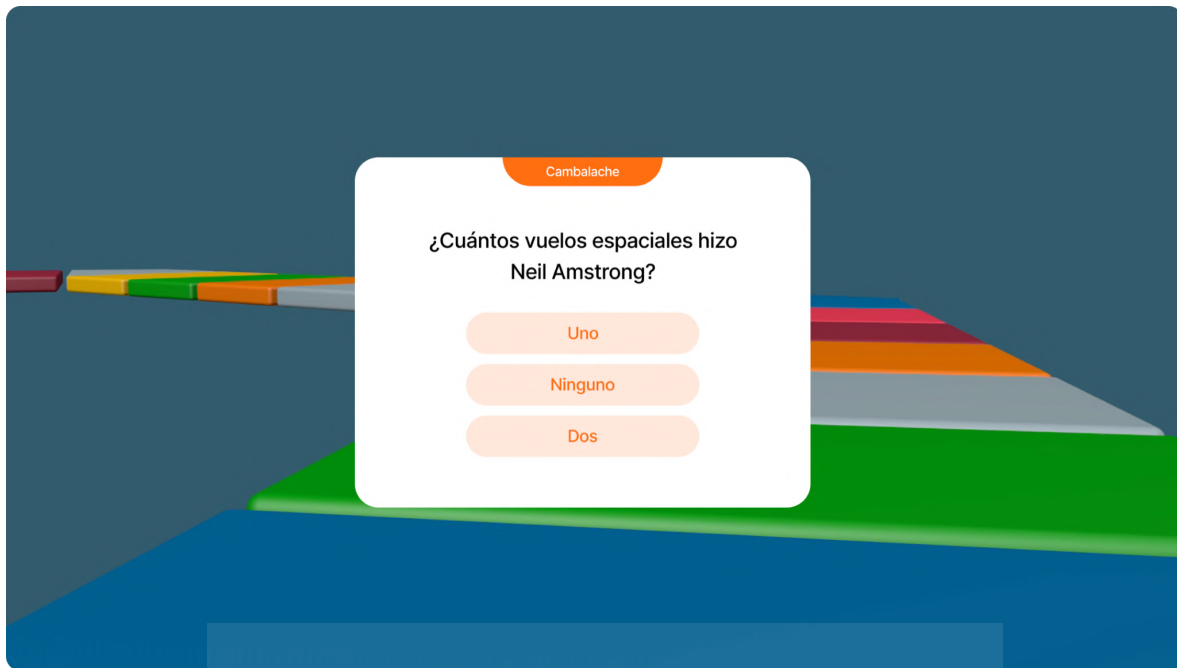


Figura 16: Vista de jugador en sala Carrera de Mente (elaboración propia).

Si se habla de metaverso, es importante también hablar de tokens digitales o NFTs, la moneda de cambio dentro de estos espacios. El mundo Ruibal va a contener espacios de juego y funciones singulares habilitadas para jugadores que cuenten con habilidades o elementos específicos. Estos tokens podrán ser adquiridos y será una de las maneras en las que este mundo será monetizado.

Por último el mundo Ruibal también podría proponer replicar experiencias físicas de compra dentro de este universo digital, como por ejemplo replicar la experiencia de armado del juego de mesa propio.

De esta manera, Ruibal logra expandirse, generando una experiencia inmersiva, teniendo la posibilidad de incursionar en un espacio nuevo y posicionarse como una marca innovadora.

## Interrelaciones

La estrategia descrita plantea pensar en las distintas etapas y sus relaciones. A continuación se detallarán los vínculos entre cada una de ellas.

## Relación entre las partes

A lo largo de la estrategia deben pensarse tanto las etapas, así como también cómo estas se relacionan entre sí. A continuación se detalla de qué manera se establecen las interrelaciones.

Dentro de la primera etapa, Ruibal no generará relaciones con otras esferas debido a que estas son inexistentes.

