



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Humanidades

Licenciatura en Diseño

Sistema de ideación de juegos pedagógicos.

Autor: Tiago Aragona

Legajo: 303351

Mentor de Tesis: Federico De Rosso

Buenos Aires, Argentina. Enero de 2023.

“Los productos y las marcas son artefactos culturales.”

(Robert Pennington, 2019, p. 24)

Abstract

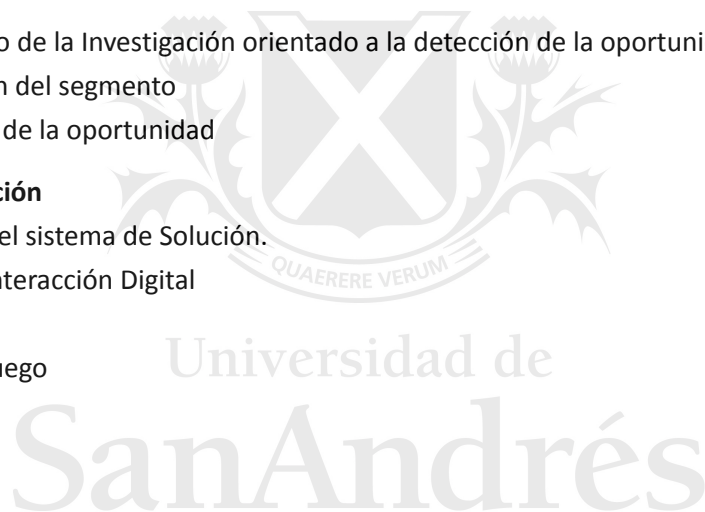
El aprendizaje a través de experiencias genera conocimiento por una vía distinta a la relación unilateral entre docente y alumno. A su vez, los juegos de mesa son experiencias grupales que estimulan el desarrollo social y emocional. Este tipo de juegos puede ser empleado a la hora de enseñar tanto en las aulas como en las casas, generando un interés genuino del niño en aprender. En particular, entre los 6 y los 8 años de edad, se le deben ofrecer a los niños juegos con reglas, entre los cuales se encuentran los juegos de mesa. Los juegos de reglas son de suma importancia en el desarrollo cognitivo. Este trabajo viene a presentar una metodología de ideación de juegos pedagógicos dentro de Ruibal. El sistema ayudará a crear juegos de mesa que podrán ser empleados tanto en el ámbito educacional institucional como en las casas de estos mismos niños. Este proceso será iterativo para que los juegos estén actualizados con el contexto cultural temporal, y será impulsado por los datos recolectados por la propia organización. Adicionalmente, fue pensado como un sistema que implemente tecnología sin repercutir en la experiencia del juego de mesa físico.

Palabras clave: Sistema, Ideación, Juegos de Mesa, Pedagogía, Aprendizaje, Niños

Learning through experiences generates knowledge in an alternative way than the unilateral relationship between teacher and student. In turn, board games are group experiences that stimulate social and emotional development. They can be used when teaching both in the classroom and at home, generating a genuine interest of the child in learning. In particular, between 6 and 8 years of age, children should be offered games with rules, including board games. Rule games are important in cognitive development. This work presents a methodology for the ideation of pedagogical games within Ruibal. The system will help create board games that can be used both in the institutional educational environment and in the homes of these same children. This process will be iterative so that the games are updated with the temporary cultural context, and will be driven by the data collected by the organization itself. Additionally, it was thought of as a system that implements technology without affecting the experience of the physical board game.

Key Words: System, Ideation, Board Games, Pedagogy, Learning, Children

Abstract	2
1.0 Investigación	4
1.1 Introducción	4
1.2 Ruibal	5
1.3 Actores de la Industria del Juego	6
1.4 La Experiencia de compra del Juego de Mesa	8
1.5 La Experiencia del Juego de Mesa	10
1.6 Los Juegos en Distintas Edades	12
1.7 Educación, niñez y los juegos de mesa	13
1.8 Caso Pixar	15
1.9 Los valores	16
1.10 Reward Systems	17
2.0 Oportunidad	19
2.1 Relevamiento de la Investigación orientado a la detección de la oportunidad	19
2.2 Identificación del segmento	20
2.3 Formulación de la oportunidad	21
3.0 Sistema de Solución	22
3.1 Nombrando el sistema de Solución.	22
3.2 Espacio de Interacción Digital	22
3.3 Data Sorting	26
3.4 Diseño del Juego	29
3.5 Testing	33
3.6 Alianzas	34
4.0 Conclusiones	36
5.0 Anexo	38
6.0 Bibliografía	44



1.0 Investigación

1.1 Introducción

Esta investigación parte del desafío Ruibal provisto por la Universidad de San Andrés para el Trabajo Final de Graduación de la carrera Licenciatura en Diseño. Se presentaba como consigna “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”. Fuimos asignados a la empresa Ruibal como caso de estudio, perteneciente a la industria del juego de mesa en Argentina y con alcance regional en Latinoamérica.

El primer paso de la investigación fue definir qué herramientas de recolección de información íbamos a utilizar para poder encontrar información para comprender los puntos de dolor y puntos de ganancia de los usuarios. Elegimos realizar un *desk research*, el cual consistió en la recopilación de información *online*. El mismo nos permitió comprender el rol del juego de mesa como herramienta pedagógica desde la perspectiva de expertos en educación, psicólogos y psicopedagogos. Además, nos permitió comprender el contexto que rodea a la organización. La segunda herramienta empleada fueron observaciones participantes y no participantes. Estas últimas nos permitieron analizar el comportamiento de los usuarios en los canales de venta, como serían las jugueterías y los supermercados, y las interacciones de los usuarios con el juego de mesa. La tercera herramienta fue una encuesta *online* que fue respondida por más de 200 personas de nivel socioeconómico medio-alto, en CABA y GBA. La misma contenía preguntas con opciones y de respuesta abierta, proporcionando resultados tanto cualitativos como cuantitativos. La encuesta comenzaba con una serie de respuestas para poder filtrar los datos según los distintos segmentos demográficos. A partir de allí se realizaron preguntas relacionadas con la industria del juego, los espacios sociales, la diversión y Ruibal. En una instancia posterior, visitamos la fábrica de Ruibal para entender su proceso productivo y así poder identificar en qué partes del sistema debíamos intervenir. Durante la visita, tuvimos la oportunidad de entrevistar a Carlos Ruibal, dueño de Ruibal.

Establecimos conexiones entre la información a partir de un mapa conceptual, el cual nos permitió comprender cómo se relacionan las distintas partes de la industria del juego de mesa y de Ruibal. (Ver anexo 12) Allí determinamos bajo qué parámetros íbamos a agrupar la información. Optamos

por “Ruibal: historia y presente”, “La industria del juego”, “La experiencia de compra”, “Los juegos en distintas edades” y “Educación, niñez y el juego de mesa”. En una instancia posterior incorporamos a la investigación las secciones “Caso Pixar”, “Los valores” y “Reward systems”. Estas categorías contribuyeron a la construcción del sistema de solución.

1.2 Ruibal

Ruibal es una empresa familiar argentina dedicada a la producción de juegos de mesa. La misma nace en los años 60 a partir de un taller familiar dedicado a cubiletes de cuero hechos a mano, los cuales adquirieron escala por su calidad. Al ir aumentando las ventas, en el año 1971 se estableció la empresa como tal, nombrada Ruibal Hermanos S.R.L. Tienen el reconocimiento de producir el juego más vendido en la historia de los juegos de mesa de Argentina y de haber obtenido licencias para producir juegos de Disney, Cartoon Network, Looney Tunes, Mafalda, Pictionary, entre otros.

Hoy en día cuenta con una cartera de más de 150 productos que se venden tanto en Argentina como en otros países de América Latina. Estos son producidos en una planta ubicada en Villa Soldati que tiene aproximadamente 4500 metros cuadrados. La misma cuenta con más de 70 empleados, entre los vinculados a producción y los administrativos. Tienen un volumen de venta de aproximadamente 1,5 millones de unidades anuales. La planta cuenta con máquinas de inyección de plástico, puestos de matricería, trituradoras, impresoras y más.

En el momento de escribir este trabajo nos ubicamos en un escenario pospandemia. Carlos Ruibal menciona que durante este periodo su industria se vio beneficiada. Se generó un incremento en las ventas de este tipo de productos. Visualizamos a partir de Google Trends las búsquedas relacionadas con los juegos de mesa en la argentina en los últimos cinco años y vimos picos más altos de los usuales durante el año 2020 y una estabilización el 2021. Nos cuestionamos, entonces, si continúa existiendo un interés de los usuarios en los juegos de mesa luego de la pandemia. Es válido preguntarse, entonces, cómo podría Ruibal seguir manteniendo el nivel de ventas de aquel periodo en el tiempo. Analizamos los picos de búsqueda en Google a lo largo de 12 meses y pudimos determinar que los niveles de búsqueda acompañan fechas festivas específicas que se repiten cada año. Un ejemplo es el incremento sustancial durante los últimos días de diciembre, probablemente dado por navidad. Otra es el incremento en los últimos días de agosto, en donde se lleva a cabo el día del niño (Figura 2). La estacionalidad de las ventas de los juegos de mesa es un concepto al cual nos introdujo Carlos Ruibal en la primera reunión. Afecta tanto a Ruibal como a los principales

canales de venta, los cuales vamos a desarrollar individualmente más adelante por su importancia en la subsistencia de Ruibal y la particularidad de sus vínculos con la organización.



Figura 1: Búsquedas realizadas en Google sobre juegos de mesa en Argentina entre Agosto de 2018 y Agosto de 2022 (Google Trends).

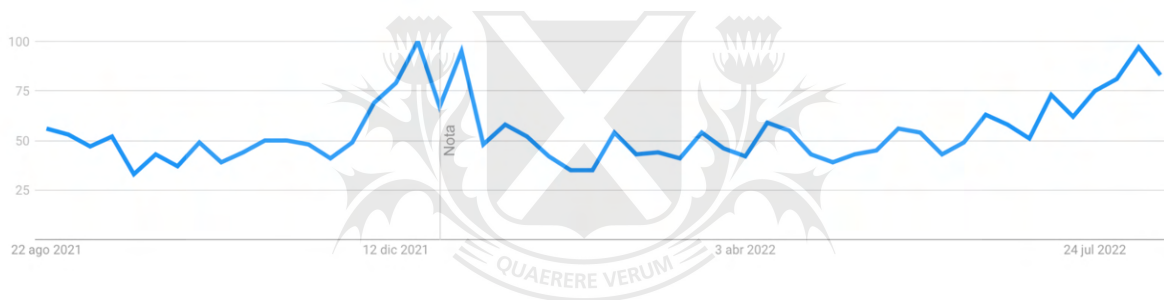


Figura 2: Búsquedas efectuadas en Google sobre juegos de mesa en Argentina entre agosto de 2021 y agosto de 2022 (Google Trends).

1.3 Actores de la Industria del Juego

Empezamos a identificar aquellos actores involucrados en la industria del juego para entender los roles de cada uno. El primero de ellos es la Ludoteca.

“Las ludotecas son aquellas instituciones recreativo-culturales especialmente pensadas para los niños, que tienen como primera misión desarrollar la personalidad del niño a través del juego y el juguete. Para ello posibilitan, favorecen y estimulan el juego infantil, ofreciendo a los niños tanto juegos cerrados y abiertos, como las orientaciones, ayudas y compañía que requieran para el juego”. (Borja Solé, 1980, p.36)

La ludoteca no solo cumple un rol de canal de venta indirecto, sino que también ofrece un espacio de interacción para los niños desde una perspectiva pedagógica. Borja Solé (1980) establece que las ludotecas permiten estimular la personalidad del niño para favorecer las relaciones interpersonales a

través del juego. Este espacio favorece al encuentro de nuevos compañeros de juegos con nuevos desafíos de interacción social que son de suma importancia en la temprana edad. El juego como medio “posibilita el armado de lazos sociales amistosos entre semejantes.” (Pagotto, 2018, p. 3)

El segundo actor que identificamos es el aficionado a crear juegos que lleva sus ideas a Ruibal para ser evaluadas. A través de una entrevista con Carlos Ruibal pudimos entender el rol de este. Estas son personas con miradas externas a la organización que proponen ideas de juego en un diálogo que la organización misma permite y fomenta. Estas ideas son analizadas y muchas veces corregidas. Incluso, aunque la idea no sea llevada a producción, la organización abre un espacio de retroalimentación sobre las dinámicas del juego y la viabilidad. Las ideas sobre posibles juegos que finalmente son llevadas a la producción son premiadas con una recompensa económica. Este espacio informal de cocreación con el usuario hoy no está formalizado, es decir, no hay un espacio en la web de Ruibal donde un usuario pueda llenar un formulario para enviar una propuesta de juego. Tampoco se difunde esta posibilidad en las redes sociales de la organización, ni en sus campañas publicitarias.

Para comprender las características de los usuarios de la industria del juego se armaron cuatro grupos etarios: niños (<11 años), adolescentes (12-19 años), adultos (20-59 años) y tercera edad (>60 años). El acceso al juego por parte de los niños se encuentra mediado por los adultos, que son quienes efectivamente compran el producto. Asimismo, en el proceso de compra dentro de la propia juguetería, el adulto es ayudado en la elección del producto por un/a juguetero/a. Por lo tanto, es importante entender el rol de este actor a la hora de proporcionar las indicaciones que estimulan la compra de un producto sobre otro.

