



Vigilada Mineducación

Gamificación como ejercicio preparatorio a la implementación de la etapa de diagnóstico de la metodología Estramipyme

Alberto Castaño Bardawil

Carolina Escarria Buriticá

Guillermo Andrés Corrales Ríos

Trabajo de grado

Asesor metodológico:

Luz María Rivas Montoya, PhD

Asesor temático

Hendrys Fabián Tobar Muñoz, PhD

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

PEREIRA

2024

Contenido

1	Introducción	8
2	Planteamiento del Problema.....	9
3	Justificación	11
4	Objetivos.....	12
4.1	General	12
4.2	Específicos.....	12
5	Revisión de Literatura.....	13
5.1	Resultados de la Revisión de Literatura	15
5.2	Conclusiones de la Revisión de Literatura.....	15
6	Marco Conceptual.....	20
6.1	Estrategia Abierta	20
6.1.1	Inclusión.....	20
6.2	Estramipyme	22
6.3	Gamificación	23
6.3.1	Motivaciones de la Gamificación	24
6.3.2	Beneficios del uso de juegos en el proceso de aprendizaje	25
6.3.3	Aplicación de la Gamificación a la metodología Estramipyme	25
7	Diseño Metodológico	27
7.1	Técnicas de Recolección de Datos.....	27
7.1.1	Entrevistas	27
7.1.2	Validación con Expertos	30
7.2	Técnicas de Análisis de Datos.....	30
7.3	Trabajo de Campo	31
8	Resultados.....	34
8.1	Etapa 1 – Entrevistas y Validación con Expertos	34

8.1.1	Entrevistas	34
8.1.2	Validación con Expertos	34
8.2	Etapas 2-5 – Construcción, Evaluación, Análisis y Corrección del Prototipo .	38
8.3	Versión Final	39
8.3.1	Evaluación de la Versión Final.....	43
9	Análisis de Resultados.....	44
10	Conclusiones	45
10.1	¿Qué se logró?	45
10.2	Contribuciones	47
10.3	Limitaciones	48
10.4	Futuras Investigaciones	48
11	Referencias.....	49
12	Bibliografía	52
13	Anexos	54
13.1	Recurso Lúdico	54
13.1.1	Requisitos	54
13.1.2	¿Cómo acceder al recurso lúdico?	54

Lista de figuras

<i>Figura 1. Dilemas centrales de la estrategia abierta</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2. Metodología para el desarrollo del recurso lúdico</i>	<i>33</i>
<i>Figura 3. Menú principal versión final del recurso lúdico.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 4. Ejemplo escena explicativa</i>	<i>41</i>
<i>Figura 5. Ejemplo escena interactiva</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6. Ejemplo escena evaluativa.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 7. Ejemplo escena de síntesis.....</i>	<i>43</i>

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Impacto esperado del recurso lúdico</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 2. Palabras clave para búsqueda de información</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3. Términos de búsqueda</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 4. Resultados revisión de literatura sobre estrategia.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 5. Resultados revisión de literatura sobre Gamificación.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 6. Resumen de los entrevistados.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 7. Preguntas para las entrevistas.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 8. Sesiones de validación de la información con expertos</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 9. Etapas del trabajo de campo</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 10. Resultados entrevistas estrategia</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 11. Resultados entrevistas Gamificación</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 12. Cumplimiento de objetivos.....</i>	<i>45</i>

Resumen

Antecedentes: la inclusión es uno de los pilares fundamentales de la Estrategia Abierta; sin embargo, genera contradicciones, consecuencias no deseadas y nuevos desafíos al involucrar grandes cantidades de personas. Sobre todo si las personas no están preparadas para participar en los ejercicios. La Gamificación propone una solución enriquecida y divertida para la preparación de las personas que participarán de los ejercicios, ya que mejora la calidad de los resultados.

Propósito: este trabajo tiene como objetivo utilizar la Gamificación como herramienta para la preparación de los actores que participarán en los ejercicios de diagnóstico y definición del reto estratégico en MiPymes, bajo la metodología Estramipyme, a través de la creación de un recurso lúdico digital que permita desarrollar las bases requeridas para los ejercicios.

Diseño/Metodología/Enfoque: esta investigación cualitativa se desarrolló en cinco etapas: identificación de necesidades (entrevistas abiertas-semiestructuradas y validación con expertos), construcción del prototipo, evaluación del prototipo, análisis e interpretación de los resultados y corrección del prototipo basado en la retroalimentación.

Resultados: el resultado de este trabajo reveló que el uso de la Gamificación, como herramienta para la transmisión de conocimientos, es un elemento potente, dado que hace que el proceso de aprendizaje sea enriquecido y divertido.

Originalidad/Valor/Contribuciones: esta investigación contribuye a la metodología Estramipyme al proporcionar un recurso lúdico digital que puede utilizarse en consultorías estratégicas y en la formación de estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad EAFIT.

Palabras clave: recurso lúdico, Gamificación, Estrategia Abierta, Estramipyme, inclusión, aprendizaje basado en juegos

Abstract

Background: inclusion is one of the fundamental pillars of Open Strategy. However, it can lead to contradictions, unintended consequences, and new challenges, particularly when involving large numbers of people who may not be prepared to participate in the exercises. Gamification offers an engaging and effective solution to prepare participants, thus enhancing the quality of the results.

Purpose: this study aims to utilize Gamification as a tool to prepare participants for diagnostic exercises and the definition of strategic challenges in MSMEs, following the Estramipyme methodology. This will be achieved through the creation of a digital Game-Based-Learning (GBL) resource that facilitates the development of the necessary foundations for these exercises.

Design/Methodology/Approach: this qualitative research followed a five-stage process. It began with the identification of needs through open-semi-structured interviews and validation with experts. Subsequently, a prototype was constructed, followed by an evaluation phase. The results were then analyzed and interpreted, leading to corrections to the prototype based on the feedback received.

Results: the findings of this study revealed that the use of gamification as a knowledge transmission tool is powerful, as it enriches the learning process and makes it enjoyable.

Originality/Value/Contributions: this research enhances the Estramipyme methodology by introducing a digital Game-Based-Learning (GBL) resource that can be applied in strategic consulting and the training of undergraduate and graduate students at EAFIT University.

Keywords: Gamification, Open Strategy, Estramipyme, inclusion, Game-based learning.

1 Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son fundamentales para la economía colombiana, debido a que representan el 99,5 % de las empresas en el país (Red de Cámaras de Comercio – Confecámaras, 2022) y aportan el 79 % de la generación de empleo y el 40 % del PIB (Centro de Estudios Económicos de ANIF, 2021). Sin embargo, las dificultades que enfrentan hacen que una minoría sobreviva más de cinco años en el mercado (Confecámaras, 2022). Esta problemática puede ser mitigada si las organizaciones adoptan prácticas y metodologías de estrategia organizacional (*La República*, 2022).

En la búsqueda de facilitar a las MiPymes el acceso a metodologías de estrategia organizacional, la Universidad EAFIT, bajo la guía de la profesora Luz María Rivas Montoya, desarrolló Estramipyme: una metodología creada para facilitar los procesos de construcción de la estrategia para MiPymes (Rivas-Montoya, 2023). Esta metodología puede verse beneficiada si se adoptan los principios de Estrategia Abierta: inclusión y transparencia. No obstante, al involucrar personas que no cuenten con la formación adecuada, se corre el riesgo de obtener resultados de baja calidad. Para abordar este problema, se propone utilizar la Gamificación como una herramienta para preparar a los actores involucrados en la construcción de estrategias, puesto que permite aprender de manera lúdica y productiva. Así pues, con el propósito de complementar la metodología Estramipyme, el presente trabajo está enfocado en desarrollar un recurso lúdico para la preparación de los actores que participarán en los ejercicios de diagnóstico y definición del reto estratégico en MiPymes, bajo la metodología Estramipyme.

El trabajo parte de la descripción de la problemática y justificación de la investigación en las que los autores explican los motivos por los cuales consideran importante la realización de la investigación. Posteriormente, el trabajo continúa con la revisión de literatura y el planteamiento de los objetivos del estudio. Luego, presenta el marco conceptual y el diseño metodológico, en donde se plantean las bases de la investigación y la forma en que esta se realizó. Finalmente, presenta los resultados alcanzados y las conclusiones del ejercicio investigativo.

2 Planteamiento del Problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) tienen un papel primordial en la economía colombiana, pues son uno de los pilares de crecimiento del país y de generación de riqueza. Las MiPymes correspondían al 99,5 % de las 1.628.681 compañías que componían el stock nacional de empresas en el año 2021 (Red de Cámaras de Comercio – Confecámaras, 2022). También, se estimaba que generaban aproximadamente el 79 % del empleo en Colombia y aportaban un 40 % al Producto Interno Bruto – PIB, tal como lo expresa el Centro de Estudios Económicos de ANIF (2021).

No obstante, las dificultades económicas, administrativas, políticas públicas, o de cualquier otra índole que sufren las nuevas empresas en Colombia, hacen que solo el 32 % de las MiPymes logren cumplir cinco años en el mercado (Confecámaras, 2022). Este es un reto importante para el gobierno y las comunidades académicas, quienes se han propuesto estudiar el fenómeno y plantear soluciones al problema. Según el periódico de Negocios *La República* (2022), esta situación puede ser mitigada si las empresas adoptan e implementan metodologías de estrategia organizacional para definir sus objetivos a largo plazo, así como si se interesan en conocer su entorno, analizar sus oportunidades y amenazas y, además, realizar un diagnóstico sobre sus fortalezas y debilidades. De esta manera podrían plantear planes de acción que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Para las MiPymes en Colombia, llevar a cabo ejercicios de construcción y ejecución de la estrategia es un reto. Primero, las empresas enfocan todos sus recursos en la operación del día a día, o por mucho en horizontes de corto plazo (Universidad EAN, 2004); segundo, no cuentan con recursos económicos suficientes (Rivas-Montoya, 2023); tercero, es común ver la resistencia que ponen los propietarios de estas empresas por la no credibilidad en este tipo de metodologías; y cuarto, la capacitación del personal que participa de los ejercicios de construcción de estrategia no es el adecuado, lo que genera como resultado información de baja calidad.

Para dar solución a algunas de las problemáticas planteadas anteriormente, la Universidad EAFIT desarrolló una metodología para formular el proceso estratégico en las MiPymes denominada Estramipyme (Rivas-Montoya, 2023). Esta metodología integra herramientas diagnósticas, plantea la aplicación de herramientas para la construcción de la estrategia y ofrece ejemplos de aplicación. De la misma forma, esta metodología promueve la construcción de la estrategia alineada con las tendencias actuales de Estrategia Abierta que propone una mayor inclusión de diversos actores, internos y externos a la organización, de

diferentes roles y niveles. Además, promueve la transparencia en la gestión de la información (De Angelis et al., 2023).

Sin embargo, la inclusión de múltiples actores trae consigo las dificultades planteadas con anterioridad. La falta de competencias y conocimientos de las diferentes personas que participan de un ejercicio de construcción de la estrategia pueden dar como resultado una estrategia mal planteada. Por esta razón, este proyecto se propone responder la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo ayudar a las MiPymes, que utilicen la metodología Estramipyme, a preparar a los actores para que su participación sea más activa y productiva?**

Para responder esta pregunta, se evaluaron distintas alternativas y se identificó que la Gamificación es una herramienta que puede apoyar a las MiPymes, específicamente, a preparar a los diferentes actores que participarán en la co-creación de la estrategia. Esta alternativa se seleccionó dado que los posibles participantes pueden aprender del proceso estratégico de una forma lúdica y más productiva.

La Gamificación nace como una perspectiva crítica y desafiante hacia los estereotipos negativos sobre los juegos, Thibault y Hamari (2021). Muestra una manera diferente de abordar los temas y trata de evolucionar la educación que por momentos se ve enmarcada en estructuras rígidas y jerárquicas que alejan a las personas de uno de los pilares fundamentales en el aprendizaje, que es la genuina motivación, Thibault y Hamari (2021). Los juegos llegan como respuesta por su capacidad de atraer y crear experiencias significativas, Thibault y Hamari (2021). El aprendizaje basado en juegos ayuda a los estudiantes a desarrollar sus habilidades y a incrementar su motivación (Johnson y Adams, 2011 como se citó en Salas Vallina, 2019), y ha sido objeto de especial interés por parte de los docentes, ya que mejora la interacción entre los estudiantes (O'Mahoni et al., 2012 como se citó en Salas Vallina, 2019), así como sus resultados (Cheung et al., 2011 como se citó en Salas Vallina, 2019).

3 Justificación

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un recurso lúdico que facilite la participación en procesos estratégicos bajo la metodología Estramipyme. Este recurso se enfoca en formación de posibles participantes en la etapa de diagnóstico y definición de un reto estratégico. El público objetivo para utilizar el recurso lúdico son estudiantes de pregrado y posgrado de cursos de estrategia, así como colaboradores y consultores de organizaciones que deseen implementar la metodología Estramipyme. La tabla 1 presenta una descripción detallada sobre el impacto esperado.