En la segunda etapa, con la introducción de la esfera online, la relación va a estar dada mediante las Ruicoins; dentro de cada juego los usuarios que compren en locales físicos tendrán un código para intercambiar en la web. El Ruibot, por su parte, será un punto de contacto indirecto debido a que tras realizar la asistencia de compra le ofrecerá a los usuarios que se logueen.

En la tercera etapa, con la adhesión del Espacio Ruibal, será la caja Tu Ruibal la que construya un nexo, permitiendo la comercialización y difusión de la experiencia en otros canales.

Por último, el metaverso generará salas de juego que pueden estar relacionadas con las existentes dentro del espacio online. A su vez, dentro del Espacio Ruibal, podrían existir *stands* de realidad virtual que conecten con el metaverso. Dentro de esta etapa, puede resultar dificultoso el realizar una intervención dentro de los intermediarios físicos para relacionar ambas esferas, debido a las limitaciones explicadas en el apartado de investigación (relación asimétrica).

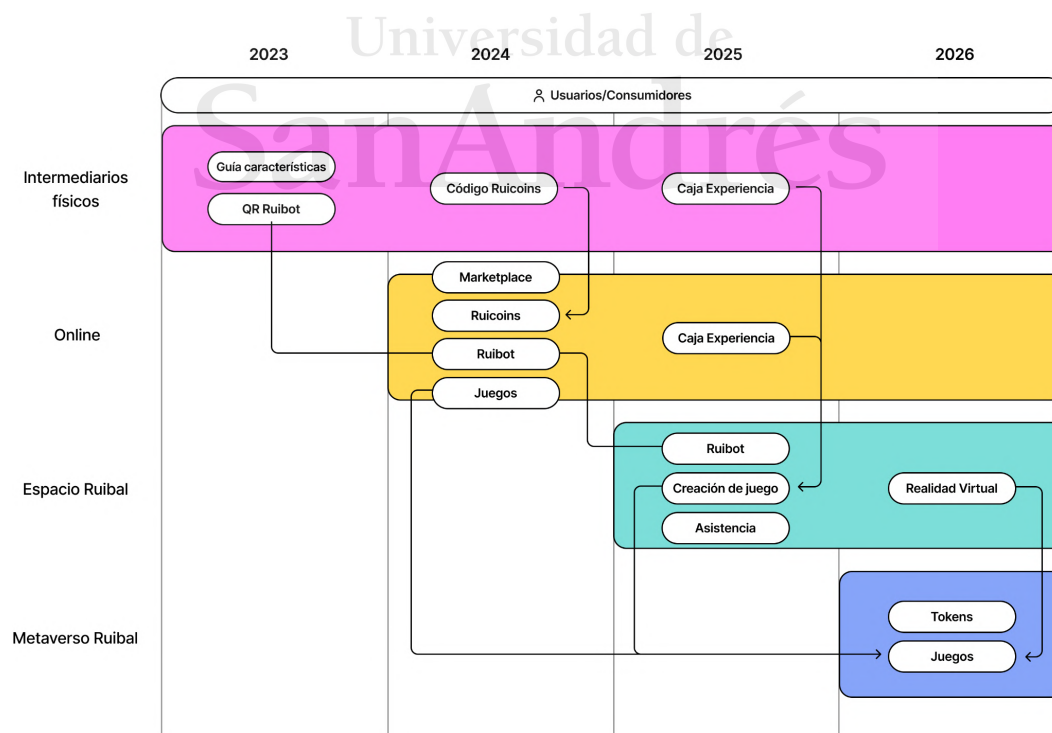


Figura 17: Gráfico lineal de relaciones entre elementos (elaboración propia).

## Seguimiento del consumidor

Ruibal se centra en la omnicanalidad, donde se comunica de la misma manera en sus distintos canales. Ésta posiciona a los consumidores en el centro y establece relaciones entre los canales existentes y los futuros para lograr una experiencia *seamless* de compra. Para lograrlo se deben emplear distintas estrategias que generen un seguimiento.

