

Artículo de investigación

## Pokémon Go y sus factores de éxito: diseño de un modelo teórico

Adán Jacinto Flores-Flores \*

Profesor-Investigador, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México.  
[ajflores@docentes.uat.edu.mx](mailto:ajflores@docentes.uat.edu.mx)

Maritza Álvarez-Herrera

Profesora-Investigadora, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México.

### Resumen

Pokémon Go es un juego descargable basado en la localización que causó una histeria colectiva durante su lanzamiento en 2016. Este artículo, mediante una investigación documental, tiene como objetivo diseñar un modelo teórico con base en los factores de éxito de Pokémon Go. Se identificaron cinco factores de éxito: 1. nostalgia, 2. descarga gratuita, 3. actualizaciones continuas, 4. dinámica de juego, y 5. sana implementación de micropagos. El modelo teórico diseñado puede influir en el desarrollo de posteriores modelos estratégicos que auxilien a los tomadores de decisiones en la dirección estratégica organizacional. Además, el presente aporte teórico puede ser capitalizado por la comunidad académica para analizar a profundidad el mercado de las aplicaciones electrónicas en subsecuentes investigaciones empíricas.

**Palabras clave:** Pokémon Go, Pokémon, ventaja competitiva, factores de éxito, modelo teórico.

### Pokémon Go and its success factors: design of a theoretical model

#### Abstract

Pokémon Go is a downloadable game based on localization that caused a collective hysteria during its launch in 2016. This article, through documentary research, aims at designing a theoretical model based on Pokémon Go's success factors. Five success factors were identified: 1. nostalgia, 2. free download, 3. continuous updates, 4. gaming dynamics, and 5. healthy implementation of micropayments. The theoretical model designed can influence the development of subsequent strategic models that help decision makers in the strategic organizational direction. In addition, the present theoretical contribution can be capitalized by the academic community to analyze in depth the market of electronic applications in subsequent empirical research.

**Keywords:** Pokémon Go, Pokémon, competitive advantage, success factors, theoretical model.

### Pokémon Go e seus fatores de sucesso: desenho de um modelo teórico

#### Resumo

O Pokémon Go é um jogo para download baseado em localização que causou histeria coletiva durante o seu lançamento em 2016. Este artigo, através de pesquisa documental, tem como objetivo projetar um modelo teórico baseado nos fatores de sucesso do Pokémon Go. Cinco fatores de sucesso foram identificados: 1. Nostalgia, 2. Download gratuito, 3. Atualizações contínuas, 4. Dinâmica de jogos e 5. Implementação favorável de micropagamentos. O modelo teórico projetado pode influenciar o desenvolvimento de modelos estratégicos subseqüentes que ajudam aos tomadores de decisão na direção organizacional estratégica. Além disso, essa contribuição teórica pode ser capitalizada pela comunidade acadêmica para analisar em profundidade o mercado de aplicações eletrônicas em pesquisas empíricas subseqüentes.

**Palavras-chave:** Pokémon Go, Pokémon, vantagem competitiva, fatores de sucesso, modelo teórico.

\*Autor para dirigir correspondencia. Centro Universitario Adolfo López Mateos, C.P. 87149, Victoria, Tamaulipas, México.

Clasificación JEL: M10.

Cómo citar: Flores-Flores, A. J. y Álvarez-Herrera, M. (2019). Pokémon Go y sus factores de éxito: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 35(152), 321-330. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3265>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3265>

Recibido: 20-nov-2018

Aceptado: 16-sep-2019

Publicado: 30-sep-2019

## 1. Introducción

Originalmente Pokémon es una franquicia del entretenimiento electrónico, cuya propiedad es tripartita entre las empresas Nintendo, Game Freak Inc. y Creatures Inc. La palabra Pokémon es la contracción de las palabras *Pocket* y *Monsters* que literalmente significan “Monstruos de bolsillo” (Kondamudi, Protano y Alhoori, 2017). De esta manera, un Pokémon es básicamente una criatura virtual diseñada para ser “genial” o “adorable” y causar empatía con los jugadores de todas las edades (Allison, 2003; Berque, Chiba, Hashizume, Kurosu y Showalter, 2018; Surman, 2009). La primicia de Pokémon fue concebida por el diseñador de videojuegos japonés Satoshi Tajiri, que tiene como eje central el hacerse con todos los seres digitales posibles, así lo deja ver su eslogan comercial en inglés: “Gotta Catch ‘Em All” (Allison, 2003; Bainbridge, 2013; Keogh, 2017; Zsila et al., 2018).

La marca Pokémon se convirtió en la segunda franquicia de videojuegos más exitosa sólo por debajo de Super Mario Bros, con 155 y 193 millones de juegos vendidos, respectivamente (Boyes, 2007). Así, el éxito desmedido de Pokémon ha sido capitalizado ampliamente con la creación de una serie animada de televisión, películas, juegos de cartas, ropa infantil y juvenil, figuras decorativas, diferente mercancía promocional y, obviamente, un sinnúmero de videojuegos. La expansión del concepto de Pokémon sigue presente entre la audiencia más joven con las aventuras de Ash Ketchum en su búsqueda de ser un “Maestro Pokémon” (Zsila et al., 2018).