Tabla 1. Impacto esperado del recurso lúdico

Impacto esperado en:	Descripción del impacto
La metodología Estramipyme	Aportar un recurso lúdico que explique, a través de ejercicios interactivos, la etapa de diagnóstico y definición del reto estratégico de la metodología.
Las personas que deseen aprender sobre Estramipyme	Facilitar el proceso de aprendizaje, de la etapa de diagnóstico y definición del reto estratégico de la metodología, a través de metodologías de aprendizaje basado en juegos.
Las organizaciones que deseen aplicar Estramipyme	Preparar las personas que participarán de los ejercicios de construcción de la estrategia, educándolos en terminología y herramientas requeridas para el desarrollo de la etapa de diagnóstico y definición del reto estratégico. Disminuir el tiempo requerido para los ejercicios de estrategia. Mejorar los resultados obtenidos en los ejercicios de diagnóstico y definición del reto estratégico.
Los consultores que apliquen la metodología	Contar con una herramienta lúdica para la preparación de las personas que participarán de los ejercicios de diagnóstico y definición del reto estratégico
Los autores	Desarrollar habilidades técnicas en la metodología Estramipyme. Obtener conocimientos técnicos en Gamificación y metodologías de aprendizaje basado en juegos. Adquirir conocimientos técnicos en plataformas virtuales de aprendizaje

Nota. Descripción del impacto del recurso lúdico propuesto por cada uno de los actores impactados.

Así pues, se declara el impacto esperado por cada uno de los actores definidos en la investigación: la metodología, las organizaciones y sus empleados, los consultores y los autores.

4 Objetivos

4.1 General

Desarrollar un recurso lúdico (aprendizaje basado en juegos – Gamificación) para la preparación de los actores que participarán en los ejercicios de diagnóstico y definición del reto estratégico en MiPymes, bajo la metodología Estramipyme.

4.2 Específicos

- Identificar las necesidades y dificultades de los participantes en la aplicación de la metodología Estramipyme.
- Establecer los pasos para desarrollar un recurso lúdico.
- Indagar sobre los elementos clave que debe tener un recurso lúdico.
- Diseñar un prototipo del recurso lúdico.
- Validar el recurso lúdico.

5 Revisión de Literatura

Se realizó la búsqueda de artículos académicos sobre estrategia y Gamificación en la base de datos SCOPUS entre julio y agosto de 2023. Primero se definieron las palabras clave para la búsqueda sobre estrategia y Gamificación, éstas están expresadas en la tabla 2. Posteriormente, se realizaron cinco búsquedas de artículos académicos, una sobre estrategia y cuatro sobre Gamificación, con el objetivo de identificar la literatura que contextualizaría la actualidad en cada uno de los temas de la investigación. La tabla 3 presenta los términos de búsqueda, los filtros utilizados y una descripción del criterio utilizado para seleccionar los artículos relevantes para la investigación.

Tabla 2. Palabras clave para búsqueda de información

Estrategia	Gamificación
<ul style="list-style-type: none"> • Open Strategy • Inclusion • Transparency 	<ul style="list-style-type: none"> • Gamification • Escape Room • Serious Games • Game-based Learning • Collaborative Learning • Constructivism • Social Innovation • Design Thinking • Evaluation Methodologies • Lego Serious Play

Nota. Palabras clave definidas, por cada uno de los temas relevantes para la investigación, para utilizar en los buscadores de artículos académicos.

Tabla 3. Términos de búsqueda

Búsqueda	Descripción
Búsqueda #1 Realizada el 5 de julio, 2023	Búsqueda de información sobre Estrategia Abierta con el término "Open* Strateg*", con un filtro por <i>Subject Area</i> "Business, Management and Accounting".
Búsqueda #2 Realizada el 6 de julio, 2023	Búsqueda de información sobre Gamificación con el término "Gamification", con filtros por <i>Subject Area</i> "Business, Management and Accounting" y <i>Document Type</i> "Review".
Búsqueda #3 Realizada el 6 de julio, 2023	Búsqueda de información sobre juegos de escape con el término "escape room", con filtro por <i>Subject Area</i> "Business, Management and Accounting".

Búsqueda #4 Realizada el 6 de julio, 2023	Búsqueda de información sobre juegos serios con el término " <i>serious game</i> ", con filtros por <i>Subject Area</i> " <i>Business, Management and Accounting</i> " y por <i>Keywords</i> " <i>Game Design</i> " y " <i>Game-Based Learning</i> ".
Búsqueda #5 Realizada el 6 de julio, 2023	Búsqueda de información sobre aprendizaje basado en juegos con el término " <i>game* base* learn</i> ", con filtro por <i>Subject Area</i> " <i>Business, Management and Accounting</i> " y por <i>Author</i> "Sugahara, S. ¹ ".

Nota. La tabla presenta los términos de búsqueda utilizados en la base de datos SCOPUS, junto con los filtros usados.

La búsqueda sobre Estrategia Abierta (realizada el 5 de julio, 2023) arrojó 167 documentos que fueron analizados para identificar los más relevantes. Estos fueron filtrados por los autores y universidades con mayor cantidad de publicaciones. Así pues, del total se seleccionaron diez desarrollados por los autores Whittington, R. Seidl, D. Dobusch, L. y Hautz, J., procedentes de las universidades Oxford University, Warwick University, University of Innsbruck y University of Zurich. Luego, el día 6 de julio, se realizó la búsqueda de documentos relacionados con Gamificación, al usar los términos: Gamificación, *Escape room* (Juegos de escape), *Serious games* (Juegos serios) y *Game-based learning* (Aprendizaje basado en juegos).

La búsqueda sobre Gamificación arrojó 37 documentos. El proceso de selección constó de dos pasos: primero se revisaron los títulos para identificar aquellos más relevantes con la investigación y, posteriormente, se revisaron los *abstract* para verificar que sí tuvieran una relación estricta con el trabajo. Después de esta validación quedaron solo nueve documentos. El siguiente término (Juegos de escape) arrojó treinta y cinco documentos, que, al igual que en la búsqueda anterior, fueron analizados al revisar primero los títulos –para identificar aquellos más relevantes con la investigación– y posteriormente se revisaron los *abstract* –para verificar que sí tuvieran una relación estricta con el trabajo–. Esto dio como resultado la selección de siete documentos.

Acto seguido, se realizó la búsqueda sobre juegos serios, que arrojó cuarenta y tres documentos. Al igual que en las búsquedas anteriores, el proceso de selección revisó inicialmente los títulos para identificar aquellos más relevantes y después los *abstract* para verificar que sí tuvieran una relación estricta con el trabajo. Esta revisión dejó dos documentos

¹ Uno de los autores con mayores publicaciones sobre "*game* base* learn*".

resultantes. Por último, la búsqueda sobre aprendizaje basado en juegos arrojó 255 documentos. Este resultado fue analizado para identificar los autores con mayor cantidad de publicaciones. Se identificaron tres autores (cada uno con cuatro publicaciones): Lester, J. Mott, B. y Sugahara, S. Para continuar, se revisaron los artículos de cada uno de los autores con el fin de seleccionar los más relevantes para la investigación. El resultado fue la selección de un único documento.

5.1 Resultados de la Revisión de Literatura

Como resultado de la búsqueda sobre Estrategia Abierta se identificaron diez artículos relevantes para la investigación. El proceso de ordenamiento y análisis se realizó al caracterizar cada uno de los artículos en una tabla de datos en donde se describía información relevante como autores, año de publicación, título, lugar de publicación, tipo de documento, temática, resumen, objetivo del documento, contribuciones, conclusiones, entre otros. Posteriormente, esta información fue revisada y procesada para identificar elementos clave, metodologías, herramientas, dificultades y otros aspectos relevantes para el desarrollo de la investigación. El mismo proceso fue utilizado para recolectar y procesar los datos de los artículos seleccionados sobre Gamificación, Juegos de Escape (*Escape room*), Juegos Serios y Aprendizaje Basado en Juego. Estos últimos artículos tuvieron la particularidad de ser, en su mayoría, artículos de tipo *Review*². Las tablas 4 y 5 muestran los aspectos, conclusiones y contribuciones más relevantes.

5.2 Conclusiones de la Revisión de Literatura

En términos generales, la documentación sobre estrategia plantea los beneficios de elaborar los ejercicios para construcción de la estrategia de forma abierta, que promueva la inclusión: premisa fundamental para la investigación. Con respecto a la Gamificación, la revisión documental es contundente en expresar los beneficios que la enseñanza basada en juegos tiene, al momento de entender y retener la información.

² *Review* o Artículo de Revisión Bibliográfica es un artículo cuyo objetivo es presentar un resumen sobre el estado actual de los conocimientos sobre el tema del artículo, al sintetizar los resultados de varios documentos de literatura primaria para producir un argumento coherente.

Tabla 4. Resultados revisión de literatura sobre estrategia

Título	Temática	Contribuciones
Openness as organizing principle: Introduction to the special issue. Splitter, V et al., (2023)	Estrategia Abierta	La transparencia, inclusión y derechos de decisión son los pilares fundamentales de la apertura en los procesos de Estrategia Abierta. Sin embargo, la dificultad radica en la última parte, donde al involucrar a los equipos en la estrategia puede parecer que se desea democratizar las decisiones corporativas.
Effective participation in Open Strategy processes: How employees get heard by senior management Splitter et al., (2021)	Estrategia Abierta	Las empresas pueden beneficiarse de un proceso de estrategia inclusiva de dos maneras: en primer lugar, los altos directivos pueden obtener una amplia gama de ideas e información; en segundo lugar, al involucrar al equipo, se logra un mayor entendimiento y compromiso en la implementación de la estrategia. Para demostrarlo, los autores del artículo desarrollaron un estudio con cuarenta empleados de varios niveles en una compañía de seguros. Los empleados tenían la tarea de proporcionar ideas a la alta dirección para una nueva estrategia que ganara el compromiso de toda la organización y recuperara el apoyo de los inversores.
Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts Bellucci et al., (2023)	Estrategia Abierta	Mediante un estudio de caso comparativo cualitativo en pequeñas y medianas empresas (Pymes) de base tecnológica en dos países distintos, que han experimentado un rápido crecimiento e internacionalización, se ha encontrado que la inclusión y apertura contribuyen significativamente al proceso acelerado de internacionalización. No obstante, los autores señalan que los contextos culturales nacionales pueden influir en el grado de apertura.
Strategy tools in open strategizing: Blessing or curse for making strategy more actionable? Wawarta & Paroutis (2019)	Estrategia Abierta	La transparencia y la inclusión también generan contradicciones, consecuencias no deseadas y nuevos desafíos. Los autores citan cinco dilemas centrales de las estrategias abiertas: cómo comprometer la velocidad, la flexibilidad y el control sobre el proceso de desarrollo de la estrategia o sobrecargar a audiencias más amplias con las presiones de la estrategia. Un hallazgo relevante es que la mayoría de los participantes que no formaban parte del

		<p>equipo gerencial nunca habían estado involucrados previamente en un proceso de estrategia.</p>
<p>Opening up the strategy process – a network perspective Hautz (2017)</p>	<p>Estrategia Abierta</p>	<p>Basándose en el cambio reciente hacia la apertura organizacional en los ejercicios de estrategia, donde se incluye a un mayor número y variedad de actores, los autores proponen analizar el impacto de esta inclusión en las diferentes etapas de construcción de la estrategia. Se destaca que esta, en sí misma evoluciona, y ahora debe ser un proceso continuo, que se desarrolla en tres momentos clave: ideación, selección e implementación.</p> <p>Al evaluar el impacto de la inclusión en estas etapas, se encuentra que, si bien se pueden obtener beneficios significativos en la fase de generación de ideas, los costos pueden superar estos beneficios en la fase de selección e implementación. Además, lograr la participación de un mayor número de actores en el proceso estratégico se reveló como una tarea difícil, laboriosa, prolongada y costosa. Otra problemática identificada al abrir la estrategia fue una mayor pérdida de control, imprevisibilidad, inadecuación de las contribuciones, falta de claridad y comprensión compartida, así como expectativas e intereses divergentes.</p>

Nota. Datos resultado del procesamiento de información derivada de los artículos sobre estrategia especificados en la tabla.