Dentro de los intermediarios físicos el seguimiento será dado mediante Ruibot y las Ruicoins. Una vez que los usuarios hayan generado el proceso de la compra, Ruibot recomendará a los usuarios que ingresen dentro de la web de Ruibal, y una vez abierta la caja, podrán ingresar las Ruicoins dentro del espacio online.

Para Ruibal, lograr obtener información de sus usuarios dentro del espacio online será tan simple como que los usuarios estén logueados dentro de la web de Ruibal. La motivación para mantener una misma cuenta serán las Ruicoins.

Dentro del Espacio Ruibal, se pedirá a los usuarios que se logueen dentro de la web para crear un perfil, y su nombre de usuario podrá ser utilizado una vez que paguen en el mostrador. Esto permitirá realizar el seguimiento como también acumular Ruicoins.

Por último, el espacio dentro del metaverso, al igual que de dentro del espacio online, generará un seguimiento mediante el logueo de los usuarios.

## Proyección futura

Dentro de la estrategia se busca que Ruibal pueda seleccionar los espacios donde quiere participar, eligiendolos de manera justificada. De esta manera, mantiene los intermediarios físicos, un lugar donde cualquier fabricante de juegos debería estar; el espacio online propio, que será necesario entendiendo la tendencia creciente de las interacciones digitales; el Espacio Ruibal, que le permitirá a Ruibal ir más allá de las esferas de los productos para pensar en la venta de una experiencia; y el espacio dentro del Metaverso, adentrándose en espacios de interacción completamente digitales.

Mediante esta estrategia se busca no solo producir un sistema de venta perdurable en el tiempo, sino que este sea lo suficientemente flexible como para poder generar la adhesión de nuevos elementos y canales en el futuro. Si bien se entiende a esta estrategia como una estrategia prospectiva, probablemente el futuro también haga que la adhesión de otros canales sea necesaria, y sean muchos otros los elementos que deban ser añadidos.

## 5. Conclusión

Este trabajo tuvo como objetivo indagar sobre las formas de compra de los juegos de mesa, para así hipotetizar cómo estos van a ser adquiridos en el futuro. Este proceso se realizó en conjunto con la empresa Ruibal, una empresa fabricante de juegos de mesa con gran trayectoria, que ha creado grandes clásicos para los argentinos.

En cuanto a la investigación, se buscó entender el universo de los juegos actuales. Este proceso fue en un primer momento grupal, que permitió indagar sobre una amplia gama de temáticas relacionadas con el juego. Al continuar, cada uno de los integrantes optó por seguir con temáticas específicas, en este caso, el momento de compra de juegos de mesa. A lo largo de esta investigación, en un primer momento se pensó en incluir únicamente temáticas o problemas existentes dentro del universo de canales existentes. Sin embargo, al continuar analizando e indagando sobre los cambios presentes en la industria de la comercialización, se decidió optar por una mirada holística, que no solo permitiera comprender necesidades existentes sino también futuras. De esta manera se realizó un análisis de las tendencias que se presentan dentro de los canales de venta. En esta etapa se utilizaron herramientas particulares de estudios de tendencias y etnografía, que permitieron caracterizar el estado actual así como también detectar patrones que generarán cambios.

A partir del análisis actual y futuro se detectó una oportunidad: hacer de los canales de venta un sistema donde Ruibal tenga un mayor control sobre la experiencia de compra mediante la omnicanalidad. Una oportunidad que permita potenciar los espacios existentes como punto de partida para mejorar el sistema completo de comercialización de la marca Ruibal. Una oportunidad que no solo implique pensar en escenarios existentes sino también en escenarios futuros. Para esto fue importante la utilización de herramientas de prospectivas que permitieran construir escenarios posibles y probables.

En base a la oportunidad se generó una solución, que respondiese al escenario futuro planteado anteriormente. Para esto se utilizó el pensamiento futuro que permite plantear soluciones con proyección hacia el futuro. Sin embargo, no se quiso trabajar estrictamente en una solución para el futuro, sino pensar cómo la empresa (Ruibal) va a llegar a generar ese cambio; cuáles van a ser los pasos que se van a tener que dar para que esta estrategia pueda ser aplicable.