De esa forma, cimentada en la popular saga de Pokémon, salió a la luz Pokémon Go (PG) en 2016 (Colley et al., 2017; Dorward, Mittermeier, Sandbrook y Spooner, 2017). “Durante los últimos 15 años, la mayoría de los videojuegos se han jugado tradicionalmente *online* u *offline*” (Zsila et al., 2018, p.56); en cambio, la dinámica de juego de PG propone algo distinto al incitar la salida al mundo real en busca de la vasta diversidad de Pokémones por atrapar (Stern, 2016). La locura de PG llegó a tal grado que el trayecto recorrido por sus jugadores superó la distancia entre la Tierra y Plutón (Butcher, Sung y Raynes-Goldie, 2018). Llevar la internet a cualquier lugar mediante los teléfonos inteligentes, permite a los usuarios de PG ver a las ciudades como un tablero de mesa gigante por ser conquistado casilla a casilla (de Souza e Silva, 2006; Graells-Garrido, Ferrer, Caro y Bravo, 2017).

De ahí que, con la proliferación masiva de los usuarios de teléfonos inteligentes, el desarrollo constante de nuevos modelos de celular más sofisticados, y el acceso cada vez mayor a internet por parte de la población mundial, la forma de crear una ventana de oportunidades es trascendental para la gestión de un modelo de negocio competitivo que busque abrirse paso y sostenerse en el coliseo romano de la industria del entretenimiento. La generación de ventajas competitivas que encaren el desafío de hacer frente a los recursos superiores de los competidores permite beneficiarse de las fortalezas en aras de aprovechar las oportunidades y, de forma parecida, combatir las amenazas y minimizar las debilidades (David, 2013; Porter, 2009).

Por tal motivo el presente artículo, a partir de la literatura consultada, tiene como objetivo diseñar un modelo teórico con

base en los factores de éxito de PG. Con ello los tomadores de decisiones tendrán a su disposición un nuevo modelo que les ayude a contemplar de mejor manera la industria a la que pertenecen y focalizar los esfuerzos empresariales hacia el logro de ventajas competitivas.

Para ello, el artículo inicia con una revisión del juego basado en la localización PG, en la tercera sección se contemplan las ventajas competitivas y los componentes motivacionales para jugar videojuegos. Luego, se detalla el método utilizado (i.e. investigación documental). Posteriormente, se introducen los factores de éxito y el modelo teórico diseñado. Por último, se resumen las conclusiones más relevantes.

## 2. Pokémon Go: la ventana a un nuevo mundo

PG es un juego basado en la localización desarrollado por Niantic, Inc. y comercializado en el verano de 2016 para los dispositivos iOS y Android, puede ser descargado de manera gratuita en los teléfonos inteligentes (Colley et al., 2017; Dorward et al., 2017). Así, al ser de libre acceso, potencializa la aceptación de los consumidores interesados al eliminar una barrera económica de entrada, importante en la decisión de probar o no la aplicación electrónica (Rauschnabel, Rossmann y tom Dieck, 2017; Hussain, 2018). Curiosamente, la idea de PG surgió de un video promocional a modo de broma conocido como “Pokémon Challenge”, en donde Google lanzó el desafío de salir a los lugares más recónditos del planeta para capturar la mayor cantidad de Pokémones por medio de los teléfonos inteligentes (Google Maps, 2014; Mago, 2017).

La primicia de PG consiste en buscar, atrapar, y entrenar a los Pokémones que se encuentran dispersos en el mundo, por medio de la realidad aumentada (RA) y el *Global Positioning System* (GPS) implementados en los teléfonos inteligentes. La RA permite sobreponer diversos gráficos virtuales en el mundo real, es decir, con la combinación de la cámara y pantalla de los celulares es posible visualizar a los Pokémones como si realmente compartieran el mismo espacio físico del jugador. A su vez, la inmersión en el videojuego se apoya con el uso del GPS para indicar al usuario donde están localizadas las criaturas virtuales y la distancia que se debe recorrer para “capturarlas” (Colley et al., 2017; Kondamudi et al., 2017, Wang y Kuo, 2018).

El éxito sin precedentes de PG tomó por sorpresa a todo el mundo, en su semana de lanzamiento fue la aplicación más descargada de todos los tiempos (Clark y Clark, 2016; Smith, 2018). La popularidad de la aplicación fue acrecentada por la difusión desmedida de videos en el sitio electrónico YouTube, relacionados con las aventuras y desaventuras en la búsqueda por atrapar a las criaturas virtuales. Las convivencias sociales se manifestaron espontáneamente como consecuencia de jugar PG (Gulden, 2018).

En este sentido, Keogh (2017, p.38) menciona que el fenómeno de PG se debió a “...la creciente ubicuidad del teléfono inteligente y su tendencia a reconfigurar los medios y las prácticas culturales existentes, lo que ha permitido que la novedad de la realidad aumentada y la nostalgia de Pokémon converjan en una tormenta perfecta de marca, diseño, datos preexistentes, y tecnologías establecidas”.