En forma paralela se hizo un relevamiento para conocer el posicionamiento de Ruibal en relación con sus clientes adolescentes y adultos. Se realizó una encuesta a 200 personas de CABA y GBA. El muestreo fue intencional y los entrevistados fueron contactados por canales digitales y luego se segmentaron por sus características demográficas. En relación con los resultados, un 53,8% de los entrevistados no reconocen a Ruibal por su nombre, pero al mostrarles el logotipo esa cifra se reduce a un 17%. Esto nos permite pensar de qué manera se podría reposicionar la marca Ruibal a través de su identidad visual.

Encontramos un rol fundamental en la difusión de los juegos a través del “boca en boca”. Los juegos de mesa grupales crean espacios en los que la gente se junta a compartir la experiencia del juego,

salvo cuando se trata de algunos juegos individuales. Los usuarios que acompañan a quien compró el juego pueden tener una prueba para luego tomar la decisión de compra. Llamamos a estos actores “los amigos de los clientes” y destacamos su importancia.

El análisis de la Ludoteca, de los aficionados a crear juegos, de los jugueteros, de los diferentes grupos etarios y de los amigos de los clientes nos permitió determinar que estos eslabones son fundamentales en la industria de los juegos de mesa. Sumado a estos, se encuentran dos actores esenciales en la experiencia de compra: las jugueterías y los supermercados. A continuación, se analizarán estos actores individualmente para comprender su rol en la experiencia de compra.

1.4 La Experiencia de compra del Juego de Mesa

Ruibal cuenta con dos tipos de canales de venta: los canales físicos y los canales digitales.

Los canales físicos están mediados por otras empresas dedicadas a la venta minorista. Las jugueterías representan aproximadamente el 70% de este tipo de ventas y el restante 30% se realiza en supermercados. Es decir, la empresa requiere de estos espacios para subsistir, haciendo de esta relación un punto importante para su funcionamiento. Tanto en las jugueterías como en los supermercados, Ruibal no tiene control sobre la disposición de sus productos. Los juegos de mesa se encuentran apilados y conviven con productos de otras industrias, como podrían ser los juguetes o productos de librería.

Durante el proceso de investigación, se visitaron diez jugueterías en el área de CABA y GBA. En todos los casos encontramos un exceso de información en los empaques de los juegos y juguetes. Este exceso se conoce como *information overload* y se puede identificar cuando “la información recibida se convierte en un obstáculo en lugar de una ayuda, a pesar de que la información es potencialmente útil”. (Ganiyu, 2013, p. 62) Esto se debe a que dentro de la propia juguetería hay una gran oferta de productos, haciendo que los diseñadores de cada juego hagan que su propio producto resalte por sobre los otros. A su vez, el espacio físico de la juguetería tiene infografías y publicidades en sus paredes, pisos, puertas y estanterías. Este exceso de información no facilita la comprensión del espacio para los consumidores y dificulta la toma de decisión de compra del usuario (Ganiyu, 2013, p. 63). La/El juguetero/a es el actor que brinda orden y orientación en este espacio. Por el lado de los supermercados, los espacios de visualización gráficos, como podrían ser las esquinas de góndola o carteles, son vendidos como espacios publicitarios. Carlos Ruibal afirmó que comunicar a través de los espacios gráficos en supermercados es más caro que el valor agregado que aportan y que el

poder de negociación con las grandes cadenas de supermercados es complejo. En las góndolas de los juegos de mesa, tanto en las jugueterías como en los supermercados, lo que queda a la vista son los costados del juego. Es importante entender que este lateral va a ser el más visto.



Figura 3: Imagen de la disposición de los juegos en la juguetería.

Ruibal cuenta con un canal de ventas propio, alojado en Mercado Libre. Allí tiene poco control sobre el *display* de los productos y también vende a través de un intermediario, en este caso una plataforma digital. Ruibal guarda una relación con MercadoLibre similar a la que guarda con sus canales físicos. A su vez, durante la pandemia y con el avance de la digitalización, muchos de estos espacios físicos de venta minorista de juegos de mesa se volcaron a canales digitales para poder mantener las ventas durante periodos de confinamiento. Incluso, hay algunas que ya contaban con venta *online* antes de la pandemia. Al buscar productos Ruibal en Mercado Libre a través de 10 dispositivos en distintas zonas de CABA y GBA , detectamos que la plataforma posiciona a revendedores como recomendados. Carlos Ruibal nos informó que tomaron la decisión de no posicionarse por precio para no competir con los revendedores. El valor al cual Ruibal vende sus productos siempre debe superar el precio de la juguetería más costosa. Incluso, el valor de venta de sus productos en su tienda oficial de Mercado Libre duplica el valor del mismo producto puesto en la plataforma por un intermediario.

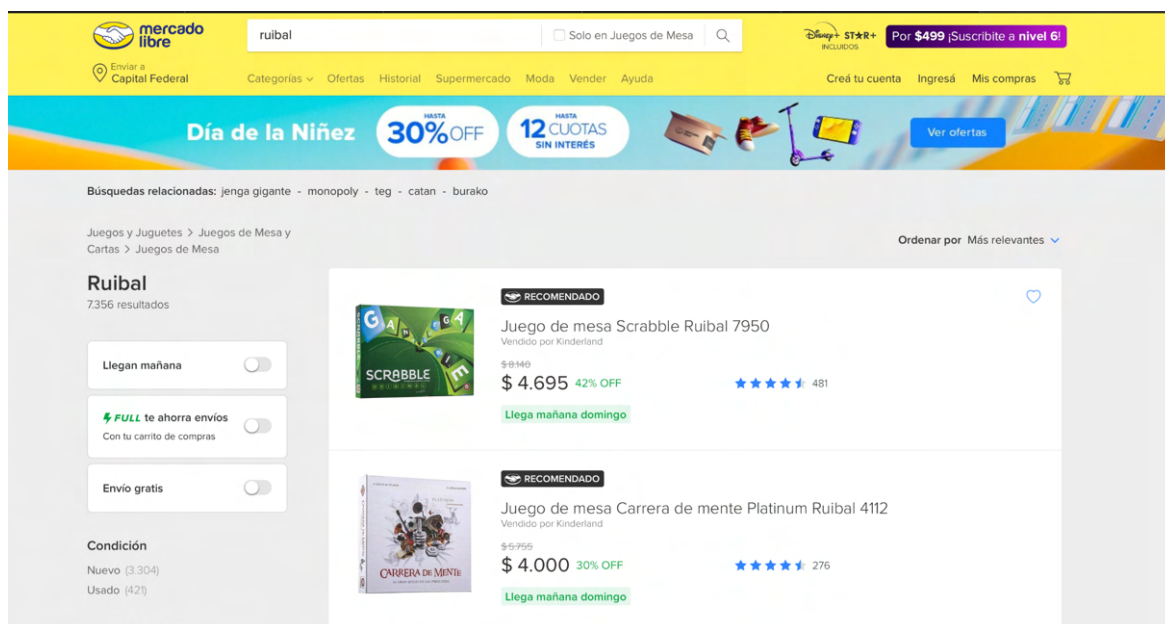


Figura 4: Búsqueda realizada en MercadoLibre Argentina, el 19 de Agosto de 2022.

El usuario podrá adquirir un juego de mesa a través de dos tipos de canales de venta: los canales físicos y los canales digitales. Una vez que adquirido el juego, el usuario se adentra en la experiencia del juego de mesa.

1.5 La Experiencia del Juego de Mesa

Dentro de la experiencia de los juegos de mesa, identificamos qué aspectos son cruciales para los jugadores. Empezamos por preguntarles ¿Qué valoran de la experiencia del juego? Esta pregunta generó diversas respuestas entre las cuales se destacó la diversión, el desafío, el aprendizaje, las risas, el compartir y la competencia. Estos aspectos que los usuarios le asignaron se pueden dividir en dos categorías, las que se desprenden del proceso de investigación: una de crecimiento/estimulación personal y otra de dinámicas sociales. Es decir, los jugadores valoran tanto el desarrollo personal como el desarrollo colectivo a la hora de jugar un juego.

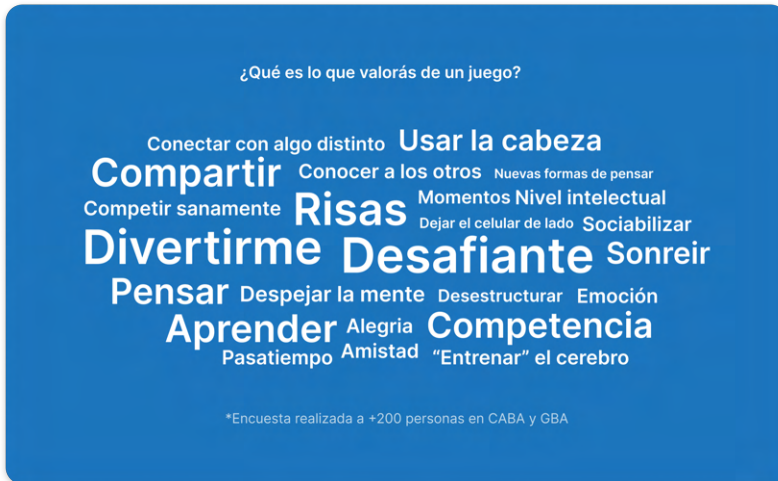


Figura 5: Mapa de palabras resultante de la pregunta “¿Qué valoras de la experiencia del juego?”

Es por eso que decidimos adentrarnos en los espacios que proponen estas dinámicas colectivas: las reuniones sociales. El 80% de los encuestados asiste a más de una reunión con otros en una semana. En ese espacio, el juego de mesa se encuentra en la última posición de las actividades de entretenimiento realizadas. La propuesta desarrollada aquí busca revertir esa situación, haciendo que el juego cumpla un rol fundamental en las actividades de entretenimiento y en las reuniones sociales.

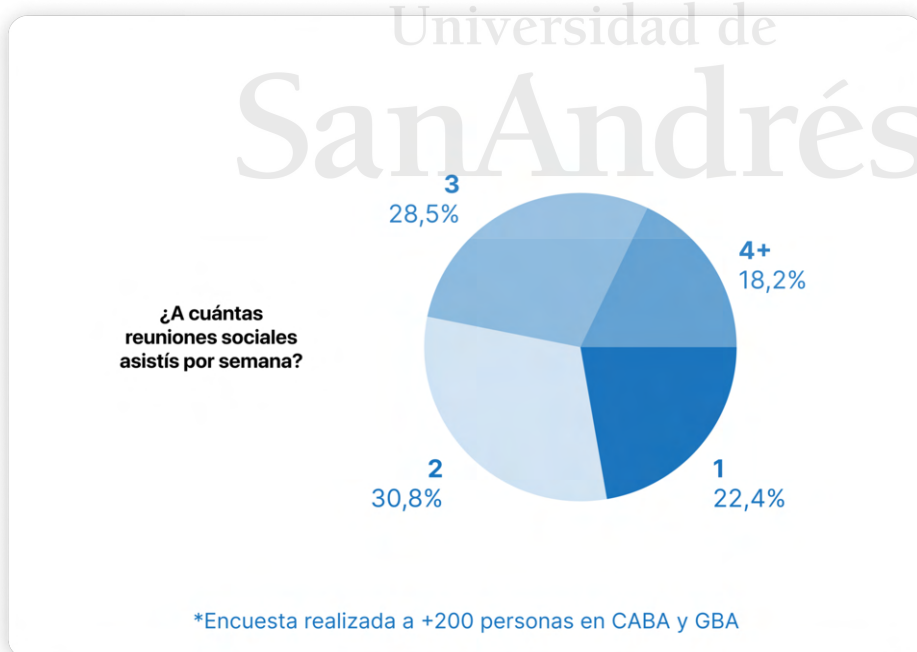


Figura 6: Gráfico circular que muestra a cuántas reuniones por semana asisten los encuestados.

Por último, identificamos a través de la encuesta que la experiencia del juego es distinta en los diversos grupos etarios. Estas diferencias en la experiencia del juego serán analizadas por su aporte a la comprensión de las áreas de oportunidad.

1.6 Los Juegos en Distintas Edades

A través de la encuesta pudimos identificar que la diversión es el factor más importante a la hora de escoger un juego de mesa. Es entonces que decidimos analizar cómo —los segmentos etarios definidos previamente— ponderan la diversión. A partir de la encuesta, encontramos que la diversión juega un rol fundamental en la niñez y su importancia disminuye hacia la adultez, con un leve incremento entre la adultez y la tercera edad. Esto nos lleva a preguntarnos la causa del incremento hacia el final de la vida, probablemente causado por no integrar la población laboralmente activa y la necesidad de encontrar otras formas de ocupar el tiempo. (Ver anexo 3)

Al subdividir aún más a los grupos etarios, pudimos discriminar aún más la información acerca del juego en los distintos rangos etarios. Bajo la pregunta “¿Jugas juegos?” identificamos que el juego está más presente en la juventud y disminuye hacia la adultez. Observamos también un aumento entre los 51 años y los 65 años, que probablemente también sea dado por ya no pertenecer a la población laboralmente activa. (Ver anexo 4) Aunque se siguen observando diferencias entre los distintos grupos etarios, en todos los casos más del 60% afirman que juegan juegos. Identificamos que efectivamente existen juegos que conectan a distintos rangos etarios. Estos son conocidos como juegos intergeneracionales. Establecer espacios sociales intergeneracionales “es un medio crucial de intercambio de conocimientos, valores, normas sociales e identidad cultural”. (Zhang, 2018, p. 583) A partir de la visita a 10 jugueterías en CABA y GBA, pudimos identificar que en el mercado de los juegos de mesa intergeneracionales en Argentina hay juegos que conectan a los adultos y a la tercera edad con los niños o a los jóvenes con los niños. Encontramos una deficiencia de juegos que conecten efectivamente a los jóvenes con los adultos y/o la tercera edad.