En relación al apartado de Sistema Solución, fue particularmente revelador un texto escrito por Christopher Alexander (1980) *Sistemas que generan sistemas*. Dentro de este, Alexander sostiene que hay dos maneras de definir un sistema:

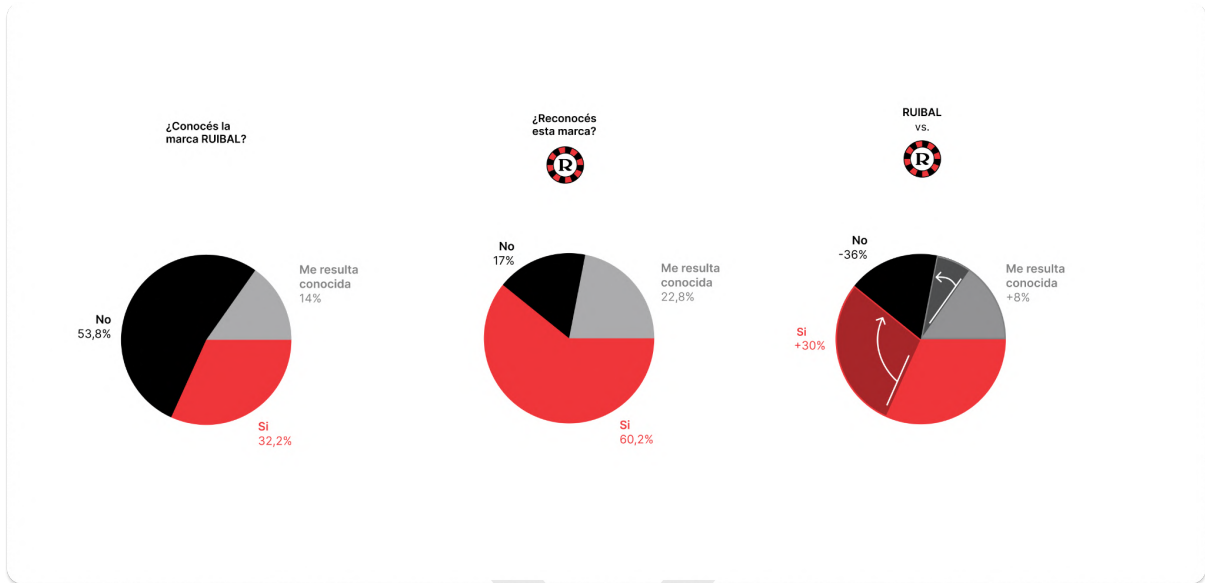
“En el primer caso, la palabra “sistema” se refiere al aspecto particular holístico de una única cosa. En el segundo, la palabra “sistema” no se refiere en absoluto a una sola cosa, sino a un conjunto de partes y leyes combinatorias en grado de generar muchas cosas.”(p.57)

Se encuentran dos ideas en cuanto al concepto de "sistema". Por un lado, el sistema como un todo; por el otro, el sistema generador. A lo largo del escrito Alexander explica que si bien ambas líneas son parecidas, estas cumplen lógicas distintas. Sin embargo, ambos modos de pensar sistemas no son excluyentes. Por el contrario, todos los sistemas que son vistos como un todo, son generados por un sistema generador. De esta manera, si se quieren crear sistemas que funcionen de manera holística se deben inventar generadores que los creen. Esto fue lo que se buscó a lo largo del trabajo, desarrollar un sistema (generador) que pueda crear tantos canales como sean necesarios para que el sistema de comercialización (todo) pueda evolucionar y ser perdurable a lo largo del tiempo.