Tabla 5. Resultados revisión de literatura sobre Gamificación

Título	Temática	Contribuciones
A systematic review of gamification in organizational learning Khodabandelou et al., (2023)	Gamificación	El artículo plantea una revisión sistemática de literatura, en la que toma 27 de 3.088 artículos sobre Gamificación en el aprendizaje organizacional. El estudio identificó que la Gamificación ha ganado popularidad dado sus beneficios para el desarrollo de competencias. Se identificó que los empleados tienen una mayor participación en los programas de capacitación generando una mejora de las capacidades organizacionales y del desempeño de los empleados.
Ensuring Educational Escape-Room Success: The Process of Designing, Piloting, Evaluating, Redesigning, and Re-Evaluating Educational Escape Rooms Eukel & Morrell (2021)	Juegos de escape (<i>Escape room</i>)	Los autores proponen un modelo para la construcción sistemática de juegos serios tipo <i>Escape room</i> , que consta de cinco etapas: Diseño, Piloto, Evaluación, Rediseño y Reevaluación. Este modelo es aplicable a cualquier tipo de juego a desarrollar. Se destaca la importancia de que los creadores analicen continuamente los resultados y vuelvan a la etapa de rediseño y reevaluación para ajustar y mejorar el juego después de cada iteración. Los autores proponen un proceso metodológico para el diseño de salas de escape educativas con el objetivo de promover en los estudiantes percepciones positivas que lleven a un aprendizaje profundo.
Developing Educational Escape Rooms for Experiential Entrepreneurship Education Martina & Göksen (2022)	Juegos de escape (<i>Escape room</i>)	El artículo detalla la creación y resultados de un juego serio tipo <i>Escape room</i> , diseñado para enseñar habilidades de emprendimiento a estudiantes universitarios en los Países Bajos. Se definen once elementos de diseño necesarios, incluidas cinco habilidades clave para el emprendimiento y seis pasos para el diseño del juego. Asimismo, se describe el juego, sus etapas, lecciones aprendidas y desafíos. Las habilidades identificadas como necesarias para el emprendimiento son cooperación, identificación de oportunidades, autoconciencia y autoeficacia, iniciativa, motivación y perseverancia, y educación financiera y económica. Los pasos para el diseño del juego incluyen crear una narrativa,

		<p>aumentar la dificultad, proporcionar retroalimentación inmediata, gestionar ayudas, establecer límites de tiempo y definir las reglas del juego.</p>
<p>Research-Based Game Design for Serious Games Watt & Smith (2021)</p>	<p>Diseño de juegos</p>	<p>El artículo ofrece una revisión sistemática de la literatura sobre juegos serios, respaldada por una sólida introducción teórica sobre las bases del éxito del aprendizaje basado en juegos. Se destacan dos líneas de trabajo fundamentales: la motivación y el aprendizaje social. Se describen detalladamente los componentes clave de la motivación y del aprendizaje social, lo que proporciona una comprensión profunda de su importancia en el diseño y la implementación de juegos serios. También se incluye una tabla que resume los factores de éxito a considerar al crear un juego destinado a transmitir conocimientos. Esto proporciona una guía práctica para los educadores y diseñadores de juegos. El artículo aborda de igual manera la cuestión de los recursos limitados, al señalar que, a falta de los medios para desarrollar un videojuego de gran escala, los educadores deben concentrarse en hacer que el juego sea lo más divertido e interesante posible, al tiempo que logran su objetivo principal de transmitir conocimientos a los estudiantes.</p>
<p>Challenges in Serious Game Design and Development: Educators' Experiences Dimitriadou et al., (2021)</p>	<p>Aprendizaje basado en juegos</p>	<p>El artículo presenta un modelo para desarrollar juegos serios, que consta de cinco etapas: Preparación, Desarrollo del concepto, Pre-Producción, Producción y Post-Producción. Además, identifica las principales dificultades en cada etapa del proceso. También describe los roles involucrados en el desarrollo del juego serio, que incluyen al educador, diseñador instruccional, desarrollador del juego y otros, y define las tareas esperadas de cada uno de estos roles.</p>

Nota. Datos resultado del procesamiento de información derivada de los artículos sobre Gamificación especificados en la tabla.

6 Marco Conceptual

6.1 Estrategia Abierta

La Estrategia Abierta es un proceso dinámico que comprende un conjunto de prácticas diseñadas para promover la transparencia en la información y la inclusión de actores internos y/o externos que trascienden la alta dirección y sus asesores inmediatos. Esta práctica implica una mayor apertura en las dimensiones de transparencia e inclusión, aunque su grado de aplicación puede variar según la organización. El término de Estrategia Abierta se ha desarrollado con el objetivo de que las organizaciones brinden estas dimensiones a todas las partes interesadas, situación que logra promover la participación de un mayor número de personas en la estrategia –más allá de la alta dirección– y compartir información. Con base en lo anterior, se presentan contrastes significativos con las perspectivas convencionales en el campo de la estrategia, que tradicionalmente se ha destacado por ser un proceso elitista (Seidl et al., 2019).

Por lo tanto, la dimensión de transparencia se refiere a la visibilidad de la información a nivel interno y externo de la organización, esto abarca el intercambio de conocimiento e ideas. La dimensión de inclusión abarca consultar, tanto de manera interna como externa, las decisiones de la estrategia (Hautz et al., 2017).

6.1.1 Inclusión

La Inclusión en la Estrategia Abierta se refiere a la participación en el proceso estratégico de actores externos como asesores, proveedores y socios comerciales de las organizaciones. Esto implica un intercambio fluido de información, opiniones y propuestas dentro de lo que se denomina la “conversación estratégica” de la empresa. Al interior de las organizaciones, fomentar la inclusión implica reconocer y valorar iniciativas estratégicas emergentes, que suelen surgir en el contexto de la innovación organizacional (Whittington et al., 2011).

Según argumenta Hautz (2017), el éxito y la efectividad de la Estrategia Abierta se basan en la inclusión del proceso estratégico, el cual está intrínsecamente ligado a los procesos sociales. Esto implica que las organizaciones deben adaptarse y reinventar sus estrategias de manera continua, teniendo en cuenta los cambios en el entorno. Esta adaptación incluye compartir conocimientos, tomar decisiones, evaluar la integración y adaptación de estas estrategias en la organización. Es importante comprender y mejorar la efectividad de los procesos de inclusión, así como desarrollar una comprensión teórica más completa de la participación aumentada en la estrategia. El proceso estratégico es fundamentalmente un proceso social en el que los participantes y sus actividades estratégicas, como la generación de

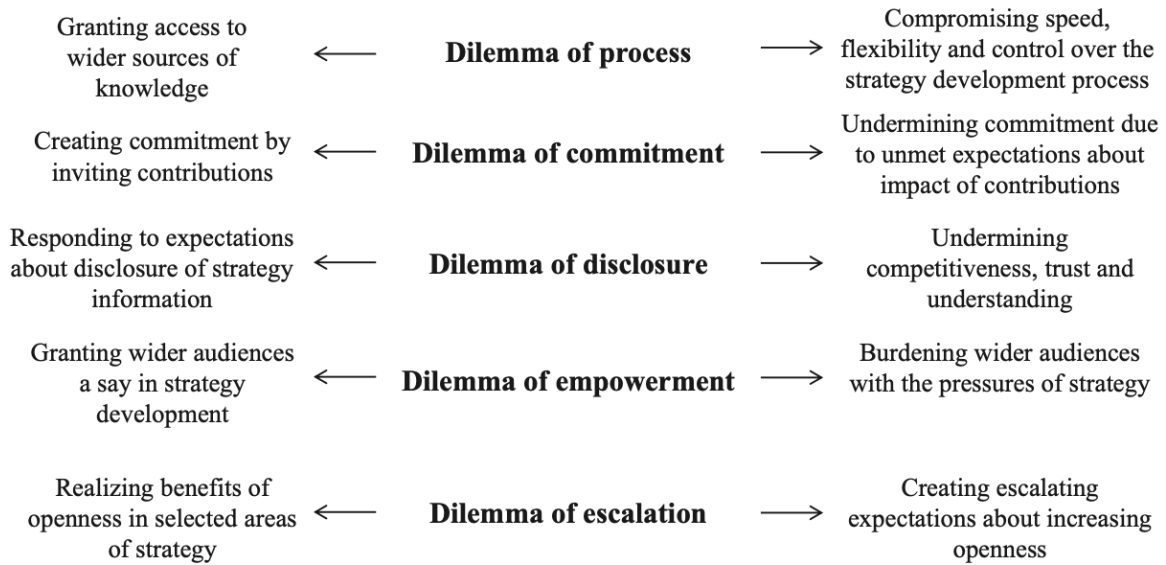
ideas, el desarrollo de iniciativas y la reintegración estratégica, se encuentran inmersos en redes de relaciones sociales.

6.1.1.1 Beneficios y riesgos de la inclusión en la estrategia abierta

Los beneficios y riesgos de la inclusión los abordan Hautz et al. (2017) como los dilemas de la Estrategia Abierta, clasificándolos en cinco categorías. Mencionan que uno de estos dilemas está asociado con la apertura en la toma de decisiones estratégicas. El primer dilema se relaciona con el Proceso: la inclusión permite “aprovechar” el conocimiento de los participantes para mejorar los insumos en la toma de decisiones. Sin embargo, también señalan que esta inclusión puede disminuir la velocidad con la que se toman las decisiones, así como la flexibilidad y el control sobre las mismas, lo que podría incluso llevar a que no se tomen decisiones en absoluto. El segundo dilema se relaciona con el Compromiso: en este se ha demostrado que la inclusión tiene efectos motivacionales y aumentar el compromiso con los resultados de las organizaciones, lo que puede también conducir a frustraciones y a disociaciones en las discusiones que se presentan en torno a la estrategia. El tercer dilema, la Divulgación, aborda tanto los beneficios como los riesgos asociados con la transparencia en el proceso estratégico. Si bien la transparencia facilita la colaboración en los procesos de estrategia y otorga legitimidad frente a nuevas normativas sociales y requisitos legales, también abre la posibilidad de que los competidores accedan a información sensible y se obtenga un conocimiento detallado del funcionamiento interno. El cuarto dilema, el Empoderamiento, puede ser percibido por los participantes como una bendición o una carga adicional. Para algunos, este empoderamiento, al ofrecerles una voz en la organización al ser incluidos en los asuntos de estrategia, les otorga más poder, pero para otros puede ser visto solo como trabajo adicional que se suma a sus tareas habituales. El quinto y último dilema, la Escalada, se refiere al hecho de que una organización puede comenzar con áreas limitadas en su proceso de Estrategia Abierta y luego expandir el proceso a otras áreas. Sin embargo, surge un dilema cuando la organización intenta restringir esta apertura y se enfrenta a las consecuencias de decepcionar las expectativas de aquellos involucrados en el proceso.

La figura 1, a continuación, señala los dilemas centrales de la Estrategia Abierta, con los beneficios a la derecha y los riesgos a la izquierda.

Figura 1. Dilemas centrales de la estrategia abierta



Nota. La imagen presenta los dilemas centrales de la Estrategia Abierta. En la derecha muestra los beneficios y a la izquierda los riesgos. Fuente: Hautz et al. (2017).

Asimismo, los riesgos se hacen mayores según la organización; aquellas estrategias que dependen de procesos confidenciales, como la innovación, enfrentan un riesgo mayor de imitación rápida. En el ámbito del mercado, las adquisiciones hostiles pierden el factor sorpresa, mientras que la cartelización de los mercados se vuelve más vulnerable ante los desafíos regulatorios. Por otro lado, la profesión de la estrategia tiende a ser más práctica y menos centrada en la gestión, lo que a veces dificulta distinguir entre la estrategia y el desarrollo organizacional. Además, los riesgos varían según la organización (Whittington et al., 2011).

Hablar de Estrategia Abierta resulta atractivo y coherente con el contexto actual de las organizaciones, ya que contempla este proceso como una práctica que conecta tendencias macro con actividades micro, lo que ofrece una agenda de investigación rica e impactante. Sin embargo, la Estrategia Abierta no es inequívocamente beneficiosa, una mayor transparencia e inclusión conlleva problemas y dilemas relacionados con el Proceso, el Compromiso, el Empoderamiento, la Divulgación y la Escalada. Las organizaciones pueden alternar entre las dimensiones de transparencia e inclusión; es más, pueden retroceder completamente en cuanto a la apertura (Hautz et al., 2017).

6.2 Estramipyme

Estramipyme es una metodología desarrollada en 2019 por dos estudiantes del MBA de la Universidad EAFIT, Susana Álvarez Delgado y Santiago Zapata Correa, bajo la supervisión

metodológica y temática de la doctora en Administración, profesora e investigadora Luz María Rivas Montoya. Esta metodología presenta en un texto guía cómo realizar el proceso estratégico en MiPymes. Para utilizar la metodología Estramipyme, se requiere seguir tres etapas del proceso estratégico: diagnóstico, establecimiento del reto estratégico y co-creación de la estrategia competitiva. Esto se logra a través de una serie de preguntas y herramientas que permiten identificar los factores clave de éxito de un negocio, evaluar su situación actual y definir sus metas futuras (Rivas-Montoya, 2023).

La etapa de diagnóstico se refiere a explorar, conocer, analizar e integrar la información relevante de la organización o negocio. Se emplean herramientas como entrevistas con personas clave dentro de la cadena de valor de la organización, para identificar sus características más importantes. Además, se analizan las tendencias, tanto del sector, como a nivel global, que puedan influir en los resultados del negocio, así como los riesgos y oportunidades para la organización. Por último, se integra la información recolectada para definir el reto estratégico a trabajar (Rivas-Montoya, 2023).

La etapa de co-creación de la estrategia competitiva se realiza a través de talleres para identificar la Propuesta de Valor Osterwalder et al. (2015) y el Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder & Pigneur (2010) (Rivas-Montoya, 2023). La co-creación en la estrategia se basa en la comprensión de que la participación no se trata solo de proporcionar información o ideas, sino de tener un impacto real en la estrategia de la organización (Seidl et al., 2019).