La tormenta perfecta señalada por [Keogh \(2017\)](#) motivó que PG, con tan sólo siete meses en el mercado, lograra los mil millones de dólares en ingresos a nivel global ([Needleman y Zakrzewski, 2017](#)). Parte de este éxito acontece a la dinámica de juego propuesta por PG, en el sentido de ser intuitivo para los nuevos usuarios que no han tenido un contacto previo con los videojuegos o con la marca Pokémon y, simultáneamente, ser divertido para los jugadores con mayor destreza ([Dorward et al., 2017](#); [Williamson, 2016](#); [Keogh, 2017](#)). La locura desenfrenada por PG, aparte de verse reflejada en una algarabía social, fue capitalizada en un modelo de negocio de éxito ([Tang, 2017](#)). Los juegos de celular basados en la localización representan un área de oportunidad interesante que las organizaciones deben aprovechar con el marketing digital (e.g. anuncios patrocinados) ([Wu y Stilwell, 2018](#)).

Después de permanecer 74 días sucesivos como la aplicación electrónica con mayores ingresos en la tienda de aplicaciones de Apple Inc. en los Estados Unidos, cabría de esperar, que la fiebre por PG llegará a su inminente estabilización ([Zakrzewski, 2017](#)). El veloz decremento de la popularidad y pérdida de interés ocurrió a partir de septiembre 2016 ([Graells-Garrido et al., 2017](#); [Needleman, 2016b](#)). La salida masiva de jugadores resultó lógica de esperar al coincidir con el final del verano, que es el periodo del año donde la mayoría de las personas tienen más tiempo libre a su disposición. Sin embargo, existe una comunidad activa conformada por millones de jugadores de PG al pendiente de las actualizaciones periódicas que mejoren la experiencia de juego en la aplicación electrónica.

### 2.1. Antecedentes

El concepto propuesto por PG no es nuevo, el antecedente más directo es el juego basado en la localización "Ingress", desarrollado también por Niantic Inc. en 2012 ([Graells-Garrido et al., 2017](#); [Majorek y Vall, 2015](#)). De igual modo, *Ingress* requiere una conexión permanente a internet, emplea tecnología de RA como eje central en sus mecánicas de juego, y depende del GPS para su correcto funcionamiento ([Colley et al., 2017](#); [Graells-Garrido et al., 2017](#); [Majorek y Vall, 2015](#); [Keogh, 2017](#); [Pyae, 2018](#)). La comunión entre la franquicia Pokémon e *Ingress* para dar paso a la creación de PG, se entiende de mejor manera con la [Figura 1](#).

Otros antecedentes de interés son los juegos basados en la localización: *Mogi* y *Foursquare*. *Mogi* fue puesto en el

mercado en 2004 y el objetivo del juego giraba en rastrear criaturas virtuales y encontrar objetos a lo largo de la ciudad de Tokio, Japón ([de Souza e Silva, 2006](#)). Lanzado en marzo 2009, *Foursquare* premia con insignias digitales a los usuarios por aventurarse a nuevos lugares o al volver a ellos, la jugabilidad fue pensada para incidir en la rutina de los usuarios al incorporar elementos virtuales al mundo real ([Frith, 2013](#)). Adicionalmente, el comportamiento del jugador es afectado con el establecimiento de lugares virtuales estacionados en sitios reales, como se observará en la siguiente sección.

### 2.2. Espacios virtuales

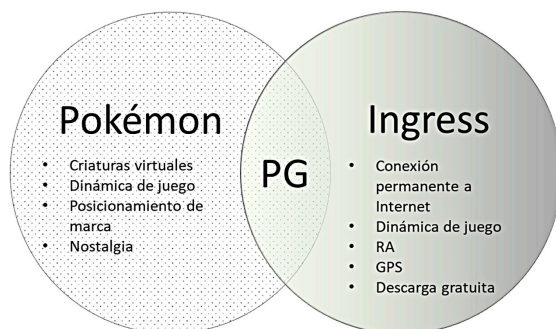
PG cuenta con la posibilidad de ir a lugares físicos representativos de cada ciudad para acudir a los espacios o estaciones virtuales del juego llamadas Poképaradas o Pokéstop y Gimnasios Pokémon, en ellas, es posible conseguir objetos digitales o enfrentar batallas entre los Pokémones, respectivamente. La ubicación de dichas estaciones virtuales son lugares físicos claves para las reuniones de los jugadores y pueden visualizarse en cualquier momento con el GPS ([Hussain, 2018](#)). Esto representa una extraordinaria área de oportunidad al estimular los "Poképaseos" a los puntos de interés más representativos de cada lugar, con ello, se podría fortalecer la competitividad estratégica de la zona al atraer a niños y adultos por igual hacia dichos sitios distintivos ([Graells-Garrido et al., 2017](#); [Mago, 2017](#)).