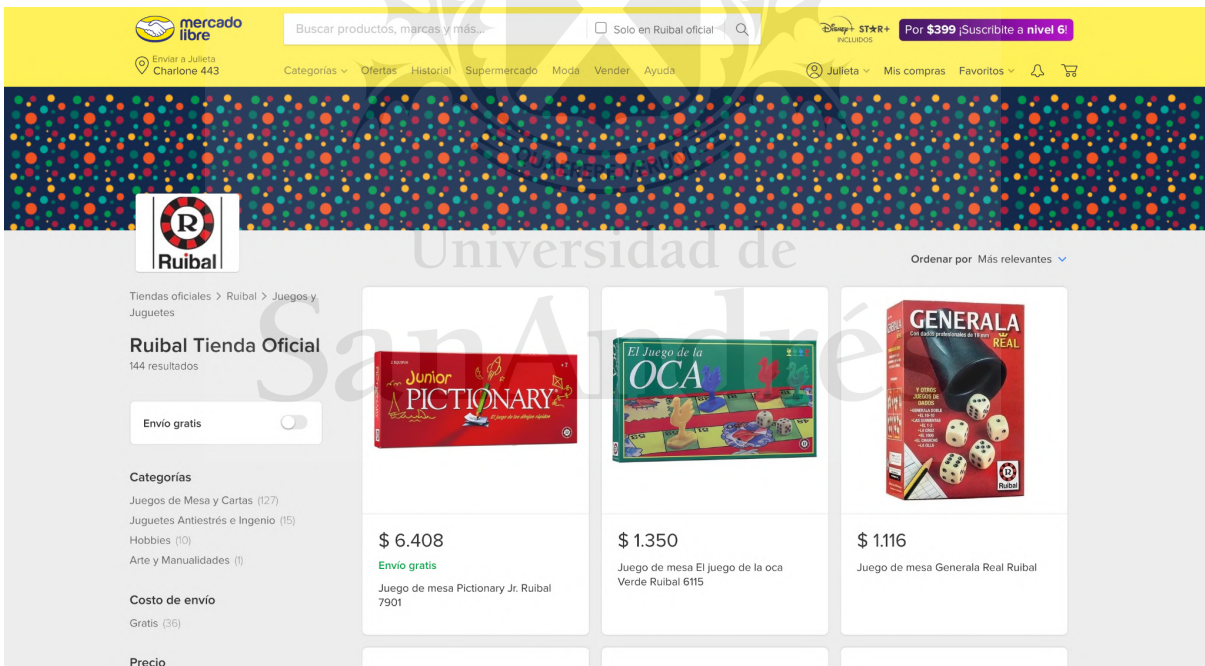
Como consecuencia, se elaboró el plan estratégico. Del mismo se desprende un cuestionamiento del sistema actual de venta y la adopción de un nuevo sistema de pensamiento. Un pensamiento que le permita a Ruibal ampliar las esferas en las que se encuentra. Un pensamiento que se cuestione y que sea consciente, que pueda ir más allá de los límites que definieron a la marca por años. Un pensamiento perdurable en el tiempo, que apueste por la evolución y por el cambio. Un pensamiento sistémico, que le permita pensar en relaciones y en partes, en cómo se conectan y cómo se nutren.

Un pensamiento de diseño.