6.3 Gamificación

La Gamificación es una estrategia que utiliza elementos y mecánicas de juegos en contextos no lúdicos con el objetivo de motivar, involucrar y mejorar la experiencia de las personas en diversas actividades (Hamari et al., 2018). Deterding et al. (2011) la definen como el uso de características de juegos en entornos no lúdicos. En el ámbito empresarial, la Gamificación en las organizaciones se ha convertido en una herramienta poderosa para aumentar la productividad, el compromiso de los empleados y la eficiencia en la consecución de objetivos (Khodabandelou et al., 2023). Así pues, la Gamificación es una herramienta potente para motivar, involucrar y mejorar la experiencia de las personas que desarrollan la lúdica.

En general, la Gamificación puede cambiar positivamente las dinámicas de poder y extraer ideas innovadoras de participantes diversos. Parte de las conclusiones del trabajo de (Khodabandelou et al., 2023) indica que conecta de manera eficiente el pensamiento y la acción dentro de talleres estructurados, lo que lleva a resultados enfocados en los objetivos. Aunque

también indica que para asegurar que estas estrategias sean efectivas, es crucial adoptar un enfoque de diseño centrado en el usuario, en el que se considere la experiencia y las necesidades de los participantes en todo momento. La integración con sistemas de gestión del aprendizaje también es clave, pues permite monitorear el progreso y brindar retroalimentación personalizada para fomentar la cooperación de manera más efectiva. Por último, la evaluación de resultados de manera objetiva es fundamental para medir el impacto de las estrategias de Gamificación en la cooperación y ajustarlas según sea necesario para lograr los objetivos deseados.

Además, la Gamificación mejora la retención de conocimientos al proporcionar un entorno de aprendizaje interactivo y práctico. Los elementos de juego, como desafíos, recompensas y competencias, ayudan a reforzar la información aprendida y facilitan su transferencia a situaciones reales de trabajo. Los participantes tienen la oportunidad de aplicar lo que han aprendido de manera inmediata y práctica; esto aumenta la eficacia del aprendizaje y su utilidad en el trabajo diario.

6.3.1 Motivaciones de la Gamificación

Las motivaciones principales que llevan a las personas a jugar juegos son variadas y pueden incluir la diversión, la competencia, la socialización, la exploración, el logro de objetivos y la evasión de la realidad. Khodabandelou et al. (2023) exponen que la Gamificación proporciona un entorno en el que los usuarios pueden ver su progreso y logros. Al mismo tiempo, Khodabandelou et al. (2023) plantean que las organizaciones deberían utilizar la Gamificación porque proporciona un entorno en el que los usuarios pueden ver su progreso y sus logros. De forma similar, Pozo-Sánchez et al. (2020) mostraron que la Gamificación podría tener un gran potencial para mejorar el rendimiento. Estas motivaciones reflejan las diferentes formas en que las personas buscan satisfacer sus necesidades emocionales y cognitivas a través de la actividad lúdica. En consecuencia, se pueden identificar diferentes tipos de jugadores basados en sus motivaciones predominantes. Por ejemplo, existen jugadores que buscan desafíos competitivos, disfrutan de la competencia y la superación personal. Otros son jugadores sociales que valoran la interacción con otros jugadores y la construcción de relaciones dentro de la comunidad de juego. También están los jugadores exploradores, que están constantemente interesados en descubrir nuevos contenidos, mecánicas de juego y experiencias dentro de los juegos. Estos tipos de jugador no son mutuamente excluyentes y muchas veces las personas pueden tener motivaciones mixtas o cambiar de enfoque, esto depende del juego o la situación.

Así la gamificación como herramienta motivacional, involucra y permite la cooperación de los participantes y esto se puede extrapolar a escenarios por fuera de la academia, como en organizaciones y talleres, un ejemplo fue el aplicado por los autores (Patrício et al., 2020) a través de talleres de gamificación Ideachef aplicados en Microsoft, Trivalor, y Novartis, donde concluyeron que es normal tener resistencia a estos ejercicios debido a la participación abierta y no jerárquica que crea cambios en las dinámicas de poder. Generan un involucramiento efectivo debido al lenguaje atractivo del ejercicio y una participación emocional, además de superar dificultades en innovación porque ayuda a superar mentalidades tradicionales y barreras psicológicas. Como cito en (Patrício et al., 2020):

Given its characteristics, gamification holds power to overcome some specific shortcomings of design thinking by improving the systemic aspect, i.e. structure and goal setting, as well as the social aspect, i.e. user involvement and motivation components, both critical to create and maintain firms' sustainable advantage in the marketplace (Denham and Kaberon, 2012; Hamel, 2006). (pp. 2)

Dadas sus características, la gamificación tiene el poder de superar algunas deficiencias específicas del pensamiento de diseño, al mejorar el aspecto sistémico, es decir, la estructura y la definición de objetivos, así como el aspecto social, es decir, la participación y los componentes de motivación del usuario, ambos críticos para crear y mantener la ventaja sostenible de las empresas en el mercado (Denham and Kaberon, 2012; Hamel, 2006). (Traducción realizada en ChatGPT)

6.3.2 Beneficios del uso de juegos en el proceso de aprendizaje

El uso de juegos en el aprendizaje experiencial proporciona una experiencia más inmersiva y efectiva, al ofrecer un entorno seguro y participativo para aprender mientras se hace. Así como a la hora de proporcionar una retroalimentación inmediata y contextualizada, y crear contextos significativos y memorables para el aprendizaje.

6.3.3 Aplicación de la Gamificación a la metodología Estramipyme

La aplicación de la Gamificación a la metodología Estramipyme puede traer beneficios en el proceso de aprendizaje y afianzamiento de los conocimientos previos al desarrollo de un proceso estratégico. Sin embargo, para la correcta aplicación de la Gamificación se deben abordar, previamente, aspectos como la motivación para jugar juegos, puesto que estas motivaciones pueden variar significativamente según la cultura y el contexto. Por ejemplo, en algunas culturas orientales, como la japonesa, la competencia y el logro personal suelen ser

motivaciones importantes para participar en juegos, mientras que en culturas occidentales, como la estadounidense, la socialización y el entretenimiento pueden tener mayor relevancia. No obstante, tal como se explica en los resultados del metaanálisis de Hamari & Keronen (2017), mientras algunos juegos se juegan principalmente por entretenimiento, el uso de otros puede estar motivado por la utilidad. Divertirse mientras se juegan juegos utilitarios (gamificación, juegos serios, etc.) mejora el sentido de utilidad, mientras que los juegos hedónicos (aquellos que proporcionan placer, entretenimiento y diversión a los jugadores) solo necesitan ser útiles en el sentido de que puedan satisfacer las necesidades hedónicas del jugador de manera efectiva.

7 Diseño Metodológico

Esta investigación exploratoria de enfoque cualitativo se basó en la recolección de información a través de diferentes fuentes, para luego proponer un prototipo que dio solución a la pregunta de investigación definida en el planteamiento del problema.

7.1 Técnicas de Recolección de Datos

Para recoger los datos para este estudio cualitativo se utilizaron dos tipos de técnicas: entrevistas y validación con expertos.

7.1.1 Entrevistas

En la etapa de identificación de necesidades, se realizaron un total de once entrevistas, abiertas-semiestructuradas, con no más de ocho preguntas. Siete de ellas fueron realizadas a personas con conocimiento y experiencia en estrategia y en la metodología Estramipyme, y cuatro a personas con conocimiento y experiencia en Gamificación. Dentro de las personas entrevistadas se contó con estudiantes de pregrado, estudiantes de posgrado, egresados del MBA, profesores de posgrado y expertos en los temas a investigar.

7.1.1.1 Criterio de Selección de los Entrevistados

Para la recolección de datos sobre estrategia y Estramipyme, se seleccionaron personas que tuvieran conocimiento sobre estrategia o que hubieran aplicado la metodología Estramipyme. Para la recolección de datos sobre Gamificación, se seleccionaron personas que tuvieran conocimiento sobre Gamificación y experiencia en creación de lúdicas de aprendizaje. La tabla 6 presenta los roles de los entrevistados, la fecha de entrevista y la duración aproximada de la entrevista.

Tabla 6. Resumen de los entrevistados

Rol del entrevistado	Fecha	Duración [hh:mm]	Tema de la entrevista
Egresado MBA EAFIT (aplicación metodología Estramipyme)	10/10/2023	00:33	Estramipyme
Egresado MBA EAFIT (aplicación metodología Estramipyme)	11/10/2023	00:14	Estramipyme
Estudiante Posgrado MBA EAFIT	13/10/2023	00:51	Estramipyme

(aplicación metodología Estramipyme)				
Egresado MBA EAFIT (co-creadora de la metodología Estramipyme)	18/10/2023	00:18	Estramipyme	
Estudiante de Pregrado Administración de Negocios EAFIT	18/10/2023	00:50	Estramipyme	
Profesor de Estrategia en pregrado y posgrado EAFIT	18/10/2023	00:51	Estramipyme	
Profesor de Estrategia de Operaciones EAFIT	22/10/2023	00:28	Estrategia y Gamificación	
Profesor Ingeniería Industrial UTP	23/10/2023	00:08	Gamificación	
Coordinador GEIO – UTP	23/10/2023	00:14	Gamificación	
Estudiante de Ingeniería Industrial UTP	23/10/2023	00:11	Gamificación	

Nota. Datos de las entrevistas: roles de las personas, fecha, duración y temática tratada.

Las entrevistas sobre estrategia y Estramipyme se realizaron a estudiantes de pregrado, estudiantes y graduados del MBA y profesores de la Universidad EAFIT, mientras que las entrevistas sobre Gamificación se realizaron a estudiantes de pregrado de ingeniería industrial, profesores de la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) y miembros del grupo de investigación GEIO³ UTP.

³ GEIO es un “grupo de investigación, creado en 1999, que desarrolla y transfiere estrategias pedagógicas basadas en la lúdica, para la apropiación de conceptos y la potenciación de habilidades claves en el ejercicio de la ingeniería industrial y afines, a través de un laboratorio lúdico que simula escenarios organizacionales.” (GEIO, s.f.)

7.1.1.2 Guía de Entrevistas

A continuación se presenta la tabla 7, la cual contiene las preguntas realizadas a las personas entrevistadas sobre Estramipyme, estrategia y Gamificación. Las preguntas en la columna izquierda corresponden a las preguntas sobre Estramipyme y estrategia, y las de la columna derecha corresponden a Gamificación.

Tabla 7. Preguntas para las entrevistas

Guía para la entrevista en estrategia y Estramipyme	Guía para la entrevista en Gamificación
En términos generales, ¿cómo ha sido su experiencia al implementar Estramipyme?	En términos generales, ¿cómo ha sido su experiencia al implementar metodologías de aprendizaje basado en juegos (Gamificación)?
¿Cuáles han sido los principales beneficios de implementar Estramipyme en la empresa?	¿Cuáles han sido los principales beneficios de enseñar por medio de metodologías de aprendizaje basado en juegos (Gamificación)?
¿Cuáles han sido los principales beneficios de implementar Estramipyme para las personas que participaron del ejercicio?	¿Cuáles han sido los principales dificultades de enseñar por medio de metodologías de aprendizaje basado en juegos (Gamificación)?
¿Cuáles han sido las principales dificultades o retos durante la implementación de Estramipyme?	¿Cómo es el proceso de elaboración de una lúdica basada en metodologías de aprendizaje basado en juegos (Gamificación)?
¿Qué empleados participaron en las sesiones?	¿Cuáles han sido los principales dificultades de diseñar una lúdica basada metodologías de aprendizaje basado en juegos (Gamificación)?
Como líder de implementación de la herramienta ¿Qué le gustaría que la gente conociera o tuviera bases, antes de participar de la construcción de la estrategia con Estramipyme?	

Nota. Preguntas realizadas a los entrevistados en estrategia y Gamificación.

El objetivo principal de las entrevistas era identificar la experiencia del entrevistado sobre el tema a tratar, sus principales beneficios y dificultades.

7.1.2 Validación con Expertos

La información documentada fue validada con expertos en estrategia y Gamificación para determinar la relevancia con la investigación en diferentes sesiones. La tabla presentada a continuación muestra las sesiones de validación con cada uno de los expertos.

Tabla 8. Sesiones de validación de la información con expertos

Rol del validador	Fecha	Duración [hh:mm]	Tema validado
Experta en estrategia	29/9/2023	00:45	
y autora de la metodología	21/11/2023	00:19	Estrategia y Estramipyme
Estramipyme	21/11/2023	00:24	
Experto en Gamificación	21/11/2023	01:49	Gamificación

Nota. Tabla resumen con información del rol, fecha, duración y tema validado

Durante estas sesiones se revisó la información recolectada durante las entrevistas, lo que corroboró su relevancia para la investigación y así ulteriormente continuar con el proceso de ideación del prototipo.

7.2 Técnicas de Análisis de Datos

Cada una de las entrevistas fue realizada y grabada por medio de la herramienta Microsoft Teams. Durante la grabación de las entrevistas se utilizó la aplicación de transcripción en línea, para facilitar el proceso de documentación de las entrevistas. Luego de finalizar todas las entrevistas, se procedió a la preparación y organización de los datos. Para esto, las entrevistas fueron caracterizadas en una tabla de datos. El proceso de caracterización utilizó información relevante de la entrevista como nombre, rol, fecha, hora de inicio, hora de finalización, duración y respuestas a cada una de las preguntas de la entrevista.