La visita "obligatoria" a las Poképaradas para disfrutar a plenitud la experiencia de PG, es un elemento medular que catapultó comercialmente la tecnología de RA. "Una vez que el tráfico peatonal aumenta, también lo hacen las ventas" ([Frith, 2017, p.52](#)). De esta forma el mundo virtual puede interactuar en gran medida con su contra parte del mundo físico como, por ejemplo, en el número de reseñas otorgadas a un restaurante por los comensales ([Kondamudi et al., 2017](#)).

### 3. Ventajas competitivas: componentes motivacionales para jugar videojuegos

En un mundo cada vez más global, las estrategias deben ser dinámicas para adecuarse a cualquier cambio imprevisto. No es posible considerar el éxito empresarial sin detectar o tener una buena idea de los motivadores que impulsarán la compra de los clientes. Averiguar que vuelve popular a una aplicación electrónica es crucial, contrario al sentido común, una actitud más positiva hacia PG no involucra obligatoriamente la intención de realizar una compra de artículos digitales, o sea, es debatible suponer que las calificaciones efectuadas por los jugadores son una guía de la utilidad tentativa del juego (i.e. a mayor calificación mayor utilidad) ([Rauschnabel et al., 2017](#)).

La industria del entretenimiento es brutal, está plagada de productos sustitutos cercanos y lejanos que pueden mermar la posición ventajosa del negocio, al poseer cientos de rivales directos (i.e. otros videojuegos de acceso gratuito en la tienda de aplicaciones) y, en mayor grado, de competidores indirectos (e.g. cine, obras de teatro, libros, juegos deportivos, música,



**Figura 1.** Comunión entre Pokémon e *Ingress*  
Fuente: elaboración propia a partir de [Iwata Asks \(s.f.\)](#) y [McCrea \(2017\)](#).

parques de diversiones, eventos sociales, excursiones, videos en youtube, etc). Al respecto, el presidente de Nintendo de América, Reggie Fils-Aime, al ser cuestionado sobre la verdadera competencia de su empresa, afirmó: “mi visión competitiva va mucho más allá que sólo mis competidores directos, Sony y Microsoft. Compito por el tiempo. Para hacerlo, tengo que ser creativo e innovador, si quiero ganar esa batalla” (Hernández, 2018). De ello se desprende que los estrategas deben tomar nota de los componentes motivacionales para jugar videojuegos identificados en los trabajos científicos que les auxilien a sobrevivir en el despiadado mercado de las aplicaciones móviles.

Como se muestra en la [Tabla 1](#), el estudio desarrollado por [Demetrovics et al. \(2011\)](#) arrojó siete componentes motivacionales (i.e. social, escape, competencia, relajación, desarrollo de habilidades, fantasía, y recreación) que podrían figurarse muy próximos a dar una respuesta acertada a la pregunta ¿Por qué se juega? Los resultados de la investigación de [Zsila et al. \(2018\)](#), sugirieron tres nuevos componentes específicos en PG: actividades al aire libre, nostalgia, y aburrimiento. En complemento, [Yang y Liu \(2017\)](#) señalaron como motivadores sociales para jugar PG: la conservación de amistades e iniciación de relaciones. No obstante, los jugadores con ansiedad social preferirán pasar el rato libre con videojuegos tradicionales que impliquen no salir del hogar para evitar relacionarse con otras personas ([Khalis y Mikami, 2018](#)). Los estrategas deben evaluar los componentes motivacionales en su labor invariable de crear valor a los usuarios, encaminándolo en ventajas competitivas en las que

el cliente sea la piedra angular en la visión organizacional que desalienten el ataque preventivo de los rivales actuales y de los futuros competidores.

De manera similar, los hallazgos del estudio de [Zach y Tussyadiah \(2017\)](#) sugieren que los factores “disfrute de juego” y “motivación para ganar una batalla” incrementan la oportunidad de persuadir a la compra en los usuarios de PG. Similarmente, los resultados de [Rasche et al. \(2018\)](#) son alusivos a la relación entre el comportamiento de los jugadores de PG y la adquisición de contenido adicional dentro de la aplicación electrónica. En cambio, [Orosz, Zsila, Vallerand y Bötthe \(2018\)](#) contemplaron los motivadores de PG desde un ángulo diferente, al considerar la asociación entre la impulsividad y la pasión (i.e. pasión obsesiva y pasión armoniosa), donde, previenen que jugar en exceso PG puede ocasionar dificultades personales (e.g. relegar el trabajo) o complicaciones interpersonales (e.g. abandonar a los amigos).

En resumen, los estrategas deben estar plenamente conscientes de las razones que motivan o impulsan la descarga de las aplicaciones electrónicas por los usuarios y, sobre todo, cómo lograr retenerlos en ellas para la generación continua de ingresos a la organización que avive las ventajas competitivas capaces de prevalecer sobre los contrataques de los adversarios comerciales. La expansión de los mercados y la captación de nuevos clientes son temas medulares en la agenda de los estrategas para ejecución exitosa de los planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo ([Aguilera y Riascos, 2009](#); [Gallego, Bueno y Terreño, 2016](#))