“A través del juego hay un crecimiento en el habla, el vocabulario, la comprensión del lenguaje, la atención, la imaginación, la concentración, el control de impulsos, la curiosidad, las estrategias para la solución de problemas, la cooperación, la empatía y la participación grupal.” (Shefatya, Smilansky, 1990, p. 51). Un encuestado de entre 40 y 50 años afirmó que “el juego también acompaña en momentos de soledad, enseña, mantiene la mente activa, genera destreza y pone en movimiento el cuerpo”. Esta cita extraída de los resultados de la encuesta acompaña la información recolectada a

partir de fuentes secundarias de información acerca de los beneficios particulares del juego que se encuentran en cada uno de los rangos etarios. En particular, la cita condice con Nakao (2009) y Anderson-McNamee (2017) cuando menciona la palabra “enseña”. Considerar al juego como una herramienta de aprendizaje será de suma importancia a la hora de analizar el uso de los juegos de mesa como una herramienta pedagógica en niños dentro y fuera de las aulas.

1.7 Educación, niñez y los juegos de mesa

“Es importante fomentar técnicas pedagógicas en las que los jóvenes obtengan conocimientos por una vía distinta de la de sus docentes y, en lo posible, conocimientos que sus docentes ignoren.”

(Brailovsky, 2014, p.97)

En la educación tradicional “los maestros sirven como fuente de conocimiento, mientras que los alumnos sirven como receptores pasivos.” (Boumová, 2008, p.11). El rol del estudiante como receptor pasivo no es efectivo, ya que “el aprendizaje ocurre cuando los estudiantes construyen sus propios significados, generalmente a partir de su aprendizaje y experiencia previa y, por supuesto, a partir de su experiencia educativa.” (Petty, 2009, p. 4) Por ende, “el sistema educativo requiere un cambio en la práctica pedagógica, de la instrucción directa a oportunidades para el aprendizaje, la práctica y la reflexión en grupo.” (Răducu, 2019, p. 62)

Los juegos de mesa son una herramienta fundamental para estimular la motivación, el desarrollo y aprendizaje (Nakao, 2019). “El juego es un mecanismo agradable y espontáneo que le ayuda a aprender habilidades sociales y motoras y a desarrollar el pensamiento cognitivo.”

(Anderson-McNamee, 2017, p. 1) Esto parte del *experienced-based learning*, en donde el niño se involucra en acciones para adquirir sus propios conocimientos (Andresen, 2003), estimulando así lo que conocemos como aprendizaje social y emocional. (Hromek, 2009) El aprendizaje social y emocional, también conocido como SEL, se define como “la capacidad de reconocer y manejar las emociones, resolver problemas de manera efectiva y establecer relaciones positivas con los demás” (Zins, 2006, p. 1). Luego de la entrevista con Carlos Ruibal pudimos identificar algunos puntos del proceso de ideación y producción de un juego de mesa dentro de su empresa. Al llegar al final del mismo, un grupo de psicopedagogas analiza qué beneficios cognitivos y motrices contienen los juegos. Esto quiere decir que los juegos de mesa no están siendo pensados sobre la base de los beneficios, sino que los beneficios se determinan una vez que el juego ya está finalizado. Por ende, el juego no está siendo pensado como un juego pedagógico en el proceso de ideación.

“The Fun Theory” establece que la diversión “hace que la gente quiera hacer cosas. Y, cuando algo parece divertido, otros se interesan en unirse también, creando una especie de espiral viral virtuosa de compromiso.” (EAE Business School, 2019) Esta cita contribuye a la idea de que la diversión es un método de motivación desde niños a adultos. En el caso de los niños, a esta teoría, que nace en el ámbito laboral, se la conoce como “Fun-Rigor Development” y menciona cómo la diversión y la participación activa pueden generar beneficios cognitivos en los niños. (Salami, 2018). De este modo, llevar la diversión al espacio educativo podría generar un compromiso en el alumno con su proceso educativo. El alumno se divierte, por ende, quiere seguir aprendiendo. Cabe destacar que a partir de los resultados de la encuesta pudimos encontrar que los niños son el segmento etario que otorga más importancia a la diversión.

“Según Piaget, los niños participan en tipos de juegos que reflejan su nivel de desarrollo cognitivo” (Johnson, Christie y Wardle, 2015, p. 474) Se subdividió a los niños en tres rangos etarios para poder analizar los tipos de juegos que son beneficiosos para el desarrollo cognitivo en cada etapa. (Federación de Enseñanza de Andalucía, 2011)

Entre los 0-2 años se deben ofrecer juegos funcionales que estimulen la etapa sensoriomotora. Los previamente mencionados consisten en utilizar objetos para su uso real y no necesariamente tiene una gran estimulación de la creatividad. Un ejemplo concreto de este tipo de juegos serían los juegos de construcción que no tienen un fin específico. Los juegos funcionales también pueden ser ejecutados con el propio cuerpo del niño, sin necesidad de tener un objeto físico. Algunos de los beneficios para este tipo de juegos son el desarrollo de la capacidad motora junto con la capacidad sensorial. Esto quiere decir que se estimula la conexión entre las acciones motrices y los estímulos visuales. Otro de los beneficios es la comprensión de la relación causa-efecto por parte del niño. Un ejemplo de este último sería que el niño descubra que un botón enciende un juguete o una luz.

Entre los 2-6 años se deben ofrecer juegos simbólicos. Estos consisten en asignar significado a objetos o personas con argumentos del contexto que los rodea. Un ejemplo concreto de este caso sería un niño jugando a los piratas con un palo que encontró en el parque. El palo de por sí no es una espada, pero el niño decide asignarle ese rol. En este tipo de juegos, por primera vez, se empieza a pensar en el otro, ya que los niños deben respetar las reglas establecidas por ellos mismos a la hora de asignarle significado a algún elemento del juego. Ellos deben ponerse de acuerdo en que el palo es una espada. “Todo juego cara a cara, sin importar el objetivo, provee un experimento social en el que los jugadores tienen que usar la autorregulación y sus habilidades comportamentales.” (Hromek,

2009, p. 631). También, los significados asignados a los objetos simbólicos en el proceso de construcción de la dinámica de juego dejan ver la particularidad del contexto del niño, que en algunos casos puede estar enfrentando situaciones conflictivas (Andrewjeski, 2016). Esto es particularmente importante no solo para poner al juego como una puerta de escape temporal a su contexto, sino también para poder tratar aquellas temáticas tanto en las aulas o a través de asistencia psicopedagógica en las escuelas.

Cuando el niño tiene más de 6 años se deben ofrecer juegos con reglas. “Piaget sugiere que una de las funciones de los juegos infantiles es practicar el trabajo con reglas y la autodisciplina.” (Hromek, 2009, p. 632) “El juego reglado es una de las estrategias para favorecer la integración en todos los ámbitos, puedo decir que es una de las bases para el desarrollo de los niños con las actividades de acción social, donde aprenden a controlar y a regular su agresividad, además, ejercitan la democracia; y se obligan también a depositar la confianza en el grupo y con ello aumenta la confianza del niño en sí mismo.” (UPN, 2015, p. 7) La regulación de la conducta es un punto clave en esta instancia, el niño aprende en esta interacción social a perder y ganar, a comunicar efectivamente sus ideas y a participar de dinámicas conjuntas mediadas bajo reglas. Estas reglas generan que el niño empiece a respetar los turnos, las normas y las opiniones de los demás participantes. En los juegos de reglas hay una oportunidad de enseñar temáticas. Los diseñadores de juegos crean “las estructuras y los contextos en los que se desarrolla el juego, moldeando indirectamente las acciones de los jugadores” (Salen, Zimmerman, 2004, p. 67) y a partir de esas interacciones pueden enseñar.

1.8 Caso Pixar

Identificamos el caso Pixar como ejemplo de transmisión de valores a través de contenido. Ellos tratan temáticas con consenso y trabajan con un lenguaje acorde a las competencias de los niños, ofreciendo así puntos de entrada para hablar sobre, por ejemplo, la identidad o la emocionalidad en las casas (Booker, 2009). Es decir, las producciones de Pixar ofrecen un espacio de diálogo entre los padres y el niño.

En el mes de junio del año 2022 fuimos testigos de conflictos culturales por el lanzamiento de la película de Buzz Light Year. En ella, se introduce la diversidad sexual como valor a transmitir, ya que los propios empleados de Pixar lo estaban impulsando por el contexto social de Florida, en donde se encuentra la compañía. (Pulver, 2022) “Esa no es la norma en muchos de los mercados donde Pixar

intenta estrenar *Lightyear*” (Beauregard, 2022). Por este motivo, la película fue censurada en 14 países. “La cultura y los valores modifican la conducta de consumo de los usuarios frente a una marca”, ya que “los consumidores eligen productos y marcas con significados simbólicos que son congruentes con su propio concepto de sí mismos.” (Lopes Rodriguez, 2016, p. 644). Los valores universales no existen porque surgen de un contexto religioso, político o cultural en un espacio-tiempo determinado (Negrete Lares, 2002), por ende, no se pueden diseñar productos que se adecuen a todos los mercados, ya que los valores de cada cultura afectan los hábitos de consumo.

1.9 Los valores

Se puede definir a los valores como “[...] el conjunto de normas de convivencia válidas en un tiempo y época determinada.” (Negrete Lares, 2002, p. 1). “Toda sociedad necesita la cohesión que proporcionan los valores comunes, de manera que los miembros sepan qué esperar unos de otros y tengan principios compartidos para resolver sus diferencias sin recurrir a la fuerza.” (Universidad CES, 2013, p. 5) Los valores son funcionales a la sociedad en la que vivimos, con un contexto cultural y temporal (Negrete Lares, 2002). Por ende, a medida que el tiempo avanza y las culturas cambian, los valores se transforman. La educación es uno de los medios fundamentales, junto con la propia casa, para la adquisición de los valores a temprana edad (Reyes Cruz, 2013). El consumo, al igual que los valores, también se transforma acorde al tiempo y al contexto cultural. Los diseñadores tienen que “[...] adecuar los productos a la circunstancia a la que están adscritos. Y esto significa sobre todo adaptarlos a circunstancias nuevas. En un mundo que cambia, también los productos tienen que cambiar.” (Aicher, 1994, p. 18). Esta práctica resulta en productos funcionales a las necesidades culturales del momento.

Al igual que en una sociedad, los valores que asuma una organización o que transmita en su contenido serán también una toma de postura. Analizamos el discurso de Gary Coombe, CEO de Gillette, frente al British Brands Group para entender cómo una organización puede beneficiarse con la toma de postura. Él menciona que el “65% de los millennials les resulta inaceptable que una marca guarde silencio sobre los problemas sociales” y el 50% afirma que la toma de postura de la marca influencia su decisión de compra. (Coombe, 2019) Las tomas de postura hacen que una parte de los usuarios estén en desacuerdo con los valores que se quieren transmitir, pero hace que la empresa establezca lazos más fuertes con los usuarios que sí lo están. (Coombe, 2019) En el caso Pixar analizado previamente, la empresa tomó una postura frente a una temática que está ligada a los valores y la cultura temporal de Estados Unidos. “Disney, como una franquicia de películas

Americana, ilustra la cultura Americana en sus películas, y esos factores culturales influyen cómo se construyen los personajes.” (Huang, 2022, p. 154) El correcto análisis de los valores de una marca en concordancia con el mercado con el que interactúa puede ser determinante para saber si un producto o servicio va a poder insertarse en el mercado. La determinación de los valores a transmitir por una empresa requiere un análisis iterativo porque los cambios culturales y de los valores de una sociedad puede llevar a la pérdida de vigencia de algunos productos o su consideración como anacrónicos.

Al respecto, Carlos Ruibal asegura que esto ya ocurre con productos de la compañía. Nos presentó como ejemplo el juego “Carrera de Mentes”, en donde las preguntas que se realizaban en el mismo estaban ancladas al tiempo en que fueron redactadas. Esto supuso que la empresa recibió quejas acerca de contenido que no era adecuado a la transformación cultural que había registrado la Argentina en los últimos años.

1.10 Reward Systems

“La casa siempre gana en un juego bien diseñado.” (O’Reilly, 2011, p. 13)

La gamificación busca incrementar la motivación de realizar cierta acción deseada en el usuario, mejorando así la cantidad y calidad de los *outputs* (Manuela Aparicio, 2021, p. 3). El concepto de gamificación parte de incluir mecánicas de los juegos en otros sistemas. Existen diferentes métodos para incluirlas en espacios digitales, siendo una de estas los *reward systems*. A medida que el usuario efectúa acciones dentro de una plataforma, el mismo cambia de categoría al subir de nivel en nivel. De esta forma, gana beneficios o insignias. En diversas industrias lo vemos presente, desde TripAdvisor, hasta Waze.