# Anexos

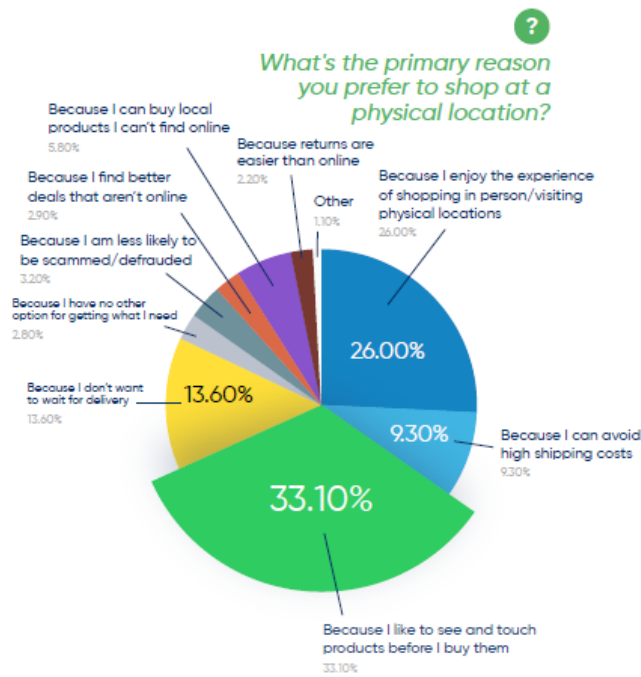


Anexo 1: Encuesta de percepción de la marca (elaboración propia).

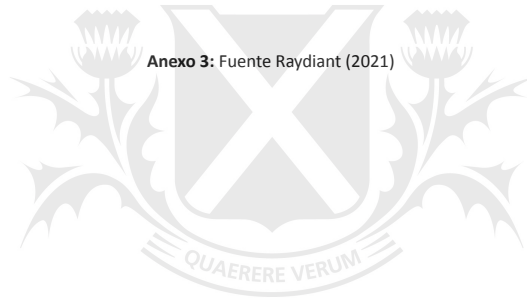


Anexo 2: Ruibal Tienda Oficial dentro de Mercado Libre.





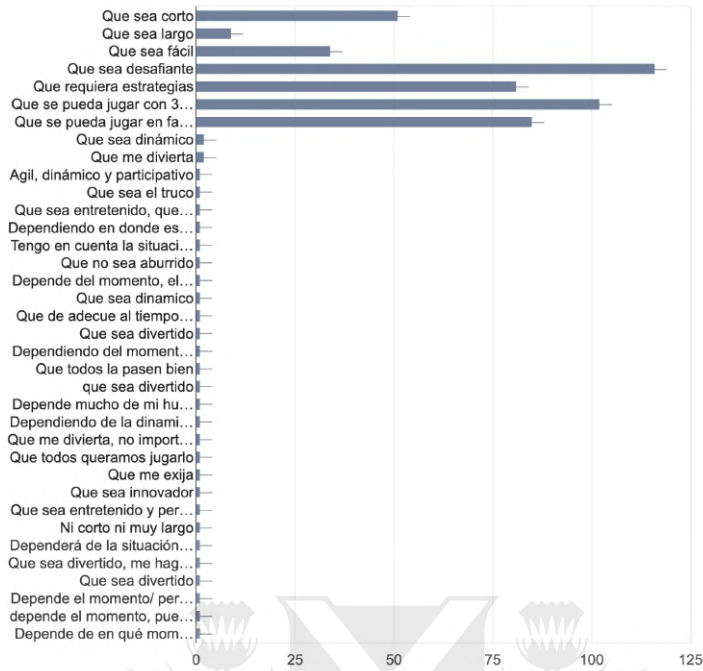
Anexo 3: Fuente Raydiant (2021)



Universidad de  
**San Andrés**

Al momento de decidir si jugar a un juego, ¿que factores tenés en cuenta?

216 respuestas



Anexo 4: Preferencias de juego.

## Bibliografía

Alexander, C. (1980). *Tres Aspectos De Matemática Y Diseño: La Estructura Del Medio Ambiente* (2.a ed.). Tusquets Editor.

Alux.com. (2022, 21 enero). *How To Move Your Business Into The Metaverse* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=IDW9r1B4CVg&t=461s&ab\\_channel=Alux.com](https://www.youtube.com/watch?v=IDW9r1B4CVg&t=461s&ab_channel=Alux.com)

Bearing Point. (2016, enero). *In-store Customization* (N.o 3). [https://www.bearingpoint.com/files/Retail\\_letter\\_3\\_EN.pdf?hash=7be88668fc7fc8da0f0808bc7c9ae358aa5767966a63389b](https://www.bearingpoint.com/files/Retail_letter_3_EN.pdf?hash=7be88668fc7fc8da0f0808bc7c9ae358aa5767966a63389b)