**Tabla 1.** Componentes motivacionales para jugar videojuegos

Estudio	Componentes motivacionales	Descripción	Ejemplos ilustrativos
<a href="#">Demetrovics et al. (2011)</a>	Social	Conocer nuevas personas. En el trabajo de <a href="#">Yang y Liu (2017)</a> el componente social lo identificaron como: conservación de amistades e iniciación de relaciones.	Mientras capturo Pokémones, inicio una conversación con otras personas.
	Escape	Olvidar por completo toda responsabilidad de la vida real (e.g. hijos, esposa, trabajo, deudas, etc.).	Por capturar más Pokémones falte al trabajo.
	Competencia	Alimentar el sentimiento de “logro” al derrotar a otros jugadores y reforzar la sensación de superioridad con cada victoria conseguida.	Me siento más triunfador cada vez que conquisto un nuevo Gimnasio Pokémon.
	Relajación	Desahogar la tensión, estrés o presión del día a día.	Después de terminar mis exámenes finales, quiero salir a la Poképarada más cercana.
	Desarrollo de habilidades	Perfeccionar o pulir las destrezas personales, por ejemplo: concentración, coordinación, reacción, memorización, etc.	Mi asimilación de calles y avenidas ha mejorado al jugar PG.
	Fantasía	Ir a otro mundo y ser alguien más.	Quiero cumplir el sueño de ser un Maestro Pokémon.
	Recreación	Disfrutar el rato que se invierte en el videojuego (diversión).	Me la paso bien capturando Pokémones.
<a href="#">Zsila et al. (2018)</a>	Actividades al aire libre	Salir de la casa, regocijarse de la naturaleza, mantenerse en movimiento, hacer algo de ejercicio.	Salgo al parque a estirar las piernas y acrecentar mi colección de Pokémones.
	Nostalgia	Volver a la niñez, esa época entrañable donde la vida era más simple y abundan los buenos recuerdos.	Cada vez que capturo un Pokémon, regreso a esas tardes maravillosas de mi infancia, cuando esperaba a mi papá en la escuela primaria.
	Aburrimiento	“Matar” o pasar el tiempo, porque no existe de momento algo mejor que hacer.	Mientras espero mi turno para el dentista, juego un poco a PG.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados.

#### 4. Método: investigación documental

El presente artículo empleó una investigación documental mediante la consulta de la literatura disponible, con ello se buscó recabar e integrar la información pertinente para abordar la resolución de los objetivos establecidos. Para los estrategias corporativas que ocupan cargos gerenciales es de vital importancia tener completo entendimiento de las particularidades distintivas de cada industria, por ello al enmarcar el estudio en el caso empresarial de PG es factible visualizar de mejor manera los factores de éxito involucrados en la gestión de un modelo de negocio sostenible encaminado a lucrar las oportunidades actuales y potenciales que permitan alcanzar las metas establecidas por la organización.

Como se mencionó en la segunda sección, el debut comercial de PG es relativamente reciente y la comunidad científica ha utilizado esta aplicación electrónica en un sinnúmero de temas de investigación: reseñas de restaurantes (e.g. [Kondamudi et al., 2017](#)), motivadores para jugar videojuegos (e.g. [Zsila et al., 2018](#)), atributos culturales (e.g. [Pyae, 2018](#)), aprendizaje (e.g. [Tran, 2018](#)), potencial de mercado (e.g. [Wu y Stilwell, 2018](#)), tráfico peatonal (e.g. [Graells-Garrido et al., 2017](#)), extensión de la marca (e.g. [Butcher et al., 2018](#)), por citar algunos cuantos ejemplos. Consecuentemente, sigue robusteciéndose el capital científico acerca de PG, por ese motivo, es una buena oportunidad de acrecentar el material académico existente, al seleccionar la información relevante de las publicaciones contemporáneas, prácticamente disponibles en su totalidad gracias a internet.

Por tanto, se manejó una revisión teórica con la técnica sugerida por [Hernández, Fernández y Baptista \(2010\)](#) que abarca cuatro etapas medulares: 1. detección, 2. consulta, 3. extracción y recopilación, e 4. integración de los datos referentes al objetivo por alcanzar. Como se observa en la [Tabla 2](#), la etapa de detección se enfocó en la localización de fuentes