Reward users the right way

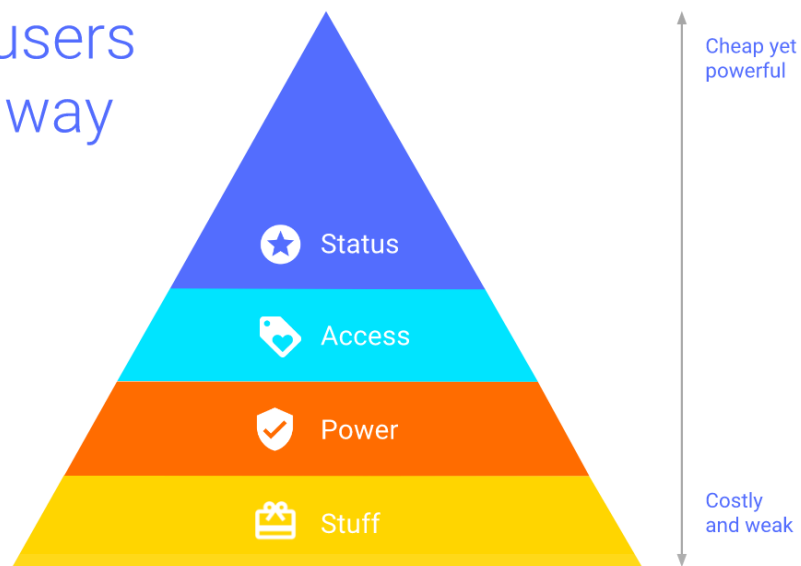


Figura 7: Gráfico de pirámide que visualiza los tipos de *rewards* según su costo y efectividad (Jeni Mieles, 2017)

Es importante comprender que las recompensas son funcionales en un *reward system*. En la punta de la pirámide encontramos el estatus. Son aquellos *rewards* que hacen sentir al usuario diferente y son fáciles de mostrar al resto de los usuarios. En segundo lugar, tenemos la categoría acceso. Son aquellos *rewards* que le permiten al usuario ver o comprar productos antes que otros usuarios. Estos últimos son económicos porque no representan un costo adicional sobre el valor del producto y son sumamente efectivos. (Miles, 2017).

En los sistemas de recompensas es importante entender su periodicidad como una de las claves para que este sistema gamificado sea exitoso. La regularidad de las recompensas en periodos de tiempos uniformes pueden generar un efecto opuesto al deseado, un bajo *engagement*.

2.0 Oportunidad

2.1 Relevamiento de la Investigación orientado a la detección de la oportunidad

Como mencionamos en forma previa, se realizó una encuesta a más de 200 personas de CABA y GBA de nivel socioeconómico medio-alto. Una de las preguntas realizadas durante la misma fue ¿Qué valoras de la experiencia del juego? Se tomaron los resultados de aquella pregunta y se agruparon en tres grandes categorías: Dinámicas Colectivas, Dinámicas Individuales y Dinámicas de Aprendizaje. Las primeras están relacionadas con la interacción entre las distintas partes involucradas en el juego de mesa, y se destacan las frases “socializar”, “la amistad”, “el competir”, “el compartir”, entre otras. Las dinámicas individuales son aquellos procesos por los que pasa uno sin socializar. En esta categoría, se destacan “divertirme”, “desafiarme”, “despejar la mente”. Por último, las dinámicas de aprendizaje son aquellas que generan un cambio en el individuo resultante de dinámicas individuales y colectivas. Las dinámicas de aprendizaje pueden ser explicadas bajo el marco teórico del *Experience Based Learning* y el *Social and Emotional Learning*. Se definió al *Experienced Based Learning* como la generación de conocimientos a partir del involucramiento del individuo (Andresen, 2003). También, se definió al *Social and Emotional Learning* como “la capacidad de reconocer y manejar las emociones, resolver problemas de manera efectiva y establecer relaciones positivas con los demás” (Zins, 2006, p. 1). Algunas de las frases más recurrentes para esta categoría son “Pensar”, “Aprender” o “Entrenar al cerebro”. Esto quiere decir que las experiencias generan aprendizajes y, al ser colectivas, estimulan el desarrollo emocional y las habilidades sociales. Este desarrollo social y emocional se asocia con los beneficios cognitivos.

Identificamos, a través del caso Gillette, que las nuevas generaciones buscan que las empresas tomen postura frente a temáticas sociales. El CEO afirma que mostrar la posición de la organización frente a una causa social puede resultar en un vínculo más fuerte con el usuario, pero que también puede generar disgusto en otros. Un ejemplo de una toma de postura frente a valores es el caso Pixar. Comprendimos que Disney como empresa produce para la cultura de Estados Unidos y que eso llevó a que una producción de Pixar sea censurada por no cumplir con los valores culturales de 14 países. Se debe a que la cultura y los valores modifican la conducta de consumo de los usuarios frente a una marca. (Lopes Rodriguez, 2016) Por ende, el análisis de los valores a transmitir en una marca requiere un análisis riguroso e iterativo, ya que “en un mundo que cambia, también los productos tienen que cambiar.” (Aicher, 1994, p. 18)

Encontramos que hay una tendencia a encontrar alternativas pedagógicas de enseñanza a la modalidad unidireccional de adquisición de conocimientos que hoy ocurre en las aulas. (Răducu, 2019) (Brailovsky, 2014) Identificamos, también, que “jugar juegos es crucial para el desarrollo y para motivar a los niños” (Hromek, 2009, p. 637) y en particular el juego de reglas es fundamental para los niños. (Montañés, 2000, p. 249) Por ende, el juego de mesa podría ser utilizado como una herramienta pedagógica dentro y fuera del aula.

2.2 Identificación del segmento

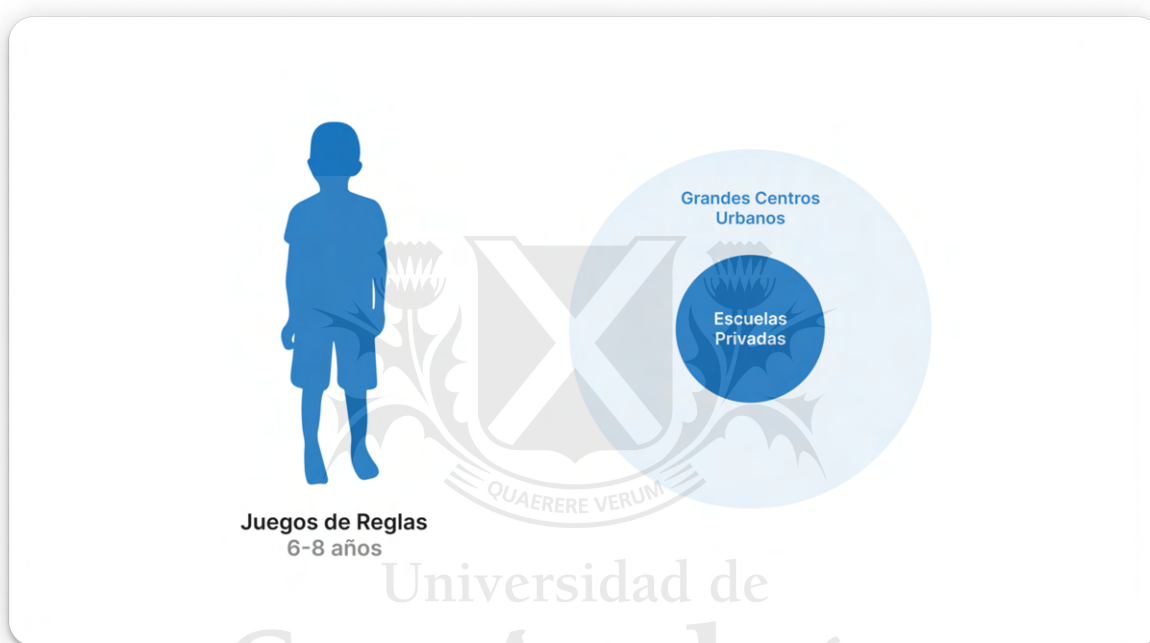


Figura 8: Visualización del segmento de Ruilab

Previamente, en la sección de investigación encontramos que los juegos de reglas son fundamentales para la formación de niños entre los 6 (seis) y los 8 (ocho) años de edad. Para una primera instancia se delimitó al segmento a grandes centros urbanos, y pertenecientes al ámbito de la educación privada. Esto quiere decir que los niños pertenecerán a familias de poder adquisitivo medio/alto, desde el nivel socioeconómico ABC1 C3 en adelante, ya que, como veremos más adelante, estas escuelas privadas serán clave a la hora de plantear alianzas estratégicas. Se estima que hay 735.963 niños tan solo en CABA y GBA que cumplen con esta condición (Gobierno de la Nación, 2020). En una segunda instancia, se buscará expandirse a otros rangos socioeconómicos.

2.3 Formulación de la oportunidad

A partir de la entrevista con Carlos Ruibal, donde afirma, “tenemos dos psicopedagogas que cuando vamos a sacar algo [un juego] se lo mostramos y nos dicen “esto estimula lo motor”, “esto lo cognitivo””. Actualmente, Ruibal identifica los beneficios del juego una vez que ya están ideados, a través del análisis de dos psicopedagogas *in-house*. Los beneficios se adaptan al juego, pero el juego no se adapta a los beneficios. Esto genera que los beneficios queden en un segundo plano, haciendo que el juego no esté pensado como herramienta pedagógica. Por esto último, encontramos que hay una oportunidad en idear al juego de mesa como una herramienta pedagógica dentro y fuera del aula.



Universidad de
San Andrés

3.0 Sistema de Solución

3.1 Nombrando el sistema de Solución.

Por lo previamente descrito, la solución será un sistema de ideación de juegos que articulen como herramienta pedagógica (ver anexo 7). Estos juegos pedagógicos proveerán beneficios cognitivos y valores relevantes para las necesidades sociales del ahora. Este sistema será nombrado Ruilab. Preservará la identidad de marca de Ruibal, pero utilizará el color azul para la distinción de los productos de la línea por sobre los otros.

A través de la entrevista a Carlos Ruibal, pudimos determinar que la organización cuenta con dos sistemas de ideación. Por un lado, un sistema externo en el cual aficionados a crear juegos traen sus ideas a Ruibal y, en el caso en que fueran desarrollados, reciben un porcentaje del valor de las ventas. Por otro lado, un sistema interno en el cual el proceso de ideación del juego se realiza *in-house*. Ambos sistemas se cruzan: un juego de ideación externa puede ser modificado por el equipo de Ruibal. El nuevo sistema planteado, en cuestión, será un subsistema de ideación interna que interactúa constantemente con el usuario y actores externos. El mismo está diseñado para abarcar al segmento previamente establecido (niños entre 6 y 8 años de edad).

El sistema contará con 5 (cinco) partes. Estas serán un espacio de interacción digital, una parte *data sorting*, una parte de diseño del juego, una parte de *testing* y finalmente una parte de alianzas. Estas secciones no serán procesos temporalmente delimitados con un principio y un fin, sino que serán parte de un proceso iterativo en donde los juegos están en constante revisión para poder mantenerlos en concordancia con las necesidades culturales actuales. Adecuar los juegos al contexto cultural permitirá que estos no queden fuera de vigencia. Cada una de las partes será desarrollada individualmente para su mayor comprensión.

3.2 Espacio de Interacción Digital

El espacio de interacción digital será una página *web* en donde distintos actores interactúan, en algunos casos mediados por Ruibal, y en algunos casos de manera libre (Ver figura 9). El mismo estará alojado dentro de la web actual de Ruibal, buscando que el tráfico generado por los juegos pedagógicos también aumente la visibilidad de los otros productos, ya que hoy en día la venta por

canales digitales representa solo el 6% de las ventas totales. Los actores se pueden registrar con dos tipos de cuentas, una para organizaciones y otra para individuos. Dentro de la categoría de organizaciones podemos encontrar a las escuelas, instituciones gubernamentales, y ONGs del ámbito de educación. Al inscribirse se tomarán datos como el lugar en donde opera, la cantidad de empleados, URL de su web, teléfono de contacto y dirección de correo electrónico. Dentro de la categoría de individuos se pueden encontrar expertos en educación, pedagogos, padres y madres, maestros y personal de escuelas. A cada uno de estos se les pedirán sus direcciones de correo electrónico, su profesión, el barrio en el que residen y cantidad de hijos (en el caso de que corresponda a padres). La utilidad de esta información será desarrollada más adelante.



Figura 9: Visualización de la *home page* de Ruilab.

Este espacio contará con 5 (cinco) formatos de interacción entre actores y de los actores con Ruilab. Estos serán encuestas periódicas, preguntas guiadas con espacio de debate, un blog en donde se podrán realizar *reviews* de los lanzamientos y los productos, un espacio para inscribirse a los espacios de *testing* de los productos resultantes del sistema y, por último, un *marketplace*. Las encuestas proveen resultados cuantitativos y las preguntas guiadas nos proveerán con resultados cualitativos acerca de las necesidades del hoy, las temáticas que se están abordando en las casas y en las escuelas. Estos datos serán de suma importancia cuando hablemos de los espacios de *data sorting*.

Estos actores serán incentivados a interactuar en el espacio digital mediante un *reward system* en donde lo lúdico del juego de mesa se traslada a este espacio en una experiencia *gamificada*. El nivel

uno o nivel inicial no contará con ningún tipo de premiación. En el nivel dos se habilitará el acceso a realizar compras de los productos Ruilab previo a su lanzamiento. En el nivel tres se habilitará una serie de descuentos periódicos sobre los juegos. En el cuarto nivel se le enviarán muestras de los productos tanto a instituciones como a individuos. El quinto nivel será distinto si la cuenta es de una organización o un individuo. El mismo le proporcionará un *Game Day* en instituciones educativas y colaboraciones pagas en el caso de individuos. Las colaboraciones pagas, como observamos previamente, son constantes con la postura de la empresa frente a la ideación externa. Entendimos que son permeables a recibir las ideas de terceros, los que son remunerados por esas colaboraciones. Este espacio de cocreación “informal” no está siendo comunicado efectivamente, ya que no hay visibilidad en los canales oficiales. Los puntos para pasar de un nivel a otro se obtendrán a partir de distintos métodos. Se tomó como referencia el *reward system* de Yahoo Answers para determinar cómo se podrían definir los métodos de obtención de puntos y se armó una tabla de valores.