Calavia, M. (2022, 5 marzo). *Las marcas abrazan el metaverso para 'conectar' con los más jóvenes*. Cinco Días. Recuperado 7 de julio de 2022, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/04/companias/1646395551\\_041483.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/04/companias/1646395551_041483.html)

Damen, A. (2021, 2 agosto). *Phygital Retail: What is It and What are the Benefits? (+ 6 Real-Life Examples)*. Shopify. Recuperado 20 de junio de 2022, de <https://www.shopify.com/retail/phygital-retail>

Deloitte. (2016). *En la búsqueda de la Omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad%20-%20reporte.pdf>

Deloitte. (2021, noviembre). *The future of retail. Digital transformation or business differentiation*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/consumer-business/m\\_e\\_t\\_he-retail-future.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/consumer-business/m_e_t_he-retail-future.pdf)

Deloitte. (2020, junio). *The future of the mall - Building a new kind of destination for the post-pandemic world*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-industrial-products/ca-future-of-the-mall-en-AODA.pdf>

Freudmann, A. (18 de Marzo de 2020). *Customers Want Customization, and Companies Are Giving It to Them*. *The New York Times*. Recuperado el 9 de abril de 2022 de <https://www.nytimes.com/2020/03/18/business/customization-personalized-products.html>

Home Page. (s. f.). Bigbox. Recuperado 1 de julio de 2022, de <https://www.bigbox.com.ar/>

- Larabie S. (19 de julio de 2021). The future of in-store shopping is immersive and aspirational. *Chain Stone Age*. Recuperado el 8 de abril de 2022 de <https://chainstoreage.com/future-store-shopping-immersive-and-aspirational>
- Learn with Shopify. (2022, 3 de enero). *10 Innovative Customer Loyalty Programs (And How to Start Yours)* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=691KWbNnZHM&ab\\_channel=LearnWithShopify](https://www.youtube.com/watch?v=691KWbNnZHM&ab_channel=LearnWithShopify)
- LEGO Group (26 de Octubre de 2021). The LEGO Group unveils 'Launderette of Dreams', an installation by artist Yinka Ilori that celebrates how children use play to rebuild the world around them. *Lego Group*. Recuperado el 5 de abril de 2022 <https://www.lego.com/en-us/aboutus/news/2021/october/launderette-of-dreams/>
- Lindecrantz, E., Pian Gi, M. T., & Zerbi, S. (2020, 28 abril). *Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail*. McKinsey & Company. Recuperado 30 de junio de 2022, de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail>
- Longchamp | My piage (s. f.). Longchamp. Recuperado 12 de junio de 2022, de <https://www.longchamp.com/es/es/mypiage>
- Martinez, J. (2022, 31 mayo). *Bienvenidos a Gucci Town, el nuevo mundo virtual (y permanente) de Gucci en el metaverso de Roblox*. FashionUnited. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://fashionunited.es/noticias/moda/bienvenidos-a-gucci-town-el-nuevo-mundo-virtual-y-permanente-de-gucci-en-el-metaverso-de-roblox/2022053038702>
- McKinsey & Company. (2021, abril). *Omnichannel shopping in 2030*. The Next Normal. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/omnichannel%20shopping%20in%202030/omnichannel-shopping-in-2030-final.pdf?shouldIndex=false>
- Moder, A. (2016). El camino hacia la omnicanalidad. *PF Farma*. Recuperado de <http://aliciamoder.com/wp-content/uploads/El-camino-hacia-la-omnicanalidad-Alicia-Moder.pdf>.
- Nike Store. *Shoes, Clothing & Gear*. (s. f.). Nike by you. Recuperado 12 de junio de 2022, de [https://www.nike.com/es/t/custom-nike-zoom-freak-3-by-you-10001153/1655939043275?si\\_tesrc=url\\_share#Builder](https://www.nike.com/es/t/custom-nike-zoom-freak-3-by-you-10001153/1655939043275?si_tesrc=url_share#Builder)