**Tabla 2.** Principales fuentes de información consultadas

Información	Principales fuentes consultadas
Historia de la franquicia de Pokémon	<a href="#">Iwata Asks (s.f.)</a> , entrevistas conducidas por el Director Ejecutivo de Nintendo, <a href="#">Allison (2003)</a> , <a href="#">Bainbridge (2013)</a> , <a href="#">McCrea (2017)</a> , <a href="#">Sürman (2009)</a> .
PG	Página oficial de <a href="#">Pokémon Go (2019)</a> , <a href="#">Clark y Clark (2016)</a> , <a href="#">Google Maps (2014)</a> , <a href="#">Keogh (2017)</a> .
Repercusiones inmediatas de PG	<a href="#">Boyes (2007)</a> , <a href="#">Fernandez (2018)</a> , <a href="#">González (2018)</a> , <a href="#">Needleman (2016a)</a> , <a href="#">Needleman (2016b)</a> , <a href="#">Needleman y Zakrzewski (2017)</a> , <a href="#">Stern (2016)</a> , <a href="#">Sucasas (2014)</a> , <a href="#">Zakrzewski (2017)</a> .
Componentes motivacionales para jugar videojuegos	<a href="#">Demetrovics et al. (2011)</a> , <a href="#">Khalis y Mikami (2018)</a> , <a href="#">Orosz et al. (2018)</a> , <a href="#">Rasche et al. (2018)</a> , <a href="#">Rauschnabel et al. (2017)</a> , <a href="#">Yang y Liu (2017)</a> , <a href="#">Zach y Tussyadiah (2017)</a> , <a href="#">Zsila et al. (2018)</a> .
Áreas de oportunidad y ventajas competitivas	<a href="#">Butcher et al. (2018)</a> , <a href="#">Colley et al. (2017)</a> , <a href="#">de Souza e Silva (2006)</a> , <a href="#">Dorward et al. (2017)</a> , <a href="#">Frith (2013)</a> , <a href="#">Frith (2017)</a> , <a href="#">Graells-Garrido et al. (2017)</a> , <a href="#">Humphreys y Wilken (2015)</a> , <a href="#">Kim, Kim, y Song (2018)</a> , <a href="#">Kondamudi et al. (2017)</a> , <a href="#">Mago (2017)</a> , <a href="#">Pyae (2018)</a> , <a href="#">Tang (2017)</a> , <a href="#">Wang y Kuo (2018)</a> , <a href="#">Wu y Stilwell (2018)</a> , <a href="#">Yang y Wenxia (2017)</a>

Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados.

de información secundarias pertinentes al contexto de PG, a partir del uso de palabras claves en los buscadores de internet (i.e. estrategia, factores de éxito, PG, Pokémon). Por otro lado, la consulta se efectuó a través de bases de datos como la de CONRICyT, EBSCO, Clarivate Analytics, ScienceDirect, los listados de resúmenes de la plataforma Elsevier (Scopus) de artículos de investigación, los estudios de libre acceso en Google Académico, las entrevistas conducidas por el director ejecutivo de Nintendo (i.e. "Iwata Asks"), las notas periodísticas alusivas a las repercusiones inmediatas de PG, la página oficial de PG, entre otras.

Para la extracción y recopilación de los datos pertinentes, se analizó en los trabajos: los objetivos, el marco teórico, las citas bibliográficas, los resultados conseguidos, y las conclusiones derivadas, con lo que, se recopiló sólo las contribuciones enfatizadas a identificar los factores de éxito de PG. Por último, la integración de los apuntes recabados de los trabajos académicos consultados fue el insumo indispensable para construir una matriz de evidencia concerniente a los detonantes de éxito y sus características. Dicha matriz sirve de base en la elaboración del modelo teórico relativo al caso de PG. El modelo permitirá ayudar a los tomadores de decisiones en la adecuada extrapolación administrativa de las particularidades o circunstancias de triunfo a sus respectivas organizaciones, para así, generar ventajas competitivas de perfil superior que mejoren su competitividad en el mercado. Los factores de éxito de PG y el referido modelo, se detallan en la siguiente sección del trabajo.

#### 5. Resultados: factores de éxito y diseño del modelo teórico

##### 5.1. Factores de éxito

A partir de la consulta de la literatura disponible, cómo se indicó en la sección anterior, se desarrolló una investigación documental para determinar en primer lugar los detonantes de éxito en PG. Se logró identificar cinco factores centrales en la revisión teórica efectuada: 1. nostalgia, 2. descarga gratuita, 3. actualizaciones continuas, 4. dinámica de juego, y 5. sana implementación de micropagos. Mediante la [Tabla 3](#), se expone en detalle, la descripción, características, objetivo estratégico, y evidencia de los aludidos factores.

En el mundo altamente dinámico las organizaciones viven un reto constante para innovar de manera continua y sin descanso, de manera que, realizar un correcto análisis del ambiente, se vuelve decisivo para los estrategas ([Esguerra y Contreras, 2016](#)). Al integrar correctamente los recursos valiosos de la organización, los tomadores de decisiones logran crear la sinergia estratégica para liberar el potencial de sus fortalezas hacia la conquista de un mercado meta ([Serrano, 2017](#)). Las empresas cuentan con diferentes niveles de aprovisionamiento entre sí, por ello, el beneficio empresarial radica en la combinación óptima de los atributos competitivos del entorno (factores externos) con la disposición de los citados activos (factores internos). No obstante, tener una inmensa riqueza utilizable, no garantiza el triunfo que se persigue ([David, 2013](#); [Porter, 2009](#)).