Action	Point value
Begin participating on Yahoo! Answers	One time: 100 points
Choose a best answer for your question	5 points
Put the answers to your question to a vote	5 points
Answer a question	2 points
Log into Yahoo! Answers	Once daily: 1 point
Vote for a best answer	1 point
Rate a best answer	1 point
Have your answer selected as the best answer	10 points
Receive a “thumbs-up” rating on a best answer that you wrote (up to 50 thumbs-up are counted)	1 per “thumbs-up”

Action	Reward	Frecuencia
Registrarse!	10 Puntos	Una vez
Primera Interacción	20 Puntos	Una vez
Interacción con su posteo	20 Puntos	Recurrente
Respuesta a Encuesta	30 Puntos	Recurrente
Interacción Destacada	40 Puntos	Recurrente
Voluntario a Testeo	50 Puntos	Recurrente

Figura 10: Puntos por acción en Yahoo! vs Ruilab



Figura 11: Sistema de niveles y puntos necesarios para cada uno.

Habrán seis instancias en las cuales el usuario recibirá puntos. La primera será automática al registrarse y tendrá una valoración de 10 puntos. La segunda será luego de su primera interacción en el espacio con otro usuario o Ruilab, y tendrá una valoración de 20 puntos. La tercera instancia no dependerá de las acciones del usuario, sino de la cantidad de interacciones que reciba en sus posts, comentarios o *reviews*, que también tendrá un valor de 20 puntos por cada una de ellas. La cuarta manera de obtener puntos será a través de la respuesta a una encuesta y tendrá una valoración de 30 puntos. En este caso, los puntos de las encuestas serán asignados en función de la cantidad de respuestas y no por la respuesta en sí. También, la cantidad de preguntas será limitada por día. Estos últimos dos puntos nos llevan a respuestas con un menor sesgo. Las mismas encuestas, también, alimentarán el perfil del usuario en la base de datos. De suma importancia a la hora de pensar en la comunicación de los productos. La quinta manera será por interacciones destacadas y tendrá una valoración de 40 puntos. En este caso, Ruilab puede generar un reconocimiento a alguno de los usuarios por un comentario o respuesta que haya generado un *insight* clave para el desarrollo del juego. La sexta manera de obtener puntos será por participar como voluntario en los tests, y quienes participen de estos últimos obtendrán 50 puntos. Este último método de obtención de puntos será desarrollado más adelante en la sección nombrada *Testing*. La acumulación de puntos llevará a que el usuario suba de nivel (Figura 11).

El espacio de interacción digital estará integrado a un *marketplace* en donde los usuarios podrán comprar los productos de Ruilab. Como mencionamos previamente, su actual canal de venta digital representa aproximadamente el 6% del total de las ventas totales. A su vez, está mediado por MercadoLibre, haciendo que Ruilab tenga control limitado sobre el display de los productos en la

plataforma y tenga comisiones sobre las ventas. Para conservar su relación con los canales de venta físicos, Ruibal posicionará los productos en sus nuevos canales digitales al precio de la juguetería más cara del mercado. Carlos Ruibal afirma que hoy en día, en Argentina, la misma es Apio Verde. Así, no generará un conflicto con quienes hoy representan más del 90% de sus ventas. Las ventas a partir de este nuevo canal digital, sin mediadores, generará una ganancia mayor por producto para la empresa. No se espera posicionar a este canal de venta como una competencia de los actuales canales, sino como un espacio más para acercar los productos a los clientes.



Figura 12: Visualización del marketplace de Ruilab

3.3 Data Sorting

El resultado de las interacciones dentro del espacio de interacción digital serán recolectadas. Ruilab comenzará a basar sus decisiones de producto en datos de fuente propia y podrá monitorear los cambios culturales en tiempo real. El entendimiento de los datos parte de la clasificación para generar *insights* en los cuales se basen las decisiones. Comprendimos que “la tecnología está desempeñando un papel crucial en la mejora de los procesos corporativos, proporcionando transparencia y análisis a partir de volúmenes de datos”. (Treviño-Reyes, 2020, p. 1064) La toma de decisiones a partir del análisis de datos genera una ventaja competitiva (Treviño-Reyes, 2020). Tener

ventaja competitiva significa incrementar el “valor que una empresa es capaz de generar” (Porter, 1985, p. 3). Estos datos serán, en una primera instancia, divididos en tres grandes categorías: los usuarios, los beneficios y los valores.

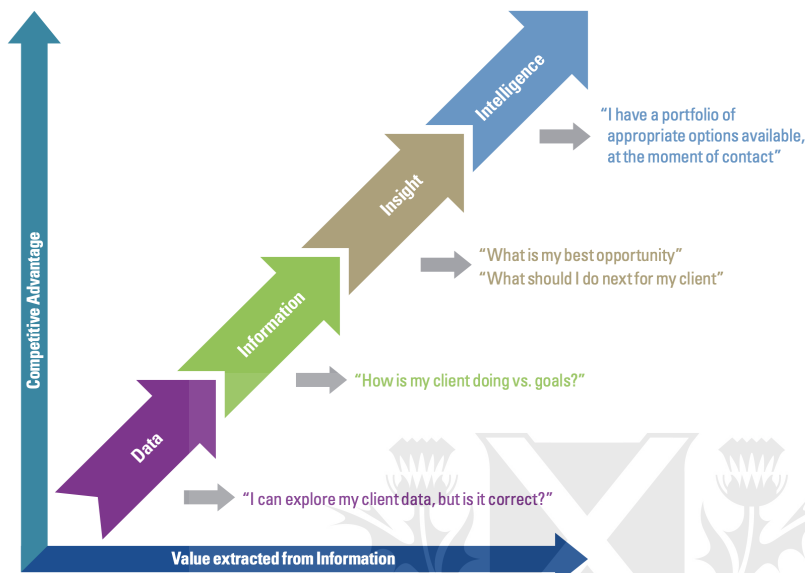


Figura 13: Valor extraído de los datos contra ventaja competitiva. (KPMG, 2015)

En cuanto a los usuarios, se encuentran dos que son fundamentales: los padres/ madres y las escuelas. Estos serán los posibles clientes, ya que serán quienes efectivamente hagan la compra del producto para el niño. Como mencionamos previamente, el formulario que completen al registrarse en la web nos provee con información que será almacenada en una base de datos de posibles clientes. A medida que el usuario utilice la plataforma se continuará formando un perfil más específico. Esto nos permitirá tener un proceso iterativo de identificación del segmento, en donde Ruibal podrá tener información más precisa de los hábitos de consumo de los usuarios. Esto será de utilidad para comprender, por ejemplo, en qué zonas hay más demanda de este tipo de productos. También, este tipo de datos será fundamental para realizar publicidad paga de manera eficiente. Una mayor cantidad de información sobre los usuarios de este tipo de juegos nos permitirá generar una conversión más alta (Camilleri, 2011). Este concepto se denomina marketing dirigido y se diferencia del marketing en masa por el grado de especificación de los segmentos a los cuales se les está comunicando. “Al dividir o segmentar mercados, los investigadores suelen buscar características compartidas, como necesidades comunes, intereses comunes, estilos de vida similares o incluso perfiles demográficos similares” (Camilleri, 2011) para así poder luego personalizar las campañas publicitarias en función de sus necesidades.

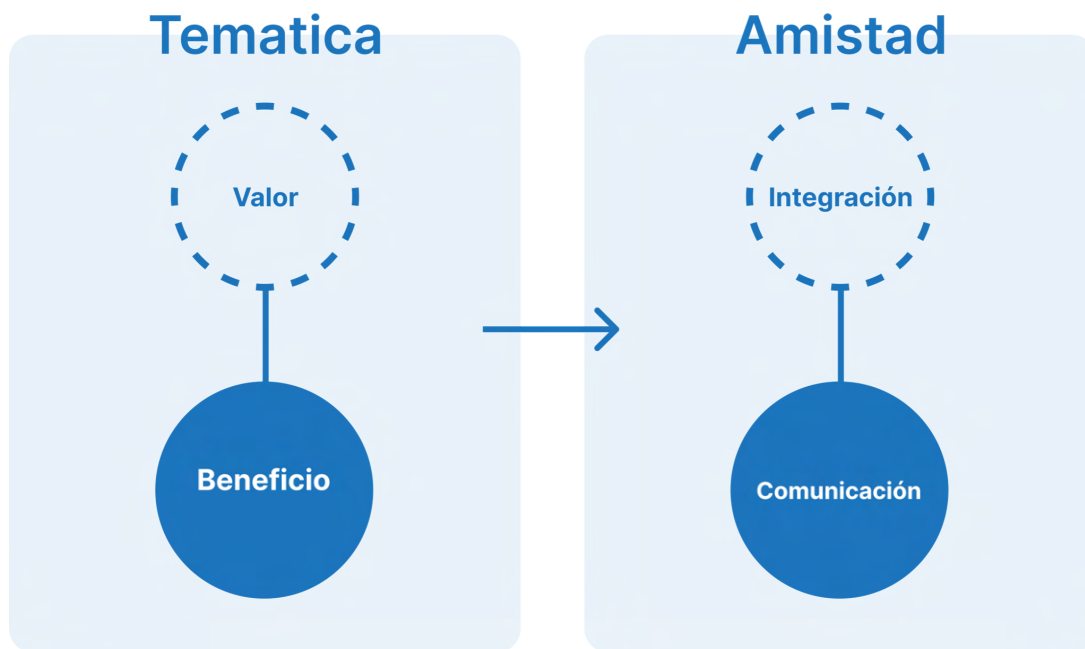


Figura 14: Visualización de la selección de temática, valor y beneficio.

En segundo lugar, tendremos dos grandes categorías adicionales: beneficios y valores. Los beneficios a su vez serán divididos en dos subcategorías denominadas beneficios cognitivos y beneficios motores. De estas categorías, los beneficios motores serán descartados por su baja relevancia a la hora de pensar en el juego de mesa y se almacenarán los beneficios cognitivos. Algunos posibles ejemplos de estos últimos pueden ser el lenguaje o la atención. Por último, los valores serán extraídos de la información del espacio de interacción digital para ajustar los beneficios al contexto temporal y cultural en la que se está insertando el producto, ya que observamos que la cultura y los valores modifican la conducta de consumo de los usuarios frente a una marca (Lopes Rodriguez, 2016). La determinación de valores específicos le permitirá a Ruibal adaptar este mismo proceso en distintos países o regiones. Entendimos, a través de la entrevista con Carlos Ruibal, que su empresa tiene experiencia exportando a otros países de Latino América, por ende, tiene el *know-how* de cómo iniciar este proceso de expansión si las condiciones económicas nacionales están dadas.

Una vez que esta información se encuentre dividida en las tres categorías mencionadas, se procederá a seleccionar una temática que acompañe la estacionalidad de los productos de Ruibal. Ambas psicopedagogas in-house, por separado, se encargarán de realizar uniones entre los beneficios y valores que se podrán utilizar para la temática. Luego, ambas contrastarán sus resultados y se encargarán de escoger la combinación valor-beneficio que se destaque de ambos procesos individuales. Pongamos un ejemplo para entender el proceso. El día del niño se aproxima y Ruibal sabe que este periodo genera un incremento sustancial en las ventas. Se toma como temática el día

del niño, se extrae del blog los diversos *insights* de beneficios y valores, se agrupan y se escoge uno. Una combinación posible podría ser la temática amistad, el beneficio cognitivo comunicación y el valor integración.

3.4 Diseño del Juego

En el diseño del juego habrá distintos actores involucrados que recibirán la temática, el valor y el beneficio seleccionado. Estos actores serán los diseñadores Ux y diseñadores gráficos, quienes mantendrán un diálogo directo con las psicopedagogas para la efectiva incorporación de los datos previamente recolectados. El rol del diseñador Ux será de suma importancia, para que el juego se adecue de manera integral a la edad a la que se está apuntando. Será importante pensar no solo en las interacciones que se darán en el juego, sino que también en el formato de transmisión de las reglas dentro de los reglamentos. La directiva de Ruibal, en esta etapa, tendrá el rol de evaluar los costos que podría conllevar el desarrollo del juego.

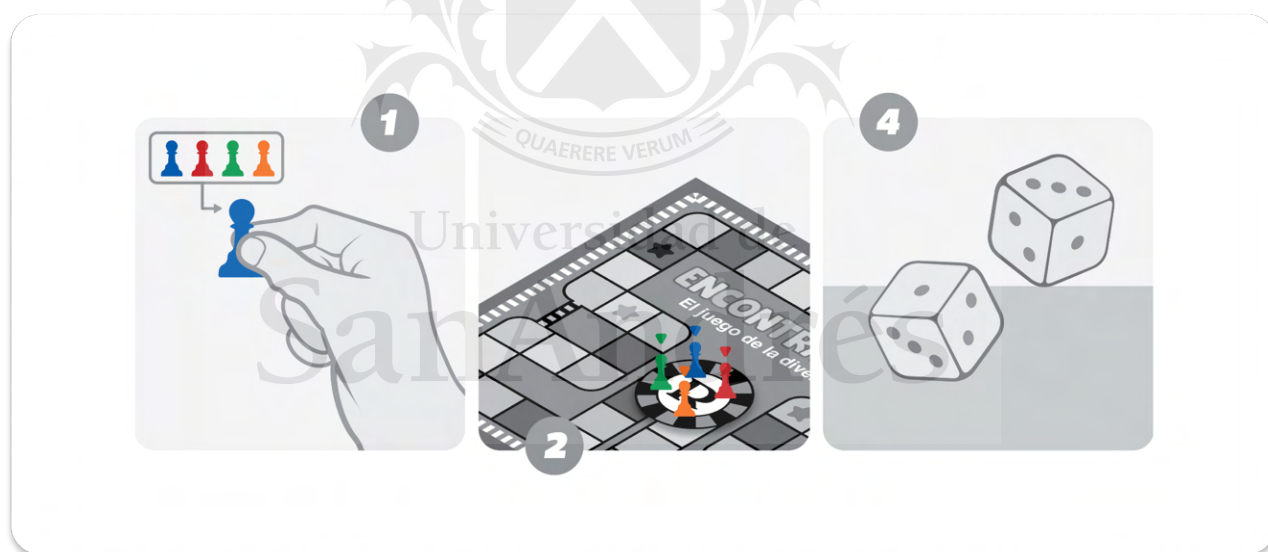


Figura 15: Visualización de la sección de niños del reglamento de Encontrarnos, por Ruilab.