- Ortega, C. (2022). *¿Cuáles son los diferentes tipos de programas de fidelización?* QuestionPro. Recuperado 5 de julio de 2022, de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-programas-de-fidelizacion/>
- Orellana, R. (2022, 22 junio). *¿Qué es el metaverso, cómo funciona y quiénes están detrás?* Digital Trends Español. Recuperado 29 de junio de 2022, de <https://es.digitaltrends.com/realidad-virtual/que-es-metaverso/>
- Peacock, L. (2022, 23 de junio). *7 Innovative Customer Loyalty Programs to Keep Them Coming Back*. Shopify. Recuperado 1 de julio de 2022, de <https://www.shopify.com/blog/loyalty-program>
- Raydiant, (21 de enero de 2021). *Report: The State of Consumer Behavior 2021*. Raydiant. Recuperado el 8 de abril de 2022 de <https://www.raydiant.com/blog/state-of-consumer-behavior-2021/>
- RUIBAL. (s. f.). Ruibal. Recuperado 30 de mayo de 2022, de <https://ruibalgames.com/>
- Ruibal | MercadoLibre.com.ar. (s. f.). Ruibal Tienda Oficial. Recuperado 31 de mayo de 2022, de <https://tienda.mercadolibre.com.ar/ruibal>
- Reul, M. (2021, 7 agosto). *Omnicanalidad: qué es y cuáles son sus beneficios*. Sendinblue. Recuperado el 6 de junio de 2022, de <https://es.sendinblue.com/blog/omnicanalidad-que-es/>
- Solis, B. ( 2 de febrero de 2022). *The Future Of Retail Is Hybrid And Unified Around End-To-End Connected Experiences*. Forbes. Recuperado el 8 de abril de 2022 de <https://www.forbes.com/sites/briansolis/2022/02/02/the-future-of-retail-is-hybrid-and-unified-around-end-to-end-connected-experiences/?sh=5d4ed4f263e1>
- Staff, F. (2021a, 6 noviembre). *Cómo aprovechar el boom de los metaversos para hacer negocios*. Forbes Colombia. Recuperado el 8 de abril de 2022 de <https://forbes.co/2021/11/06/tecnologia/como-aprovechar-el-boom-de-los-metaversos-para-hacer-negocios/>
- Staff, F. (2021b, 5 de diciembre). *VIDEO: 'Nikeland', la firma deportiva se adelanta al metaverso en Roblox*. Forbes México. Recuperado 13 de junio de 2022, de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/tecnologia-metaverso-en-roblox-nikeland/>
- Google/Ipsos. (2019a). *Consumer Insights. Consumer Trends*. Think with Google. Recuperado 3 de julio de 2022, de

<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/in-store-smartphone-research-statistics/>

Google/Ipsos. (2019b). *Consumer Insights. Consumer Trends*. Think with Google. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/automatic-retail-loyalty-program-statistics/>

Toybox Labs. (s. f.). *Toybox 3D Printer*. Recuperado 12 de junio de 2022, de <https://toybox.com/>

TrendWatching (s.f.). *22 Consumer trend opportunities for 2022*. TrendWatching. Recuperado el 5 de abril de 2022 de <https://www.trendwatching.com/22-trends-for-2022#youth-goggles>

Wikipedia. (2022, 10 de junio). *Token no fungible*. Wikipedia. Recuperado 10 de junio de 2022, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Token\\_no\\_fungible](https://es.wikipedia.org/wiki/Token_no_fungible)

V12 data, (12 de enero de 2022). *25 Stats on Consumer Shopping Trends | 2022*. V12 data. Recuperado de <https://v12data.com/blog/consumer-shopping-trends-stats/#:~:text=Consumer%20shopping%20behaviors%20have%20shifted,changing%20needs%20of%20today's%20shoppers>



Universidad de  
San Andrés