**Tabla 3.** Matriz de evidencia de los factores de éxito de PG

Factor de éxito	Descripción	Características	Objetivo estratégico	Evidencia
Nostalgia	Remembranzas de los sentimientos entrañables de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personajes altamente reconocibles y entrañables</li> <li>• Recuerdos de la infancia</li> <li>• Revivir experiencias positivas del pasado</li> <li>• Compartir anécdotas con amigos y familiares</li> </ul>	PG cuenta con una ventaja competitiva muy difícil de igualar por sus rivales, la nostalgia desarrollada por los jugadores (Sucasas, 2014; Vaterlaus, Frantz y Robecker, 2018). Conseguir la exclusividad de la nostalgia lleva demasiado tiempo de gestación, pero, de lograrlo, los beneficios organizacionales deberán superar ampliamente los sacrificios realizados (Allison, 2003; Bainbridge, 2013). Orosz et al. (2018) señalaron que la nostalgia es un motivador muy particular en PG y que puede variar con respecto a otros juegos de RA.	<p>Un número masivo de jugadores que habían dejado a un lado la franquicia de Pokémon regresaron a ella una vez más por la nostalgia de sentirse un “Maestro Pokémon” y realizar un sueño de su infancia con PG (Keogh, 2017; Zsila et al., 2018).</p> <p>La fiebre por PG llegó a tal grado de incitar una estampida humana en el <i>Central Park</i> de la ciudad de Nueva York, por el afán de capturar un Pokémon difícil de conseguir (Steinkellner, 2016).</p>
Descarga gratuita	No requerir un pago inicial por parte de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación de un obstáculo de compra para los consumidores potenciales</li> <li>• Fácilmente distinguible para el usuario</li> <li>• Diferenciarse del resto de la competencia</li> <li>• Barrera de entrada para los nuevos competidores</li> </ul>	Acrecentar el número de descargas para expandir la base instalada de usuarios, con ello, se gana más poder de negociación al volverse más atractiva ante los patrocinadores (Butcher et al., 2018; Gallego et al., 2016).	<p>Desde julio 2016, la aplicación de PG ha sido descargada más de 100 millones de veces (Williamson, 2016).</p> <p>La franquicia de comida rápida McDonald’s se valió de PG para captar clientela a sus restaurantes familiares, al convertir los establecimientos en Poképaradas o Gimnasios Pokémon (Yang y Wenxia, 2017).</p> <p>Más de siete mil establecimientos de Starbucks fueron convertidos en espacios virtuales en los Estados Unidos, conjuntamente, la franquicia cafetera incluyó en su menú el “Pokémon Go Frappuccino” para conmemorar dicho suceso (Needleman, 2016a).</p>
Actualizaciones continuas	Revisiones periódicas que mejoran la experiencia de juego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la plantilla de Pokémons</li> <li>• Nuevos modos de juego</li> <li>• Perfeccionamiento del desempeño de la aplicación electrónica</li> <li>• Recompensas virtuales</li> </ul>	En el mundo digital el producto o servicio ofrecido debe ser dinámico (de Souza e Silva, 2006). Las características ofertadas al principio del año seguramente variarán al término de este (Aguilera y Riascos, 2009). La conexión a internet abre la posibilidad a los estrategias de sorprender constantemente a los jugadores y continuar reteniéndolos en el videojuego (González, 2010; Kim et al., 2018).	<p>Acorde con la página oficial de <i>Pokémon Go</i> (2019) se encuentra disponible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El envío de sugerencias de Poképaradas para acrecentar las estaciones virtuales disponibles.</li> <li>• La incorporación de la función <i>Go Snapshot</i> para tomar fotografías en RA.</li> <li>• Las bonificaciones diarias para promover el juego prolongado.</li> </ul>
Dinámica de juego	Interacción del usuario con el videojuego que le permita una mayor inmersión en este.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progresión continua de juego</li> <li>• Intuitivo para los nuevos usuarios y amigable para los veteranos</li> <li>• Sesiones cortas de juego</li> <li>• Kinestésica de juego</li> <li>• Eventos especiales</li> </ul>	Respetar la filosofía en torno a la marca al diseñar el producto o prestar el servicio (Berque et al., 2018). La esencia de la dinámica de juego de Pokémon ha variado muy poco con el paso del tiempo, la idea central consiste en atrapar la mayor cantidad de Pokémons, fortalecerlos, y competir con otros jugadores (McCrea, 2017). En este sentido, parte del éxito de PG consiste en ser fiel al material original que lo inspiró (Tang, 2017).	<p>Un punto esencial en la filosofía de Pokémon es integrar a la niñez con la naturaleza, así lo refleja el trabajo desarrollado por Dorward et al. (2017, p.161) donde señalan que: “...buscar y recolectar Pokémons es una replicación virtual muy popular de los tipos de observación de historia natural, como la observación de aves”.</p> <p>Expandir la dinámica de juego con periféricos interactivos (i.e. <i>Apple Watch</i>, brazalete <i>Pokémon Go Plus</i> y accesorio <i>Poké Ball Plus</i>) (Orosz et al., 2018; <i>Pokémon Go</i>, 2019).</p> <p>Vínculo que tendrá PG con los videojuegos <i>Pokémon Let’s Go Pikachu</i> y <i>Pokémon Let’s Go Eevee</i>, consistente en la posibilidad de intercambiar Pokémons entre diferentes dispositivos electrónicos (<i>Pokémon Go</i>, 2019).</p> <p>Se rompe un paradigma fundamental de los videojuegos, la asociación inherente de que los juegos electrónicos son disfrutados de manera sedentaria (i.e. escasa actividad física) (Yang y Wenxia, 2017).</p>