Posteriormente, esta información fue analizada a través de técnicas de análisis de contenidos⁴ y análisis temático⁵, para identificar elementos clave, metodologías, herramientas, dificultades y otros aspectos relevantes para el desarrollo de la investigación.

⁴ Análisis de contenido: categorizar sistemáticamente aspectos específicos de los datos para descubrir tendencias y patrones.

⁵ Análisis temático: identificar, analizar y codificar conceptos y temas implícitos en los datos.

7.3 Trabajo de Campo

El trabajo de campo de esta investigación cualitativa se desarrolló en cinco etapas: identificación de necesidades, construcción del prototipo, evaluación del prototipo, análisis e interpretación de los resultados y corrección del prototipo basado en la retroalimentación. La tabla a continuación presenta una descripción de cada una de ellas.

Tabla 9. Etapas del trabajo de campo

Etapas	Descripción
Identificación de necesidades	Realizar una investigación sobre el estado del arte de estrategia y Gamificación. Se planteó realizar: <ul style="list-style-type: none">• Revisión documental sobre estrategia y Gamificación• Revisión de Trabajos de grado de estudiantes del MBA, aplicación de Estramipyme• Entrevistas (abierta o semiestructurada – máximo 5 preguntas) a dos grupos de interés:<ul style="list-style-type: none">○ Expertos en Estramipyme○ Expertos en Gamificación
Construcción del prototipo	Con base en la información recolectada, generar una lluvia de ideas sobre el prototipo a construir, evaluar las ideas y seleccionar la más adecuada. Luego construir el prototipo que permita desarrollar las bases requeridas por las personas que participarán de los ejercicios de construcción de la estrategia, con el objetivo de que éstos sean más eficientes y fructíferos.
Evaluación del prototipo	Poner a prueba el prototipo desarrollado para identificar oportunidades de mejora, elementos que la audiencia valore y elementos que no generen valor.
Análisis e interpretación de los resultados	Estudiar los resultados obtenidos para poder definir qué se debe dejar, qué se debe eliminar y qué se debe mejorar en el prototipo.
Corrección del prototipo basado en la retroalimentación	Realizar los ajustes correspondientes definidos en la etapa anterior.

Nota. Descripción de las etapas definidas para el desarrollo del trabajo de campo.

Las cinco etapas definidas para el desarrollo del trabajo de campo fueron construidas con base en la información presentada en Eukel & Morrell (2021)⁶, Dimitriadou et al., (2021)⁷ y la

⁶ Eukel & Morrell (2021) propone 5 etapas: Diseño, Piloto, Evaluación, Rediseño y Re-evaluación

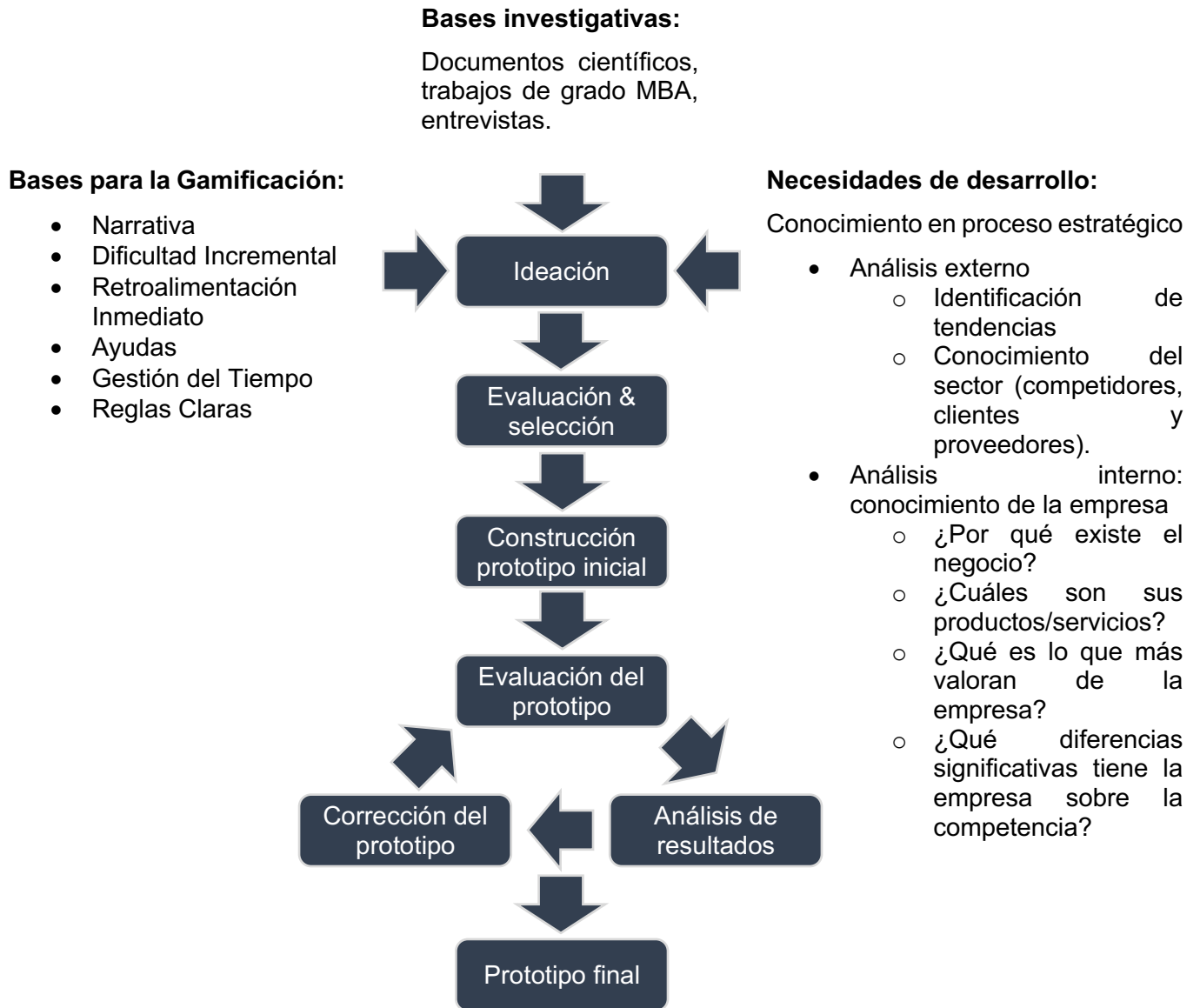
⁷ Dimitriadou et al., (2021) propone 5 etapas: Preparación, Desarrollo del concepto, Pre-Producción, Producción y Post-Producción

entrevista a Carlos Mauricio Zuluaga Ramírez⁸ (Coordinador Grupo GEIO – Universidad Tecnológica de Pereira).

La figura 2 presenta el modelo gráfico de la metodología usada para la construcción del recurso lúdico. En primer lugar, se requiere definir las bases que fundamentarán el recurso lúdico: la investigación de documentos científicos, trabajos de grado y entrevistas; la definición de los elementos mínimos de una lúdica (narrativa, evaluación, retroalimentación, manejo del tiempo, ayudas y reglas); y las necesidades de desarrollo a solucionar. Después de tener las bases se procede a hacer un ejercicio de ideación, que se evalúa y analiza en la etapa siguiente. El objetivo es quedar con la mejor idea de recurso lúdico para poder proceder con la construcción de un prototipo. Este prototipo debe ser puesto a prueba para identificar oportunidades de mejora y elementos que no agreguen valor al ejercicio. La corrección de estos aspectos genera una nueva versión que, al igual que la inicial, debe ser puesta a prueba. Después de varias iteraciones, se llega a una versión final del prototipo que debe ser puesta a prueba para evidenciar si cumple o no las necesidades de desarrollo definidas.

⁸ Carlos Mauricio Zuluaga Ramírez propone 6 etapas: Definición del tema, revisión de literatura, acotación del tema en un problema específico, construcción de un prototipo, evaluación del prototipo, corrección del prototipo basada en la retroalimentación obtenida en la evaluación (correr los últimos dos pasos hasta que el equipo de trabajo se sienta satisfecho con los resultados obtenidos)

Figura 2. Metodología para el desarrollo del recurso lúdico



Nota. La figura muestra la metodología propuesta para el desarrollo del recurso lúdico. Fuente: elaboración propia.

8 Resultados

8.1 Etapa 1 – Entrevistas y Validación con Expertos

8.1.1 Entrevistas

En general, en las entrevistas realizadas sobre estrategia y Estramipyme, las personas identificaron como principal dificultad el Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder. Esta es una herramienta muy conocida y estudiada que cuenta con guías y videos que explican cómo utilizarla⁹. Una de las fuentes con información relevante es la página web Strategyzer¹⁰ y su cuenta en YouTube (@Strategyzer¹¹). Es por esto que, luego de validar con la persona experta en Estramipyme y de corroborar en diferentes fuentes de información, se definió que el proyecto se iba a enfocar en desarrollar un recurso lúdico que explicara la etapa de diagnóstico, ya que esta genera las bases para la etapa de co-creación de la estrategia, y es allí cuando se utiliza el modelo Canvas.

Por otra parte, los entrevistados sobre Gamificación corroboraron los beneficios de esta herramienta para transmitir conocimientos. Adicionalmente, aportaron a la investigación metodologías y requerimientos necesarios para el desarrollo de una lúdica o juego. Las tablas 10 y 11 presentan los hallazgos más relevantes de las personas entrevistadas.

8.1.2 Validación con Expertos

La información recolectada fue sistematizada en tablas y validada con expertos en cada uno de los temas para determinar si era relevante o no para la investigación.

⁹ Existen múltiples fuentes de información con videos y guías sobre cómo implementar el lienzo del Modelo de Negocio. Por ejemplo, una búsqueda en Google con el término “Business Model Canvas” arrojó cerca de 268.000.000 resultados, en donde los primeros resultados eran portales que explicaban qué es el modelo y cómo implementarlo.

¹⁰ **Strategyzer**: empresa fundada por Alexander Osterwalder, creador del *Business Model Canvas*. <https://www.strategyzer.com/>

¹¹ Cuenta en la que se pueden encontrar videos como *Business Model Canvas Explained* (<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>), *Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained* (<https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfP0>), *Value Proposition Canvas Explained* (<https://www.youtube.com/watch?v=aN36EcTE54Q>), *Strategyzer Webinar: Ways To Present The Business Model Canvas* (<https://www.youtube.com/watch?v=SliMK6Z2jIA>), entre otros como la serie de videos *From Idea to Business - Animated Series* (<https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y&list=PLBh9h0LWoawphbpUvC1DofjagNqG1Qdf3>).

Tabla 10. Resultados entrevistas estrategia

Entrevistado (Rol)	Principales conclusiones
Egresado MBA, (aplicación metodología Estramipyme)	La experiencia fue muy enriquecedora, permitió tener un conocimiento más claro de las mega tendencias que hay en el entorno, tanto a nivel nacional como a nivel mundial, y conocer más a sus clientes [...]. Para los empleados fue muy interesante ser escuchados, participar y proponer soluciones, dar ideas; esto los motiva y genera un sentido de pertenencia muy importante con la empresa. (Comunicación personal, 10 de octubre, 2023)
Estudiante Posgrado MBA EAFIT (aplicación metodología Estramipyme)	Antes de aplicar Estramipyme, no sabíamos hacia dónde íbamos ni por qué el fundador creó la empresa. Vendíamos simplemente porque teníamos un buen producto, pero eso no es una estrategia sostenible en el tiempo [...]. Durante los ejercicios la gerencia tuvo muy buena apertura, sin embargo, los empleados creían que era una evaluación. (Comunicación personal, 11 de octubre, 2023)
Egresado MBA (co-creadora de la metodología Estramipyme)	La experiencia de implementar la metodología fue muy positiva, principalmente para las Pymes, ya que no disponen del tiempo, rigor ni espacios formalizados como los que proporciona este tipo de ejercicios [...]. A mi modo de ver, Estramipyme es en esencia una consultoría, y tiene los mismos tres retos. Primero, la disponibilidad de la empresa para dedicarle tiempo a desarrollar el ejercicio. Segundo, la apertura y disposición para lo que pueda surgir de estos ejercicios, por ejemplo la disposición para hacer análisis, tener conversaciones difíciles y tomar decisiones. Y tercero, quizás lo más difícil, la disciplina para ejecutar lo que se acuerde en el ejercicio. (Comunicación personal, 13 de octubre, 2023)
Estudiante de Pregrado Administración de Negocios EAFIT	Personalmente me parecería super interesante dar una capacitación sobre estrategia previa a la implementación de Estramipyme. Esto permitiría que los empleados que participen tengan noción de todo lo que se les pregunta. (Comunicación personal, 18 de octubre, 2023)
Profesor de Estrategia en pregrado y posgrado	Estramipyme facilita el entendimiento de la estrategia, principalmente al tener en cuenta que está escrito en un lenguaje que le llega a todo el mundo [...]. Creo que uno de los principales retos al momento de desarrollar un ejercicio de estos es la claridad que tengan los participantes sobre los conceptos a tratar [...]. Sería muy interesante que quede claro una jerarquización de conceptos, previo a los ejercicios, para después saber que de ahí me puedo desprender a muchas cosas. (Comunicación personal, 18 de octubre, 2023)
Profesor de Estrategia en pregrado y posgrado.	Tradicionalmente, los procesos de planeación estratégica son procesos que corresponden a la alta dirección. Sin embargo, los procesos de construcción de la estrategia basados en Estrategia Abierta

Autora de la metodología Estramipyme	requieren el involucramiento de personas de diversas áreas y niveles de la organización. Esto genera un obstáculo en los directivos, quienes están acostumbrados a desarrollarlos sin involucrar tanta gente. Sumado a esto, las personas que nunca han participado de estos procesos se cohiben de participar en ellos por diversos motivos, por ejemplo, la presencia de sus jefes [...] a mí me gustaría que las personas entiendan los conceptos, por ejemplo, ¿qué es una estrategia competitiva?, ¿qué es un segmento de clientes?, ¿qué es una propuesta de valor? [...]. Una de las problemáticas más comunes que he evidenciado es que las empresas no piensan en cuál es su propuesta de valor, no piensan ni saben cómo se diferencian de su competencia. Por el contrario, he visto que normalmente miran qué hace el líder del sector y tratan de copiarlo. O creen que trabajar en aseguramiento de calidad y mejora continua de procesos es estrategia, y eso realmente es excelencia operacional. (Comunicación personal, 18 de octubre, 2023)
Profesor de Estrategia de Operaciones	Una empresa Pyme debe entender muy bien qué hace bien (por qué le ganamos a la competencia), y qué no deberíamos hacer (que genera pérdidas de dinero, valor y negocios) [...]. Los componentes de la estrategia emergente no salen de la dirección, la dirección no entiende lo que pasa. El que entiende es el que está en el día a día, el que atiende al cliente, él es quien sabe responder esas preguntas que uno se debe hacer. (Comunicación personal, 22 de octubre, 2023)

Nota. Datos resultado del procesamiento de información derivada de las entrevistas sobre estrategia y Estramipyme.