Carlos Ruibal afirma que si un juego no se entiende en 10 (diez) minutos, el mismo será un fracaso. Esto quiere decir que los reglamentos deben estar planteados para que su comprensión sea rápida. El mismo llevará la menor cantidad de texto y utilizará visualizaciones en formato de pasos. Se usó los reglamentos de Lego para el mismo segmento como referencia (ver anexo 6). Del mismo, se tomó el uso de ilustraciones, su lenguaje simple y que no da ningún paso por sentado. Este último llevará a que los niños no generen puntos de distancia desde el primer momento del juego. El reglamento tendrá tres secciones: una para niños, una para padres y una para docentes/ escuelas. La sección

para niños contendrá las visualizaciones previamente mencionadas en donde se explica el juego. La sección para padres contendrá maneras de involucrar el juego en el hogar y una introducción a los beneficios del juego orientada a los padres que quieran conocer en más detalle qué es lo que se les está enseñando a sus hijos. La sección de docentes/ escuelas tendrá información acerca de cómo implementar el juego en espacios educativos junto con dinámicas de reflexión posteriores al espacio del juego.

Los juegos respetan, también, la imagen de marca de la empresa. Su aspecto físico se asimilará, a la vista, a los productos de Ruilab. Se utilizará nuevamente el color azul para generar un reconocimiento de los productos como parte del subsistema Ruilab y para generar homogeneidad entre los productos de esta línea. Se podría pensar que esta serie de juegos tendrá un formato casi de enciclopedia, en donde los lomos tendrán leves variaciones. ¿Cuál es el sentido de esto último? Se entendió, con base en lo investigado, que los niños necesitan distintos tipos de juego para poder incorporar todos los beneficios que tienen (Lego Foundation, 2017, p. 30). Por ende, se necesitarán diversos tipos de juego para poder generar un desarrollo integral en el niño. Esto llevará a que el juego se transforme en una especie de coleccionable.



Figura 16: Visualización de diversos juegos Ruilab, articulando como coleccionables.

El juego se asimilará, en características físicas, a los juegos actuales de Ruilab. Se seguirán utilizando los clásicos tableros de cartón, piezas de plástico y dados, ya que es parte del *know-how* de la empresa. Hoy en día tienen un alto estándar de calidad sobre sus productos y maquinaria ya

adquirida para realizar este tipo de procesos, haciendo que la integración de los productos Ruilab a la línea de producción pueda ser factible y de rápido accionar. No se necesitará nueva maquinaria para la ejecución de este sistema, salvo nueva matricería en el caso de que las piezas lo demanden.

Se realizó un prototipo de cómo podría verse uno de los juegos de Ruilab. Se debe generar una visualización clara acerca de qué se estimula en el niño en cada uno de los juegos, ya que la determinación de qué valores transmitir establece una toma de postura por parte de la organización. Esta información estará visible tanto en los costados como en el frente de la caja. Es de suma importancia dejarla visible en los costados por lo previamente investigado sobre la disposición de los juegos de mesa en las góndolas. Contará con las edades determinadas en el segmento, los valores/beneficios y el logo de Ruilab. Así, quien opta por un juego de la línea pedagógica podrá tener claridad acerca de qué se le va a transmitir al niño en el mismo de manera rápida.



Figura 17: Visualización de las cajas de Encontrarnos, por Ruilab. Foco en el segmento y las temáticas/valores.

Las compras en los espacios que rodean las cajas representan 46% de las ventas de los supermercados (Mario J. Miranda, 2018, p. 313). Por ende, adaptar los juegos a un formato chico y transportable que pueda ser mostrado en estos espacios sería una posible solución a la competencia visual de las góndolas de juegos y juguetes. Ruilab ya tiene juegos de mesa de tamaños estándares adaptados a formatos de menores dimensiones. Uno de ellos es el Carrera de Mentes, el cual tiene

una versión de cartas más pequeña. En el mismo, el reglamento es más acotado y cabe impreso dentro de la caja. Allí se hará el display visual del reglamento para los niños con el formato visual previamente mencionado. También, estas versiones de juegos tienen en cada una de las unidades un código QR, por el cual padres y maestros podrán acceder a una versión digital del reglamento en el espacio de interacción digital. Allí encontrarán cómo aplicar el juego como herramienta pedagógica. El juego será enviado a supermercados en una caja que al mismo tiempo articulará como estante para apoyar los productos.



Figura 18: Visualización de Encontrarnos, versión de bolsillo.

El diseño del juego buscará un lenguaje simple y claro, respetando la imagen de marca de Ruibal pero introduciendo el color azul para generar diferenciación de los productos de la línea pedagógica. Se focalizará en la transparencia acerca de lo que se va a transmitir y un claro foco en el usuario. En cuanto a sus dimensiones, los juegos tendrán formatos estratégicos para los distintos canales de venta.

3.5 Testing

El espacio de *testing* validará las ideas resultantes del proceso de diseño. En esta instancia se podrá analizar el funcionamiento de las mecánicas del juego y la incorporación efectiva de los beneficios y valores. Se realizará *feedback* y de ser necesario se volverá un paso atrás para iterar el juego. Esto generará que el juego esté en constante actualización, lo cual es importante entendiendo que los

valores pueden ser afectados por el contexto cultural. En una primera instancia de reunión con Carlos Ruibal, él nos informaba que efectivamente en el pasado se habían recibido quejas de usuarios por la utilización de lenguaje en juegos viejos que no coincidía con el contexto social actual. Hoy en día los juegos no son actualizados por periodos extensos. Los testeos de los productos nos servirán para comprender si los juegos se adecuan al contexto social y cultural, y permitirá que no queden fuera de vigencia. Ruilab contará con tres espacios distintos de *testing*.

El primero será las cámaras Gesell en donde niños, que hayan sido inscritos a partir del espacio de interacción digital, jugarán con el prototipo del juego en desarrollo. En el mismo espacio, detrás de un vidrio espejado, se encontrarán las psicopedagogas y los diseñadores UX verificando tanto que la finalidad del juego cumpla con lo estipulado previamente por el beneficio y el valor, y que el usuario comprenda el juego en menos de 10 minutos con solo ver el reglamento (ver anexo 11).

El segundo de los espacios será el *Game Day* en instituciones educativas. En este espacio, Ruilab llevará su línea pedagógica a escuelas junto con personal de Ruibal, siendo fundamental el rol de las psicopedagogas nuevamente en este evento. Se llevarán juegos que están en proceso de desarrollo y se realizarán observaciones no participantes. Allí podremos ver qué dinámicas surgen de la interacción de los niños con los juegos, entre los niños y de los docentes con el niño a la hora de jugar en espacios educativos. Estas observaciones serán de suma importancia para poder diseñar esas interacciones mediadas por el tablero. Este espacio permitirá evaluar un juego varias veces en un solo espacio, a diferencia de las cámaras Gesell en donde solo se podrá evaluar de a una partida a la vez.

El tercer espacio serán los testeos *preview*. Ruibal seleccionará a participantes que se postularon, basándose en su nivel dentro del espacio de interacción digital, para probar distintos tipos de juego de la línea pedagógica en el ámbito familiar. Se les brindará a los participantes un *demo* del juego por un tiempo limitado y deberán contestar una breve encuesta al finalizar. Este tipo de testeos, como vimos previamente, será el mejor recompensado en el *reward system*.

A partir de las cámaras Gesell, los *game days* en instituciones educativas y los testeos *preview*, Ruilab generará datos que serán claves a la hora de iterar los productos de su línea pedagógica. Los testeos aseguran que los juegos respondan al contexto cultural, que las reglas puedan ser incorporadas en menos de 10 minutos, que las mecánicas del juego funcionen y que la transmisión de los beneficios/valores sea efectiva.

3.6 Alianzas

Las alianzas serán de suma importancia para posicionar los productos de Ruilab en el ámbito educativo y en el ámbito del juego de mesa. Ruibal deberá generar alianzas estratégicas con actores del ámbito privado y público para producir visibilidad en una primera instancia.

Por un lado, en el sector privado, Ruibal deberá establecer alianzas con jugueterías y supermercados. Ambos canales representan la amplia mayoría de las ventas en espacios físicos. Estos intermediarios, como observamos previamente, son claves para el funcionamiento de Ruibal. Hoy en día Ruibal tiene acuerdos sobre los precios de venta de los productos para asegurar que perdure la relación comercial. Como observamos anteriormente, Ruibal no puede posicionar sus canales de venta B2C con precios por unidad que superen los de las jugueterías. Se establecerán, entonces, precios de venta para estos dos actores que permitan continuar generando ganancias y un precio de venta al consumidor que supere los precios de la juguetería más cara del mercado.

Las escuelas son, también, de suma importancia a la hora de plantear alianzas. Se buscará generar visibilidad sobre la implementación de juegos pedagógicos. Sus espacios de comunicación son vistos principalmente por padres y madres, que ofician como potenciales clientes de esta línea de productos. También, estos mismos canales de comunicación son vistos por otras escuelas, lo que le permitirá a Ruibal continuar expandiendo sus alianzas. Se buscarán instituciones que estén predispuestas a adoptar metodologías pedagógicas distintas a la tradicional relación docente-alumno. Estas escuelas, que ya están innovando en su formato educativo, serán más permeables a recibir propuestas como la que Ruilab llevará a las aulas.

Por otro lado, durante el periodo de investigación se observó que, en la Ciudad de Buenos Aires, se realizaron eventos en donde se vinculaba al juego de mesa con la educación. Un caso que llama la atención es el “ajedrez escolar”, que cuenta con una entrada de blog en la página del Gobierno de la Ciudad (ver anexo 10). Ruibal fue quien proporcionó los juegos para que el evento se lleve a cabo en distintas plazas de CABA. Se entendió a “la ciudad [...] como un espacio heterogéneo, socialmente producido por una trama de relaciones, materialización compleja de la cambiante textura de las prácticas sociales.” (Corbal, 2010, p. 4). En sus espacios públicos, “se dan relaciones de encuentro, intercambio y circulación” (Corbal, 2010, p. 3), haciendo de estos puntos de heterogeneidad social y cultural clave para la inserción de juegos pedagógicos. La plaza, particularmente, plantea “un espacio

físico y simbólico con significados especiales” (Corbal, 2010, p. 2) propios de cada cultura. También, es un espacio clave para la inserción de la cultura lúdica a temprana edad (Corbal, 2010). Es por eso que llevar esta línea de juegos allí, aprovechando el vínculo existente con el Gobierno de la Ciudad, formará espacios en donde jóvenes de distintas realidades interaccionen. Así, los niños podrán tener acceso a una pluralidad de perspectivas y no limitaremos las prácticas lúdicas de los niños a “espacios ya institucionalizados” (Pinheiro De Almeida, 2012, p. 14) cómo serían las casas o las escuelas. Esto nos lleva a pensar que un vínculo entre la empresa Ruibal y el Gobierno de la Ciudad posibilitará realizar eventos de similares características al “ajedrez escolar” para generar visibilidad sobre el producto en la vía pública y también mediante los canales oficiales del gobierno. Los niños visitan las plazas con sus padres, por ende, aquellos que realmente tienen la toma de decisión sobre la compra del producto tendrán un primer acercamiento a esta nueva línea de productos.



4.0 Conclusiones

Luego de una primera reunión con Carlos Ruibal, el segundo paso de la investigación fue definir qué metodologías íbamos a utilizar para comprender el contexto de la organización, sus procesos internos, sus actores y sus usuarios. Elegimos realizar *desk research*, entrevistas, observaciones participantes y no participantes, una encuesta y una visita a la fábrica en donde terminó de cobrar sentido el trabajo. Ruibal produce 1,5 millones de unidades al año fuera de un parque industrial. Uno llega a Ruibal y entra por la antigua casa de la abuela de Carlos Ruibal, en donde comenzó la empresa. En ese mismo barrio, luego, adquirieron diversas propiedades a los alrededores de esta misma casa, incrementando su capacidad productiva. Ruibal es una empresa familiar que hoy en día tiene procesos industrializados, pero que sigue manteniendo cierta tradición. Es ahí cuando comprendimos que la inserción de Ruibal en el ámbito pedagógico era coherente con la historia de Ruibal. Una empresa familiar creando juegos para la educación de los niños.

Se recuperaron diversos *insights* del proceso de investigación. El análisis de Ruibal y la industria del juego de mesa en Argentina fue de suma importancia para entender la relación de la empresa con los actores involucrados. Se identificó que hay dos actores que son vitales para Ruibal, con los cuales la organización tiene un bajo poder de negociación: los supermercados y las jugueterías. Analizamos el rol de la diversión y el juego en los diversos rangos etarios. A su vez, se recolectó información de expertos en educación, pedagogos y psicólogos para poder afirmar que el juego de mesa puede ser utilizado con fines pedagógicos en la niñez. Comprendimos que los valores pueden tomar un rol fundamental en la sociedad y que están ligados a un espacio, un tiempo determinado. Negrete Lares (2002) afirma que los valores se transforman con los cambios culturales. Observamos como Pixar y Gillette transmiten valores a través de contenido, incluso en escalas masivas. Esto último tiene un desafío más complejo por la dificultad de establecer valores universales.