Tabla 11. Resultados entrevistas Gamificación

Entrevistado (Rol)		Principales conclusiones
Profesor de Estrategia de Operaciones		El aprendizaje basado en juegos busca generar emociones que ayude a la retentiva de los conceptos. El juego tiene que estar diseñado para transmitir claramente el objetivo de aprendizaje y que la gente llegue a sus propias conclusiones de manera vivencial, esto permite afianzar los conceptos de forma más efectiva [...]. Para mí, una de las principales dificultades al momento de crear un ejercicio lúdico educativo es hacer renuncias. Mientras más simple, mejor. Otra dificultad que he evidenciado durante la aplicación del juego es que la gente no entiende las instrucciones y le cuesta seguirlas. (Comunicación personal, 22 de octubre, 2023)
Profesor Industrial	Ingeniería	El aprendizaje basado en juegos tiene grandes ventajas al momento de transmitir conceptos. Normalmente hay mayor receptividad y en cierta medida hay una mayor apropiación de lo que se estudia. Esto permite que a futuro las personas no recuerden el concepto al pie de la letra, pero sí cómo se aplicó y los temas

	<p>que se trataban. Esto le da a la persona los elementos para asociar y construir de nuevo las ideas [...]. Crear una lúdica tiene tres dificultades principales. La primera es el tiempo: preparar y facilitar una lúdica demanda más tiempo por parte del facilitador. La segunda es el espacio y disposición de los participantes: se requiere generar un espacio para la lúdica y no todos los estudiantes están preparados para participar de ella. Por último, evaluar la lúdica: es de suma importancia identificar hasta qué punto realmente la lúdica permite una mejor apropiación del concepto o no. Al final se trata de aprender de una forma divertida y no solo de divertirse y no aprender nada. (Comunicación personal, 23 de octubre, 2023)</p>
<p>Coordinador GEIO – Universidad Tecnológica de Pereira</p>	<p>La experiencia con los ejercicios de aprendizaje basado en juegos ha sido excelente, debido a que nos hemos dado cuenta de que a través de la Gamificación las personas comprenden mejor los conceptos. No solo los ven de forma teórica, sino que los pueden vivenciar a través de una actividad práctica que facilita todos los estilos de aprendizaje: el visual y el auditivo, que son estilos de aprendizaje que predominan en la enseñanza tradicional; y el kinestésico, que consiste en moverse y tocar, lo cual genera mucho mayor retentiva [...]. El reto principal de la enseñanza a través de la lúdica es saber cómo llevarla a un salón de clase, pues nuestra responsabilidad no es solo dinamizar la lúdica y que se quede como un simple juego, sino que hay que saber cómo relacionarla con el tema visto en clase y hacer la retroalimentación. Muchas veces las actividades se llevan y se quedan como un simple juego y los estudiantes no aprenden nada. (Comunicación personal, 23 de octubre, 2023)</p>
<p>Estudiante de Ingeniería Industrial</p>	<p>Al hacer uso de las metodologías de aprendizaje basado en juegos, los estudiantes aprenden a través de ejemplos prácticos, lo cual les permite que desarrollen la facilidad de conectar cada uno de los conceptos que se manejan [...]. El mayor reto como facilitador es lograr captar la atención de todo el público. Adicionalmente, transmitir el mensaje teórico puede ser bastante complejo, esto depende de la lúdica y de las temáticas que se desean presentar. (Comunicación personal, 23 de octubre, 2023)</p>

Nota. Datos resultado del procesamiento de información derivada de las entrevistas sobre Gamificación.

8.2 Etapas 2-5 – Construcción, Evaluación, Análisis y Corrección del Prototipo

Con base en la información recolectada en la revisión documental y en la fase de entrevistas se procedió a construir una primera idea para transmitir los conocimientos sobre la etapa de diagnóstico de la metodología Estramipyme. El primer bosquejo del recurso lúdico fue el planteamiento de un ejercicio grupal. Este bosquejo fue validado con el asesor temático, quien sugirió realizar un cambio metodológico y pasar a un modelo de recurso digital. Con base en el nuevo lineamiento, se procedió a diseñar y construir un prototipo en una plataforma digital que simulara una historia que, a través de diferentes escenas, entregara la información al usuario de forma interactiva.

El primer prototipo se construyó con base en las metodologías presentadas por Martina & Göksen (2022)¹² y Franco & DeLuca (2019)¹³. Lo primero que se definió fue que el juego debía contar con una narrativa que presentara una historia entretenida y permitiera que el usuario pudiera sentirse identificado y motivado. Para esto se adaptó la historia de Jaime y su empresa Mabeka (Pyme dedicada a la carpintería artesanal) presentada como ejercicio de aplicación la metodología Estramipyme (Rivas-Montoya, 2023). Así, al hacer uso de la historia como canal de comunicación, se entregaría la información relevante sobre las diferentes herramientas y fases de la etapa de diagnóstico. Al mismo tiempo, se definió utilizar diferentes ejercicios interactivos que evaluaran al usuario en la información entregada. Por último, se implementó una escena que sintetizara el aprendizaje de cada una de las fases. Al igual que el borrador inicial, este prototipo fue evaluado junto con la persona experta en Gamificación, quien sugirió principalmente replantear el ejercicio al utilizar un modelo de diseño narrativo para contar la historia.

Con base en la retroalimentación obtenida, se planteó un nuevo modelo en el que las escenas consistían en transmitir la información a través de conversaciones entre personajes definidos previamente y que seguían una narrativa. Por ejemplo, dos amigas que conversan sobre su experiencia de compra de un producto en una tienda. Este prototipo fue diseñado en diferentes fases. Cada una de ellas cuenta con un segmento informativo e inmediatamente un ejercicio interactivo evaluativo. Al validar el ejercicio con el experto en Gamificación, se recomendó no abusar de los ejercicios interactivos evaluativos.

¹² Martina & Göksen (2022) proponen que los juegos de escape deben estar diseñados en seis etapas: Narrativa, incrementar la dificultad, retroalimentación inmediata, gestión de ayudas, límites de tiempo, reglas del juego.

¹³ Franco & DeLuca (2019) proponen que el desarrollo de una lúdica debe estar dividido en tres etapas: explicación, ejecución, reflexión

Esta nueva recomendación derivó en un borrador que retomaba las fortalezas de los prototipos anteriores y estructuraba una nueva forma de interactuar entre el usuario y el juego. Este borrador fue validado con el experto, quien lo aprobó y dio el visto bueno para desarrollar la versión final.

8.3 Versión Final

Esta versión del recurso lúdico fue desarrollada en la plataforma virtual Genially¹⁴, versión Edu Pro, esta es una plataforma versátil para la presentación interactiva de información. Sin embargo, cuenta con limitaciones al momento de elegir ejercicios interactivos. Para ampliar la cantidad de recursos interactivos a utilizar en el juego, se utilizó la plataforma digital Lumi Education¹⁵, esta plataforma amplía la cantidad de recursos lúdicos de la plataforma digital H5P¹⁶, que cuenta con modelos de recursos lúdicos predefinidos como sopas de letras, crucigramas, videos interactivos, preguntas de opción múltiple, complete los espacios en blanco, arrastrar y soltar, entre muchos otros. Esto permitió dar mayor flexibilidad y mejorar la interacción entre el usuario y el recurso lúdico.

La versión final del recurso cuenta con un menú en el que el usuario puede elegir cuál fase o misión realizar. Este menú se presenta en la figura 3. Cada una de estas fases o misiones corresponde a pasos de la etapa de diagnóstico de la metodología Estramipyme. Es por esto que el menú se dividió en seis fases. Las cinco primeras se pueden ejecutar sin un orden lógico, pero la última fase, “Reto Final”, debe realizarse obligatoriamente de última. En la primera fase, el usuario conocerá dónde debe buscar información sobre macrotendencias y tendencias del sector que puedan afectar o beneficiar a la empresa. En la segunda fase, el usuario pasará por un proceso de entrevistas a diferentes personas relacionadas con la empresa, como por ejemplo el dueño/gerente, los empleados, los proveedores y/o los clientes. En estas entrevistas deberá estar muy atento, pues en cada una de ellas encontrará información valiosa sobre la empresa. En la tercera fase se presentarán al usuario los recursos clave de la compañía. En la cuarta fase, el usuario deberá hacer un recorrido por el mercado, donde debe analizar la competencia con el objetivo de identificar qué ofrece, sus fortalezas y cómo son sus precios de venta; también deberá entender muy bien la política de precios de la compañía y, por último, deberá indagar sobre cómo

¹⁴ **Genially**: es una herramienta en línea que permite crear diversos tipos de contenidos visuales e interactivos (presentaciones, infografías, gamificaciones, imágenes interactivas, entre otros) de manera fácil y rápida <https://app.genial.ly/>

¹⁵ **Lumi Education**: plataforma digital, que permite el desarrollo de contenido rico HTML basado en H5P <https://app.lumi.education/>

¹⁶ **H5P**: plataforma en línea que facilita la creación, intercambio y reutilización de contenido y aplicaciones, ricas e interactivas, HTML5. <https://h5p.org/>

perciben los clientes el valor de los productos de la compañía. En la quinta fase, el usuario realizará un análisis interno de la empresa para identificar el nivel de conocimiento que esta tiene sobre sus clientes, su negocio, su salud financiera, su comunicación interna y su modelo de negocio. Una vez recorridas estas cinco primeras fases, el usuario podrá ingresar a la última fase, en la que se pretende hacer una síntesis de toda la información recolectada para entender el pasado¹⁷, presente¹⁸ y futuro¹⁹ de la empresa. Todo esto con el objetivo de saber qué se ha hecho bien, cómo se está actualmente y a dónde se quiere ir. Luego, con esta información clara y definida, se debe plantear el Reto Estratégico de la empresa, para finalizar así la etapa de diagnóstico de la metodología Estrampipyme.

Figura 3. Menú principal versión final del recurso lúdico



Nota. La figura muestra el menú del recurso lúdico, con cada una de sus fases. Fuente: elaboración propia.

Cada una de las etapas está dividida en cuatro momentos: explicación, interacción, evaluación y síntesis.

¹⁷ Conocer el pasado de la empresa nos permite identificar lo que hemos hecho que es valorado por los clientes y que nos diferencia de lo que ofrecen otros competidores.

¹⁸ Al analizar el presente, se puede entender la situación actual de la compañía en su entorno interno y externo y se podrá definir los riesgos, oportunidades, debilidades y amenazas.

¹⁹ En el futuro encontramos las aspiraciones, sueños y metas que se esperan alcanzar.

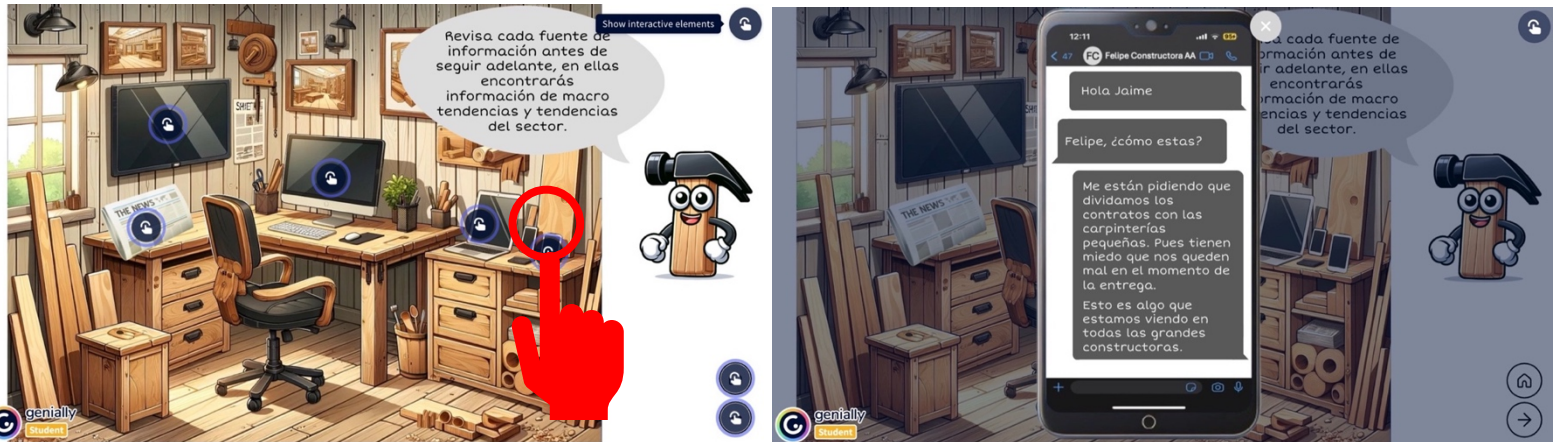
Figura 4. Ejemplo escena explicativa



Nota. Esta figura es un ejemplo de una escena de explicación. Fuente: elaboración propia.

El primer momento es la **explicación**, cuando se entrega al usuario toda la información necesaria para entender la fase que esté en curso. En la figura 4 se observa el ejemplo de la fase de tendencias en donde se le explica al usuario cómo hacer la búsqueda de tendencias y en qué portales podría buscar información relevante.

Figura 5. Ejemplo escena interactiva



Nota. Esta figura muestra una escena típica con elementos interactivos (izquierda) y como emergen después que el usuario interactúa con ellos (derecha). Fuente: elaboración propia.

Luego, en la **interacción** se busca que a través de diferentes elementos interactivos, el usuario afiancé la información entregada. La figura 5 presenta una escena con varios elementos interactivos, los cuales ayudarán el proceso de aprendizaje.

Figura 6. Ejemplo escena evaluativa

Ordena.
 Pon el cursos sobre cada caja para ver cuál es la tendencia.

Luego, Ubica las tendencias dependiendo si son un riesgo u oportunidad de la Industria/Sector o Macro/Global

Luego haz clic en el botón comprobar para evaluar tus respuestas

Thank you for trying out H5P. To get started with H5P read our [getting started guide](#)

Tendencia	Riesgos	Oportunidades
Macro / Global	Transformación Digital Mercadeo Inclusivo	Empresa con Propósito
Industria / Sector	División de Contratos Nuevas Tendencias Perder Ventaja Competitiva	Crecimiento de la Construcción

mmm... te recomiendo volverlo a intentar

genially Student

5/7

Intentar de nuevo

Nota. Esta figura muestra un ejemplo de un elemento evaluativo. Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, en la **evaluación** se pretende que al utilizar herramientas interactivas²⁰ (como preguntas de selección múltiple, falso y verdadero o arrastra y ordena) el usuario ponga a prueba los conocimientos adquiridos. La figura 6 presenta un ejemplo en el que el usuario debe arrastrar y soltar los elementos interactivos en los lugares adecuados.

²⁰ Todas las herramientas interactivas cuentan con elementos de ayuda al usuario

Figura 7. Ejemplo escena de síntesis

Tendencias

Al revisar las tendencias identificadas, podemos concluir que:

- **Riesgo Global:**
 - **Transformación digital:** puede afectar negativamente si no se usa en el negocio.
- **Oportunidad Global**
 - **Propósito como motor:** tener una carpintería que se destaque por lo artesanal
 - **Mercadeo Inclusivo:** para generar impacto como marca.
- **Riesgo del Sector:**
 - **Competencia copie a Mabeka:** que aprendan la importancia de ser pulidos y cumplidos y la copien.
 - **Segmentación de contratos:** representaría una disminución del trabajo, por miedo de la industria.

Tendencia	Riesgos	Oportunidades
Macro / Global	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">Transformación Digital</div>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">Empresa con Propósito</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">Mercadeo Inclusivo</div>
Industria /Sector	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">División de Contratos</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">Perder Ventaja Competitiva</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">Nuevas Tendencias</div>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">Crecimiento de la Construcción</div>

(Muy bien!) ★ 7/7

- **Uso de materiales alternativos:** pone en riesgo el core del negocio, el trabajo de la madera.
- **Oportunidad del Sector**
 - **Crecimiento de la construcción:** aprovechar el segmento de clientes - constructoras

Nota. Esta figura muestra un ejemplo de síntesis al cierre de una de las fases. Fuente: elaboración propia.

Por último, en la **síntesis** se presenta al usuario un resumen de la información procesada, para reforzar el conocimiento adquirido. La figura 7 presenta un ejemplo de síntesis sobre el ejercicio expuesto anteriormente y explica el porqué de su resultado.

8.3.1 Evaluación de la Versión Final

El prototipo fue puesto a prueba con un estudiante de pregrado en Administración de Negocios de la Universidad EAFIT. La retroalimentación recibida fue muy satisfactoria, dado que el estudiante resaltó la interactividad del juego, la explicación paso a paso de la etapa de diagnóstico de la metodología –también preguntas y respuestas– y el uso de una empresa común (Carpintería Mabeka) para explicar las herramientas y los resultados, lo cual motiva a los usuarios que tienen aspiraciones a emprender o continuar con la empresa familiar.

9 Análisis de Resultados

Splitter et al. (2021) presentan dos beneficios para una organización que realice un proceso de estrategia: primero, los altos directivos pueden obtener una amplia gama de ideas e información; segundo, al involucrar al equipo, se logra un mayor entendimiento y compromiso en la implementación de la estrategia. De igual forma, Splitter et al. (2023) presentan la inclusión como uno de los pilares fundamentales de la Estrategia Abierta, con beneficios para la organización en una mayor cantidad de información y perspectivas sobre el tema tratado. No obstante, Wawarta & Paroutis (2019) y Hautz (2017) argumentan que, si bien la inclusión trae beneficios, también trae consecuencias no deseadas y nuevos desafíos. Al involucrar una mayor cantidad de personas en el proceso de construcción de la estrategia, esta se convierte en una tarea laboriosa (procesamiento de una mayor cantidad de información), prolongada (complejidad en la preparación y logística) y costosa. Y que además puede cohibir a los nuevos participantes por desconocimiento o miedo a sus jefes y generarles expectativas e intereses divergentes. La información presentada por los autores fue corroborada a través de las entrevistas a expertos, en las que se pudieron validar los beneficios y retos presentados en la literatura. Adicionalmente, se identificó que la inclusión trae consigo beneficios en la motivación y sentimiento de pertenencia de los empleados al ser tenidos en cuenta y escuchados durante los ejercicios de construcción de la estrategia.

De forma similar se identificó en la literatura que la Gamificación es utilizada para mejorar las capacidades y competencias de las personas al transmitir información a través de lúdicas. Al comparar lo planteado por Hamari (2018) (quien establece que la Gamificación es una herramienta que utiliza elementos y mecánicas de juegos en contextos no lúdicos con el objetivo de motivar, involucrar y mejorar la experiencia de las personas en diversas actividades), con las entrevistas realizadas a expertos y el desarrollo y aplicación del recurso lúdico se pudo comprobar coherencia entre la literatura, los conceptos de los expertos y los ejercicios prácticos. Adicionalmente, se pudo evidenciar que los juegos serios utilizan todos los tipos de aprendizaje y generan emociones que permiten una mayor retención de información y asociación de conceptos a través de vivencias.

10 Conclusiones

10.1 ¿Qué se logró?

Basándonos en la revisión de literatura, las entrevistas y el desarrollo del juego, pudimos corroborar que, al realizar un ejercicio de Estrategia Abierta, lo crucial no es la cantidad de personas involucradas, sino la calidad de los participantes y que el grupo de trabajo sea multidisciplinario. A partir de esta premisa, se planteó que la calidad de los participantes puede mejorar si se les prepara adecuadamente para los ejercicios futuros. Se propone que esta mejora se logre a través del recurso lúdico, ya que si una persona lo utiliza, obtendrá las bases necesarias para que su participación en un ejercicio de diagnóstico, mediante la metodología Estramipyme, sea de calidad.

De acuerdo a lo anterior, la tabla 12 presenta el objetivo general de la investigación, junto con los cinco objetivos específicos propuestos y la descripción de los logros obtenidos.

Tabla 12. Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Descripción	Logro
General	Desarrollar un recurso lúdico	Desarrollo de un prototipo de recurso lúdico que transmite los conocimientos básicos de la etapa de diagnóstico de la metodología Estramipyme.
Específico 1	Identificar necesidades y dificultades de la metodología Estramipyme	A través de entrevistas a estudiantes y expertos en estrategia, que han utilizado la metodología, se identificaron las principales necesidades y dificultades.
Específico 2	Establecer los pasos para desarrollar un recurso lúdico	Se definió una metodología propia, construida como una mezcla de diferentes metodologías identificadas en la literatura e información recolectada en las entrevistas
Específico 3	Indagar sobre los elementos clave que debe tener un recurso lúdico	Se definieron cuatro elementos clave: contar con una narrativa atractiva; entregar la información a través de ejercicios interactivos; evaluar la comprensión del usuario con herramientas lúdicas; y por último realizar una síntesis del aprendizaje para reforzar conocimientos.
Específico 4	Diseñar un prototipo del recurso lúdico	Luego de tres iteraciones de la metodología planteada, se llegó a una versión final, la cual fue desarrollada en la plataforma digital Genially.

Específico 5	Validar el recurso lúdico	La validación de la versión final del recurso lúdico la realizó la autora de la metodología Estramipyme, el experto en Gamificación y un estudiante de pregrado de Negocios Internacionales de la universidad EAFIT.
--------------	---------------------------	--

Nota. La tabla presenta los objetivos de la investigación y la descripción del cumplimiento del logro.

El primer paso para cumplir con el objetivo general fue identificar las necesidades y dificultades de los participantes en la aplicación de la metodología Estramipyme. Este se logró a través de entrevistas a estudiantes y expertos en estrategia que han utilizado la metodología, y permitió identificar las principales necesidades y dificultades. Aunque los resultados de las entrevistas mostraban que la herramienta que mayor dificultad generaba era el Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder, se identificó gran cantidad de información en diferentes fuentes sobre esta herramienta. Este hallazgo hizo que la investigación se enfocara en entregar las bases para el ejercicio de diagnóstico, puesto que es la base para el ejercicio de co-creación, en donde se aplica el lienzo.

El segundo lugar, se establecieron los pasos para desarrollar un recurso lúdico. Este objetivo fue alcanzado al plantear una metodología propia, construida como una mezcla de diferentes metodologías identificadas en la literatura e información recolectada en las entrevistas. La metodología planteada para la construcción del prototipo fue primero la identificación de necesidades, luego la construcción del prototipo inicial, posteriormente la evaluación del prototipo, seguido de un análisis e interpretación de los resultados y, por último, la corrección del prototipo. Más adelante se debía retornar a la etapa de evaluación, para realizar nuevamente el recorrido completo, hasta llegar a la versión final.

El tercer paso consistió en indagar sobre los elementos clave que debe tener un recurso lúdico. Al igual que el objetivo anterior, se definieron los elementos clave que debía tener el recurso lúdico para ser exitoso, basado en la literatura y la información recolectada en las entrevistas. El primer elemento identificado fue que el juego debía contar con una narrativa atractiva. Luego, al utilizar la historia como canal de comunicación, se entregaría la información relevante sobre las diferentes herramientas y fases de la etapa de diagnóstico. El segundo elemento fue utilizar ejercicios interactivos que evaluaran el nivel de comprensión del usuario.

Por último, se definió realizar una síntesis del aprendizaje para reforzar los conocimientos en cada una de las fases.

El cuarto paso se centró en el diseño un prototipo del recurso lúdico. El proceso de diseño del recurso fue un proceso iterativo en el cual se definía una versión, se ponía a prueba, se hacían las correcciones y se regresaba a la fase de prueba. La versión final tardó tres iteraciones de la metodología planteada y se desarrolló en la plataforma digital Genially, dado que esta permitía el uso de herramientas interactivas. Luego de tener la versión final se procedió a dar cumplimiento al último objetivo específico: validar el recurso lúdico. La validación de la versión final la realizó la autora de la metodología Estramipyme, el experto en Gamificación y un estudiante de pregrado de Negocios Internacionales de la universidad EAFIT. En la retroalimentación recibida por el estudiante, resaltamos lo siguiente:

El juego me parece interactivo, creo que tiene una intención muy buena, reafirmar los conocimientos del libro guía Estramipyme. En general el ejercicio me gustó, sobre todo porque tomó en cuenta una empresa muy del común, donde podemos vernos reflejados gran parte de las personas que tenemos aspiraciones a emprender o continuar con la empresa familiar (Comunicación personal, 5 de marzo, 2024).