Con la información previamente recolectada, se procedió a detectar una oportunidad: plantear al juego de mesa como una herramienta pedagógica dentro y fuera del aula desde el proceso de ideación del juego. El mismo se acotó a un segmento de niños entre seis y ocho años, edad en la cual se empieza a jugar juegos con reglas. Desde ese punto de partida, definimos que la solución sería un sistema de ideación de juegos pedagógicos de los que resultarán juegos de mesa que sean consistentes con el contexto cultural y temporal. Además, los juegos proporcionan beneficios

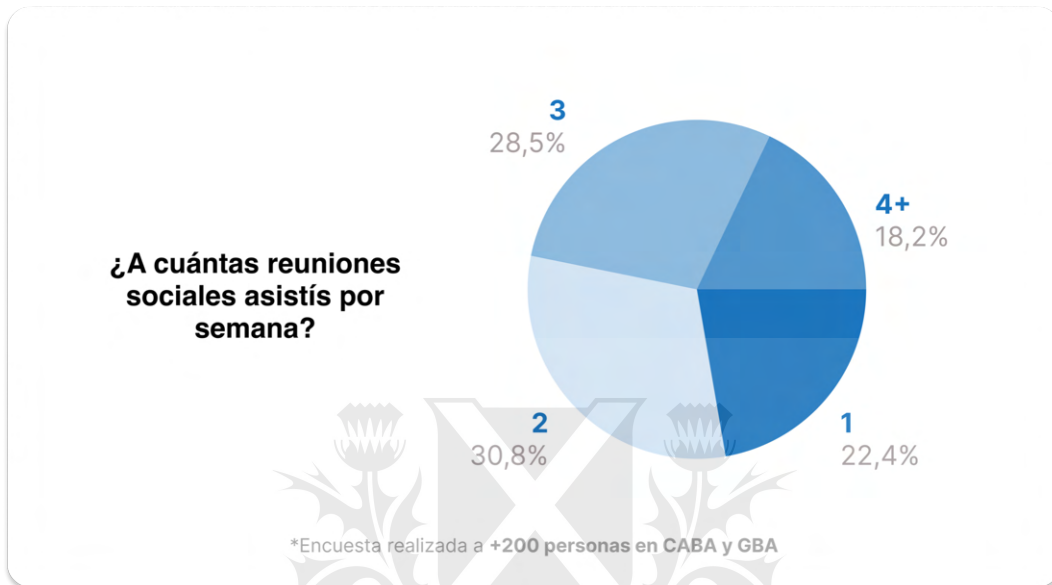
cognitivos, vitales para la temprana edad. Este sistema será *data-based*, ya que utilizará datos recolectados en un espacio digital, en donde diversos actores interactúan. Estas interacciones, fomentadas por un *reward system*, generarán un espacio de cocreación visible y entendimiento de las necesidades del ahora.

Ruilab será un sistema que articula en paralelo con la actual producción de Ruibal. A diferencia de los juegos actuales de la empresa, en donde el objetivo final es la diversión en un tiempo dedicado al ocio, los juegos resultantes de este sistema serán herramientas pedagógicas. En el futuro de la diversión, el niño aprende mientras juega.

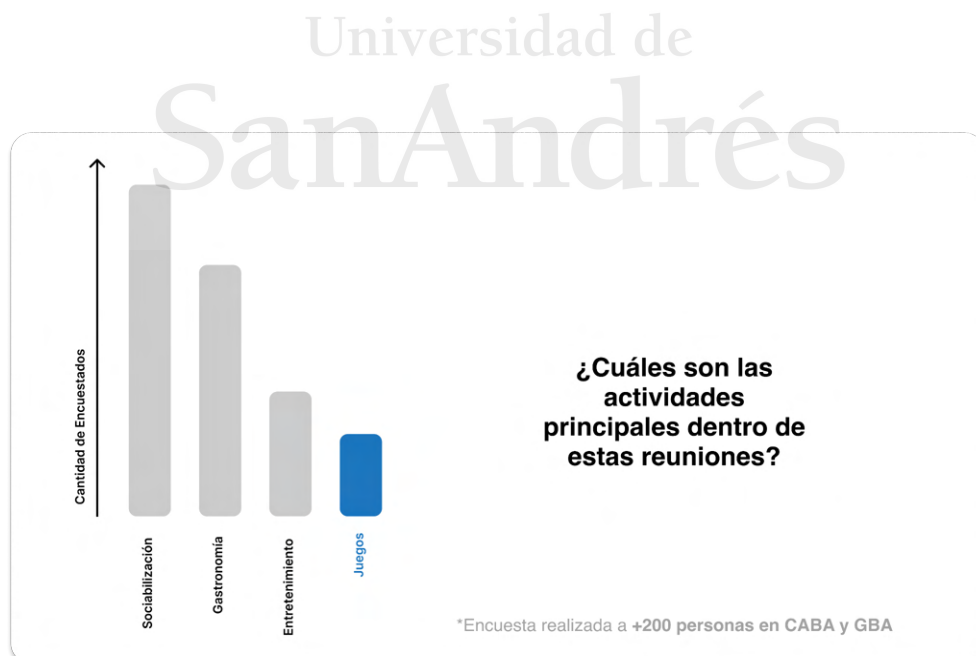


Universidad de
San Andrés

5.0 Anexo

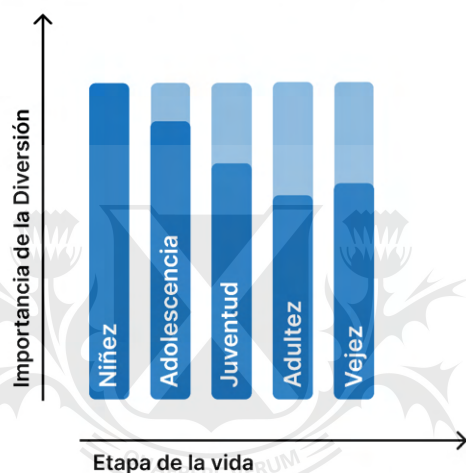


Anexo 1: Cantidad de reuniones sociales asistidas por semana.



Anexo 2: Actividades principales en reuniones sociales.

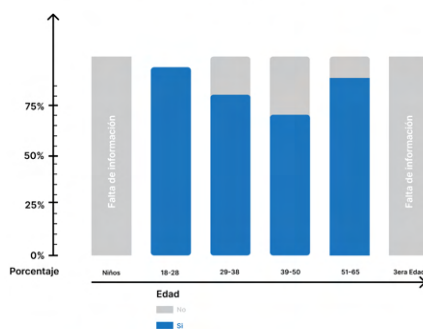
Percepción de la importancia de la diversión por rango etario



*Encuesta realizada a +200 personas en CABA y GBA

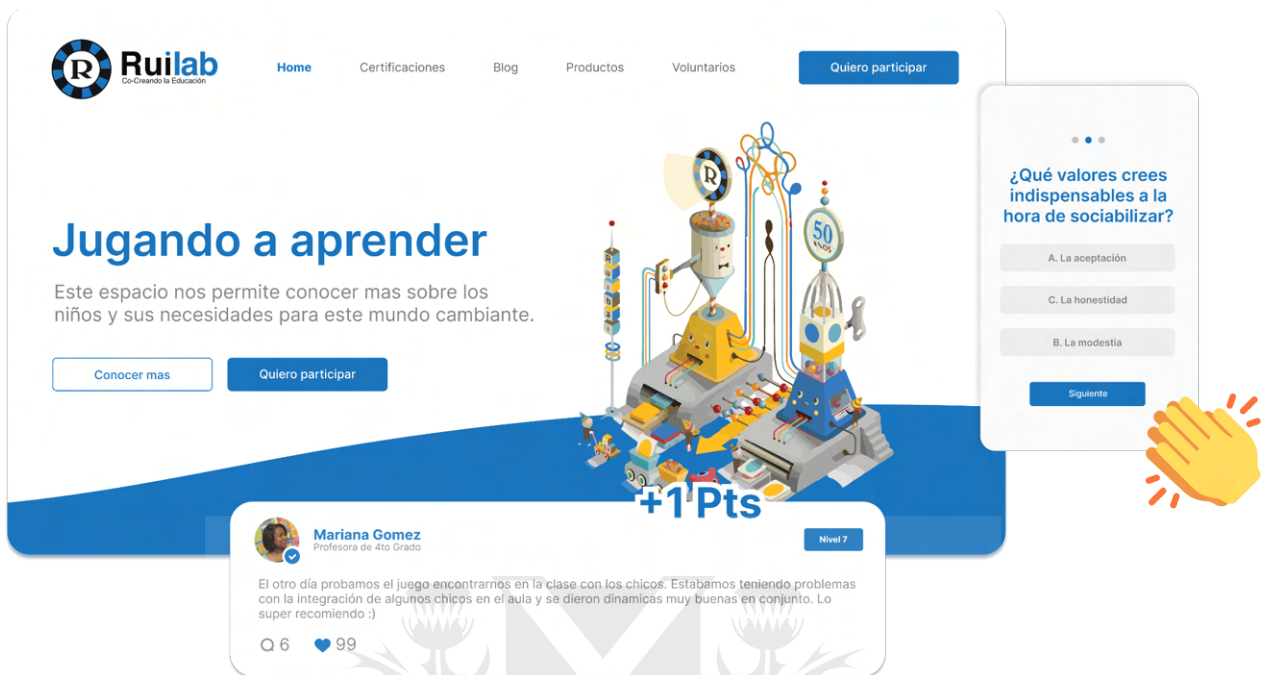
Anexo 3: Percepción de la importancia de la diversión por rango etario

¿Jugás juegos?

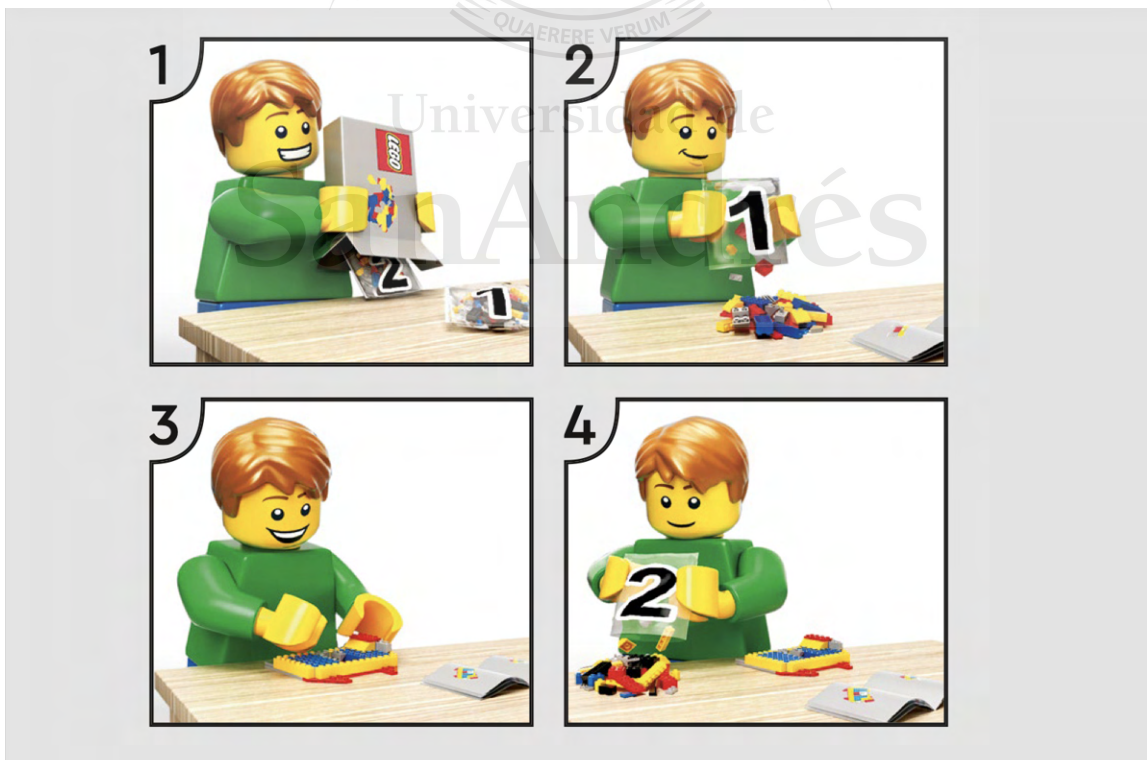


*Encuesta realizada a +200 personas en CABA y GBA

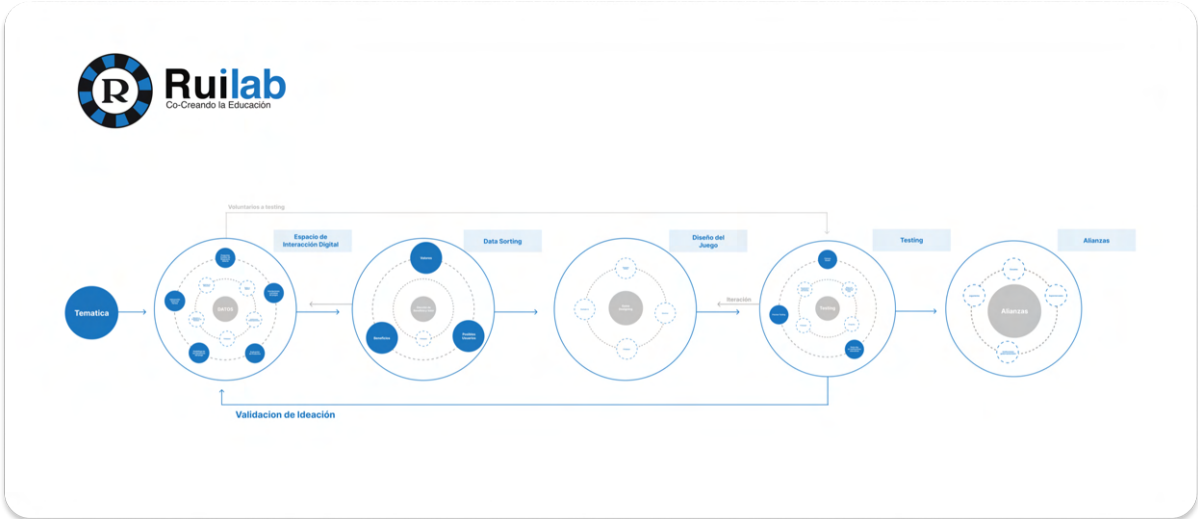
Anexo 4: Porcentaje de personas que juegan juegos por grupo etario.