Después de cumplir con cada uno de los objetivos específicos, se puede concluir que se da cumplimiento satisfactorio al objetivo general: desarrollar un recurso lúdico para la preparación de los actores que participarán en los ejercicios de diagnóstico y definición del reto estratégico en MiPymes, bajo la metodología Estramipyme. Esto debido a que se desarrolló un prototipo de recurso lúdico que transmite los conocimientos básicos de la etapa de diagnóstico de la metodología Estramipyme, al utilizar una historia entretenida y elementos interactivos para hacer que el proceso de aprendizaje sea enriquecido y divertido.

10.2 Contribuciones

Esta investigación contribuye a la metodología Estramipyme al proporcionar un recurso lúdico que puede utilizarse, tanto en consultorías estratégicas –basadas en la metodología–, como en la formación de estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad EAFIT. La inclusión de recursos lúdicos, tales como juegos o dinámicas interactivas para la transmisión de conocimientos, puede hacer que el proceso de aprendizaje sea más atractivo y efectivo, especialmente para estudiantes, emprendedores y pequeñas empresas que buscan mejorar sus prácticas empresariales.

Se puede acceder al recurso lúdico de dos formas: i. Descargar los archivos ejecutables del repositorio de trabajos de grado de la Universidad EAFIT. ii. A través del enlace web (URL) <https://view.genial.ly/65bf93b95615030014c7a9f6/interactive-content-mabeka>.

10.3 Limitaciones

Este trabajo presenta un acercamiento inicial entre la metodología Estramipyme y la Gamificación, que incorpora elementos didácticos y lúdicos para facilitar su comprensión y aplicación. En este primer acercamiento, el grupo de trabajo se centró en la etapa de diagnóstico de la metodología, identificada como crítica. Es importante tener en cuenta que el prototipo final solo explica los pasos de esta etapa. Además, la explicación es limitada debido a que el juego debía cumplir con requisitos de tiempo para mantener la concentración y motivación del usuario. Otra limitación es que el juego se desarrolló en la plataforma digital Genially, versión Edu Pro, que tiene restricciones en funcionalidad y operatividad, lo que la convierte en una herramienta poco flexible para desarrollar diferentes ejercicios interactivos. Por ejemplo, el prototipo final tuvo que desarrollarse en forma de historieta, con solo unos cuantos tipos de elementos interactivos, como botones, sonidos, animaciones, preguntas y elementos de arrastrar y soltar. Esta última limitación podría mitigarse al desarrollar los elementos interactivos en código HTML, pero ninguno de los autores tiene conocimientos en este lenguaje de programación.

10.4 Futuras Investigaciones

Dado que el recurso lúdico se probó solo con un número limitado de personas, se sugiere para futuras investigaciones ponerlo a prueba con grupos más amplios, como estudiantes de pregrado, y medir su efectividad en la transmisión de conocimiento. Complementario a esto, se recomienda tomar en consideración el cambio de plataforma para aplicar una evaluación al usuario. Este es uno de los elementos más relevantes de la Gamificación, puesto que motiva al usuario a entender los conceptos y finalizar el ejercicio de la mejor manera posible. Adicionalmente, se recomienda desarrollar e integrar la segunda etapa –co-creación de la estrategia– para completar el recurso lúdico. Asimismo, se propone el desarrollo de un juego de mesa que complementa el recurso lúdico virtual, con el objetivo de no solo transmitir conocimientos más profundos, sino también de fomentar la creatividad, el trabajo en equipo y la resolución de problemas de una manera más dinámica y participativa.

11 Referencias

- Centro de Estudios Económicos – ANIF. (2021, Diciembre 9). Retos y oportunidades de las pymes. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Cohen, T. N., Griggs, A. C., Keebler, J. R., Lazzara, E. H., Doherty, S. M., Kanji, F. F. & Gewertz, B. L. (2020). Using escape rooms for conducting team research: Understanding development, considerations, and challenges. *Simulation and Gaming*, 51(4), 443-460. <https://doi.org/10.1177/1046878120907943>
- De Angelis, R., Morgan, R., & De Luca, L. M. (2023). Open strategy and dynamic capabilities: A framework for circular economy business models research. *Business Strategy and the Environment*, <https://doi.org/10.1002/bse.3397>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining «gamification». Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, MindTrek 2011, 9-15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Dimitriadou, A., Djafarova, N., Turetken, O., Verkuyl, M., & Ferworn, A. (2021). Challenges in serious game design and development: Educators' experiences. *Simulation and Gaming*, 52(2), 132-152. <https://doi.org/10.1177/1046878120944197>
- Dolgov, I., Graves, W. J., Nearents, M. R., Schwark, J. D. & Volkman, C. B. (2014). Effects of cooperative gaming and avatar customization on subsequent spontaneous helping behavior. *Computers in human behavior*, 33, 49-55. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.12.028>
- Eukel, H. & Morrell, B. (2021). Ensuring educational escape-room success: The process of designing, piloting, evaluating, redesigning, and re-evaluating educational escape rooms. *Simulation and Gaming*, 52(1), 18-23. <https://doi.org/10.1177/1046878120953453>
- Franco, P. F. & DeLuca, D. A. (2019). Learning through action: Creating and implementing a strategy game to foster innovative thinking in higher education. *Simulation and Gaming*, 50(1), 23-43. <https://doi.org/10.1177/1046878118820892>
- GEIO. (s.f.). *Quienes somos*. Grupo de investigación GEIO – Facultad de Ciencias Empresariales – Universidad Tecnológica de Pereira UTP. <https://academia.utp.edu.co/geio/nosotros-edicion-2/>
- Hamari, J., Hassan, L. & Dias, A. (2018). Gamification, quantified-self or social networking? Matching users' goals with motivational technology. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 28(1), 35-74. <https://doi.org/10.1007/s11257-018-9200-2>
- Hamari, J. & Keronen, L. (2017). Why do people play games? A meta-analysis. *International Journal of Information Management*, 37(3), 125-141. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.01.006>

- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process – a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956-1983. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0510>
- Khodabandelou, R., Roghanian, P., Gheysari, H., & Amoozegar, A. (2023). A systematic review of gamification in organizational learning. *Learning Organization*, 30(2), 251-272. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2022-0057>
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- La República. (2022, Agosto 10). Más de 70% de las nuevas pymes no logran estar en mercado por más de cinco años. <https://www.larepublica.co/economia/mas-de-70-de-las-pymes-nuevas-no-logran-estar-en-el-mercado-por-mas-de-5-anos-3422505>
- Martina, R. A., & Göksen, S. (2022). Developing educational escape rooms for experiential entrepreneurship education. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 5(3), 449-471. <https://doi.org/10.1177/2515127420969957>
- Nair, S., & Mathew, J. (2022). Learning through play: Gamification of learning A systematic review of studies on gamified learning. *Journal of Information Technology Management*, 14(1), 113-126. <https://doi.org/10.22059/JITM.2021.322193.2779>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Patricio, R., Moreira, A. C. & Zurlo, F. (2020). Enhancing design thinking approaches to innovation through gamification. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0239>
- Pozo-Sánchez, S., López-Belmonte, J., Fuentes-Cabrera, A. & López-Núñez, J. A. (2020). Gamification as a methodological complement to flipped learning—an incident factor in learning improvement. *Multimodal Technologies and Interaction*, 4(2). <https://doi.org/10.3390/mti4020012>
- Red de Cámaras de Comercio – Confecamaras. (2022). Fortaleza del tejido empresarial colombiano – Recuperación post pandemia. [https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Fortaleza del tejido empresarial colombiano - Recuperación post pandemia - 2022.pdf](https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Fortaleza_del_tejido_empresarial_colombiano_-_Recuperación_post_pandemia_-_2022.pdf)
- Rivas-Montoya, L. M. (2023). *Estramipyme : metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva*. Editorial EAFIT.
- Salas Vallina, A. (2019). Las metodologías activas de enseñanza-aprendizaje como herramienta para afrontar problemas organizativos en la dirección de empresas. V

- Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad (CINAIC 2019). <https://doi.org/10.26754/cinaic.2019.0039>
- Thibault, M. and Hamari, J. (2021). Seven Points to Reappropriate Gamification. Transforming society and organizations through gamification: From the sustainable development goals to inclusive workplaces (pp. 11-29). https://doi.org/10.1007/978-3-030-68207-1_2
- Seidl, D., von Krogh, G. & Whittington, R. (2019). Cambridge handbook of open strategy. *Cambridge handbook of open strategy* (pp. 1-343) <https://doi.org/10.1017/9781108347921>
- Splitter, V., Dobusch, L., von Krogh, G., Whittington, R. & Walgenbach, P. (2023). Openness as organizing principle: Introduction to the special issue. *Organization Studies*, 44(1), 7-27. <https://doi.org/10.1177/01708406221145595>
- Splitter, V., Seidl, D., & Whittington, R. (2021). Effektive participation in open strategy: how employees get heard by senior management. Paper presented at the 81st Annual Meeting of the Academy of Management 2021: Bringing the Manager Back in Management, AoM 2021, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.44>
- Sugahara, S. & Lau, D. (2019). The effect of game-based learning as the experiential learning tool for business and accounting training: A study of management game. *Journal of Education for Business*, 94(5), 297-305. <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1527751>
- Universidad EAN. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. (52), 119-135. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>
- Watt, K., & Smith, T. (2021). Research-based game design for serious games. *Simulation and Gaming*, 52(5), 601-613. <https://doi.org/10.1177/10468781211006758>
- Wawarta, C. A., & Paroutis, S. (2019). Strategy tools in open strategizing: Blessing or curse for making strategy more actionable? Paper presented at the AOM 2019: Understanding the Inclusive Organization - 79th Annual Meeting of the Academy of Management, 2019-August <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.270>

12 Bibliografía

- Bellucci, C., Lavarda, R. A. B. & Floriani, D. E. (2023). Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. *Journal of Strategy and Management*, 16(2), 189-210. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0207c>
- Chiogna, H. A. (2012). Principales desafíos y retos para el crecimiento de las Pymes en Latinoamérica. *Revista de Negocios CLN*, núm. (2), 10-14.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Landers, R. N., & Sanchez, D. R. (2022). Game-based, gamified, and gamefully designed assessments for employee selection: Definitions, distinctions, design, and validation. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(1), 1-13. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12376>
- Patrício, R., Moreira, A. C., & Zurlo, F. (2020). Enhancing design thinking approaches to innovation through gamification. *European Journal of Innovation Management*, <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0239>
- Projections Inc. (s.f.). The Power of Gamification for Organizational Development. <https://projectionsinc.com/gamification-organizational-development/>
- Riar, M., Morschheuser, B., Zarnekow, R. & Hamari, J. (2022). Gamification of cooperation: A framework, literature review and future research agenda. *International Journal of Information Management*, 67 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102549>
- Sarangi, S., & Shah, S. (2015). Individuals, teams and organizations score with gamification: Tool can help to motivate employees and boost performance. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 24-27. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2015-0074>
- Spanellis, A., & Harviainen, J. T. (2021). Transforming society and organizations through gamification: From the sustainable development goals to inclusive workplaces. Transforming society and organizations through gamification: From the sustainable development goals to inclusive workplaces (pp. 1-386) <https://doi.org/10.1007/978-3-030-68207-1>
- Splitter, V., Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2021). Middle managers' struggle over their subject position in open strategy processes. *Journal of Management Studies*, <https://doi.org/10.1111/joms.12776>
- Universidad EAN. (2022, Junio 30). Conozca los 5 retos que tienen las pymes en 2022. <https://universidadean.edu.co/noticias/conozca-los-5-retos-que-tienen-las-pymes-en-2022>
- Valora Analitik. (2022, Octubre 19). Estos son los principales desafíos de las pymes en Colombia. <https://www.valoraanalitik.com/2022/10/19/estos-son-principales-desafios-de-pymes-colombia/>

Vesa, M. (2021). *Organizational Gamification - Theories and Practices of Ludified Work in Late Modernity*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429316722>

Whittington, R., Cailluet, L. & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>

13 Anexos

13.1 Recurso Lúdico

13.1.1 Requisitos

Para poder cursar completamente el juego y poder realizar todos los ejercicios interactivos, el computador desde donde se ejecuta el juego debe contar con acceso a internet.

13.1.2 ¿Cómo acceder al recurso lúdico?

Se puede acceder al recurso lúdico de dos formas: **i.** Descargar los archivos ejecutables del repositorio de trabajos de grado de la Universidad EAFIT. **ii.** A través del enlace web (URL) <https://view.genial.ly/65bf93b95615030014c7a9f6/interactive-content-mabeka>.

13.1.2.1 Descarga del recurso lúdico.

Adjunto al presente trabajo se entrega un archivo comprimido “Recurso Lúdico Mabeka.zip”, el cual contiene el ejecutable para desarrollar el recurso lúdico. Lo primero que se debe hacer, para poder ejecutar el recurso lúdico, es descargar el archivo comprimido. Luego de descargarlo se debe descomprimir. Acto seguido, el proceso de descompresión generará una nueva carpeta en la cual se encontrará el archivo “genially.html”. Se debe hacer doble clic sobre este archivo para poder entrar al juego.