Anexo 5: Visualización del espacio de interacción digital.



Anexo 6: Visualización del manual de lego.



Anexo 7: Visualización del sistema Ruilab



Anexo 8: Visualización de un reglamento de Ruilab



Anexo 10: Página del Gobierno de la Ciudad. Blog del evento ajedrez escolar



Anexo 11: Referencia de Cámara Gesell

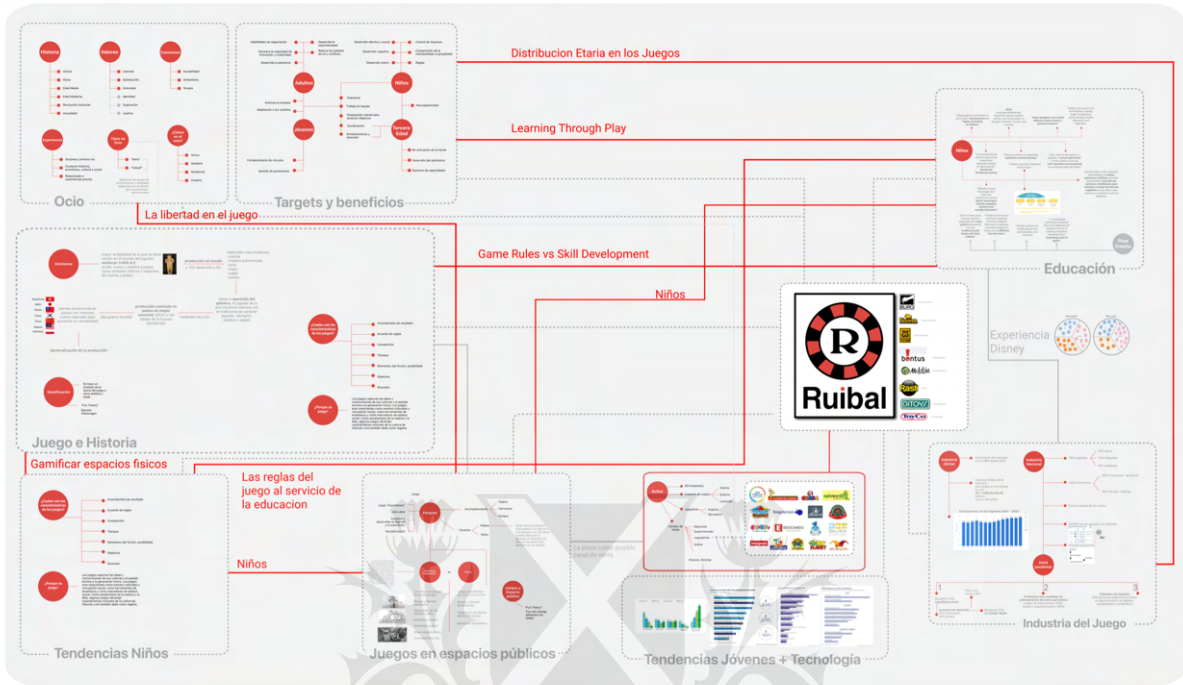


Research

Stage 1

Materia: Taller Trabajo de Graduación
Metodo: Mind Map
Grupo: Julieta Newland, Belen Cortes, Julieta Groshaus y Tiago Aragona

— Link Directo
- - - Link Indirecto
- - - - Esfera de Conocimiento



6.0 Bibliografía

Ahmad, S. (2016) Play and Cognitive Development: Formal Operational Perspective of Piaget's Theory. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1118552.pdf>

Aicher, O. (1994). El Mundo como Proyecto.

Anderson-McNamee, J. (2017). La Importancia del juego en el desarrollo de la primera infancia. Recuperado de <http://maguared.gov.co/wp-content/uploads/2017/06/La-importancia-del-juego.pdf>

Andresen, L. (2003). Experienced-based Learning: Contemporary Issues Recuperado de <https://complexworld.pbworks.com/f/Experience-based%20learning.pdf>

Andrewjeski, K (2019). The Symbolism of Play Behavior in Child-Centered Play Therapy. Recuperado de <https://digitalscholarship.univ.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4784&context=thesesdissertations>

Aparicio, M. (2021). Gamification and reputation: key determinants of e-commerce usage and repurchase intention. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021004886#!>

Beauregard, L. (2022). Prohibido el estreno de 'Lightyear' en 14 países después de que Disney rechazara eliminar un beso lésbico. El País. Recuperado de <https://elpais.com/cultura/2022-06-14/prohibido-el-estreno-de-lightyear-de-disney-en-14-paises-por-incluir-un-beso-de-una-pareja-lesbica.html>

- Belim, V. (2014). Beyond Gamification: Sociometric Technologies that Encourage Reflection before Behavior Change. Recuperado de http://www.funkydesignspaces.com/publications/2014/belim14_BlueFriends.pdf
- Booker, M. (2009). Disney, Pixar, and the Hidden Messages of Children's Films.
- Borja, M. (1980). Juego Infantil: Organización Ludotecas Recuperado de https://books.google.com.ar/books/about/El_juego_infantil.html?id=7TQ9vgAACAAJ&redir_esc=y
- Boumová, V. (2008). Traditional vs. Modern Teaching Methods: Advantages and Disadvantages of Each. Recuperado de <https://is.muni.cz/th/f62v8/MgrDiplomkaBoumova.pdf>
- Brailovsky, A. E. (2014). Proyectos de Educación Ambiental: La Utopía en la Escuela.
- Camilleri, M. A. (2018). Market Segmentation, Targeting and Positioning. In Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product (Cap 4, pp. 69-83). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/319085560_Market_Segmentation_Targeting_and_Positioning
- Coombe, G. (2019). Should brands take stands? Recuperado de <https://www.aim.be/wp-content/themes/aim/pdfs/2019%20Brands%20Lecture%20British%20Brands%20group.pdf?t=1567768716>
- Corbal, P. (2010). La plaza es la plaza. Juego y espacio público en la ciudad de La Plata. Recuperado de <https://www.academica.org/000-027/752.pdf>
- EAE Business School. (27 noviembre de 2019). The fun theory: Definición y aplicación. El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/the-fun-theory-definicion-y-aplicacion>
- Federación de Enseñanza de Andalucía. (2011). EL JUEGO EN LA ETAPA INFANTIL Recuperado de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd8764.pdf>

- Ganiyu, R. (2013). PACKAGING AND THE INCIDENCE OF INFORMATION OVERLOAD IN A LOW-RISK MARKET: A STUDY OF GROCERY PRODUCTS. Recuperado de https://www.academia.edu/6272566/PACKAGING_AND_THE_INCIDENCE_OF_INFORMATION_OVERLOAD_IN_A_LOW_RISK_MARKET
- Gobierno de la Ciudad. (2011). Ajedrez escolar. Recuperado de https://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/aer/ajedrez/simultaneas.php?menu_id=30264
- Gobierno de la Nación. (2020). Anuario estadístico educativo. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-educacion-publico-el-anuario-estadistico-educativo-2020>
- Hromek, R. (2009). Promoting Social and Emotional Learning With Games. Recuperado de <https://lacc.fiu.edu/events/2018/rise-of-the-dragon-china-on-the-world-stage/viiipromoting-social-and-emotional-learning-with-games.pdf>
- Huang, J. (2022). The External Factors That Influence the Image of Disney Movies Characters. Recuperado de <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220109.031>
- Johnson, J. E., Christie, J. F., & Wardle, F. (2015). RESEARCHING PLAY IN EARLY CHILDHOOD. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/319187453_RESEARCHING_PLAY_IN_EARLY_CHILDHOOD
- Journal of Product & Brand Management. (2022). Interactive effects of self-congruity and need for uniqueness on brand loyalty via brand experience and brand attachment. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2020-3250>
- KPMG (2015) Data-driven business transformation. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ca/pdf/2017/01/data-driven-business-transformation-final.pdf>

Miles, J. (4 mayo de 2022). The right app rewards to boost motivation - Google Play Apps & Games. Medium. Recuperado de <https://medium.com/googleplaydev/the-right-app-rewards-to-boost-motivation-c1ec86390450>

Miranda, M. J. (2008). Determinants of shoppers' checkout behavior at supermarkets. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/jt.2008.23.pdf>

Montañés, J. (2017). El juego en el medio escolar. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jose-Latorre-2/publication/341540867_El_juego_en_el_medio_escolar/links/55af699608aed614b09a8fda/El-juego-en-el-medio-escolar.pdf

NACIONES UNIDAS (2019). Educación para la justicia (Vol. 2). Recuperado de https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_2_-_Ethics_and_Universal_Values_-_Spanish.pdf

Nakao, M (2019). The effectiveness of intervention with board games: a systematic review

Negrete Lares, L. (2002). Valores Universales. Recuperado de <https://www.uv.mx/psicologia/files/2014/11/VALORES-UNIVERSALES.pdf>

O'Reilly Media, Inc. (2011). Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. Recuperado de https://books.google.com.ar/books/about/Gamification_by_Design.html?id=Hw9X1miVMMwC&redir_esc=y

Pagotto, M. (2018). Interacción corporal entre niñas/os y adultas/os en una experiencia educativa a cielo abierto. Recuperado de <http://163.10.30.35/congresos/jdsunlp/x-jornadas/actas/PagottoPONmesa47.pdf>

Pennington, R. (2019). The Consumer Culture Theory of Brands. Recuperado de <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-5275-3684-5-sample.pdf>

Petty, G. (2009). Teaching today: A Practical Guide.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

Pulver, A. (2022). Disney accused of removing gay content from Pixar films. The Guardian.

Recuperado de

<https://www.theguardian.com/film/2022/mar/11/disney-pixar-employees-gay-content>

Răducu, C. (2019) Traditional versus Experiential Learning. A Comparative Microstudy of Instructional Techniques on Children's Achievement in Primary School. Recuperado de

https://jep.ro/images/pdf/cuprins_reviste/87_art_06.pdf

Reyes Cruz, F. (2013). Estrategias psicopedagógicas para formación de valores en adolescentes.

Recuperado de <http://200.23.113.51/pdf/29589.pdf>

Rodriguez, P. (2016). Individual cultural values and consumer's choice of national brands. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/288343444_Individual_cultural_values_and_consumers_choice_of_national_brands

Salami, I. (2018). Fun-Rigor Theory of Child Development: Implication for Repositioning Childrearing and Childhood Education Practices in Africa. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/327288020_Fun-Rigor_Theory_of_Child_Development_Implication_for_Repositioning_Childrearing_and_Childhood_Education_Practices_in_Africa

Smilansky, S., Shefatya, L. (1990). Facilitating play: A medium for promoting cognitive, socio-emotional, and academic development in young children. Gaithersburg, MD: Psychological and Educational Publications.

Teodorico Pinheiro De Almeida, M. (2012). El jugar de los niños en espacios públicos. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96172/02.MTPA_TEXTO_CASTELLANO.pdf?sequence=2

The Lego Foundation. (2017). Learning through play: a review of the evidence. Recuperado de https://cms.learningthroughplay.com/media/wmtlmbe0/learning-through-play_web.pdf

Treviño-Reyes, R. (2020). La analítica de datos como ventaja competitiva en las organizaciones. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_2/5_Treviño_Rivera_Garza.pdf

Unicef & Lego Foundation. (2018). Learning through play. Recuperado de <https://www.unicef.org/sites/default/files/2018-12/UNICEF-Lego-Foundation-Learning-through-Play.pdf>

Universidad CES (2013). Boletín de bioética ¿Existen todavía los valores universales? Recuperado de <https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/5227/No.%203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad de Barcelona. (2012). El jugar de los niños en espacios públicos. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/96172/02.MTPA_TEXTO_CASTELLANO.pdf?sequence=2

Universidad Pedagógica Nacional (2015). El juego reglado como estrategia para favorecer las relaciones interpersonales. Recuperado de <http://200.23.113.51/pdf/33685.pdf>

UNLP. (2010). Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales. Recuperado de <https://www.academica.org/000-027/752.pdf>

Zhang, F (2018). Intergenerational Play Between Young People and Old Family Members: Patterns, Benefits, and Challenges. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/325468083_Intergenerational_Play_Between_Young_People_and_Old_Family_Members_Patterns_Benefits_and_Challenges

Zimmerman, E. (2004) Rules of Play: Game Design Fundamentals. Recuperado de
http://files.onearmedman.com/fordham/salen_zimmerman2004.pdf

Zins, (2006). Social and emotional learning. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/284593261_Social_and_emotional_learning



Universidad de
San Andrés