**Tabla 3.** Matriz de evidencia de los factores de éxito de PG (Continuación)

Sana implementación de micropagos	Pequeños desembolsos de efectivo no obligatorios por parte del usuario para obtener ciertos beneficios específicos dentro del videojuego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pagos opcionales</li> <li>•Contrario al formato de "pagar para ganar" (i.e. <i>pay to win</i>)</li> <li>•Armoniosos con el balance del videojuego</li> <li>•Atractivos para los usuarios</li> </ul>	Crear el ecosistema perfecto de micropagos que permita obtener un rendimiento empresarial acorde a la inversión realizada sin dañar la imagen del producto o servicio (Butcher et al., 2018; Frith, 2017; Tang, 2017).	<p>La enorme imagen negativa previa al lanzamiento del videojuego <i>Star Wars: Battlefront II</i>, porque los micropagos fueron ejecutados mediante una táctica codiciosa, lo cual repercutió en unas pobres ventas de este <i>software</i> (Fernandez, 2018).</p> <p>Los usuarios pueden visitar las Poképaradas cuantas veces quieran sin la necesidad de realizar algún tipo de desembolso, pero, tendrán que esperar cinco minutos para recolectar nuevamente los artículos digitales (Colley et al., 2017).</p>
-----------------------------------	---	---	--	---

Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados.

En consecuencia, a pesar de que las estrategias puedan llegar a ser iguales o muy semejantes, la brecha que separa a las acciones victoriosas de las malogradas es la ejecución acertada de estas (Dumay, 2012). La interrelación de los cinco factores de éxito expuestos con anterioridad logra crear una visión original definida de la propia empresa ante los clientes y accionistas, por tanto, las ventajas competitivas son más perdurables y difícilmente imitables por los competidores y representarían una barrera de entrada para futuros rivales. En este sentido, el diseño del modelo teórico que se desarrolló busca facilitar la dirección estratégica que apoye a los objetivos a corto y largo plazos trazados.

## 5.2. Diseño del modelo teórico

A partir de los factores de éxito identificados en la sección anterior, se propone un modelo teórico que dé cumplimiento al objetivo de la investigación. El modelo elaborado consta de seis apartados y se visualiza con detalle en la Figura 2. Dicho modelo, se sostiene en la tarea primordial de atraer y retener a los usuarios de PG para el éxito empresarial, por ello, inicia con los elementos diferenciadores que vuelen especial a PG, luego se describe la relación entre los factores de éxito, los espacios virtuales, y el sentimiento de realización percibido por los jugadores. Prosigue, con las áreas de oportunidad detectadas de PG y finaliza con las ventajas competitivas de alto impacto para hacer frente a los desafíos cotidianos de un mundo cada vez más globalizado. Los citados apartados se explican a continuación:

A. Características de PG: ofrecer un producto de calidad o prestar un buen servicio no necesariamente da lugar a la gestión de ventajas competitivas, las auténticas prerrogativas deben estar sustentadas por los diversos elementos o recursos involucrados durante su formación (Yaseen, Dajani y Hasan, 2016). El primer paso para diferenciarse del resto de la competencia fue contar con la licencia de personajes mundialmente reconocibles (i.e. Pokémones). La kinestésica del juego es apoyada con las tecnologías de RA (e.g. visualización de los Pokémones) y GPS (e.g. desplazamiento del jugador) para traer la idea de Pokémon a la realidad física.

B. Factores de éxito: una vez atraída la atención de los usuarios potenciales de PG, es de suma importancia convencer al cliente de que recibe "más" de lo que aporta, porque la satisfacción del consumidor es influida por su percepción

de la calidad obtenida (Zairi, 2000). Consiguientemente, los factores de éxito detectados que inciden directamente en el valor percibido por los usuarios de PG son cinco: 1. nostalgia (i.e. añoranza por los recuerdos), 2. descarga gratuita (i.e. sin desembolso de efectivo), 3. actualizaciones continuas (i.e. revisiones periódicas de la aplicación electrónica), 4. dinámica de juego (i.e. buena jugabilidad), 5. sana implementación de micropagos (i.e. pagos no obligatorios). Para continuar en la preparación de ventajas competitivas, PG se basa en los espacios virtuales (apartado C) y el sentimiento de realización del jugador (apartado D).

C. Espacios virtuales: los dispositivos electrónicos portátiles con conexión a internet posibilitan que los espacios virtuales se superpongan a sus contrapartes del mundo real para dar pie a los "espacios híbridos" (de Souza e Silva, 2006; Wang y Kuo, 2018). PG ilustra con claridad cómo algo inexistente en el espacio físico es capaz de afectarlo positiva o negativamente, por ejemplo, los Poképaradas o la saturación de los lugares, respectivamente (Frith, 2017). Como se observó durante la sección 2.2, las Poképaradas y los Gimnasios Pokémon representan lugares virtuales anclados a un lugar físico representativo de la ciudad para interactuar con el jugador de PG, de esa manera, el usuario puede variar su rutina cotidiana para preferir los sectores donde se hallen ubicados las estaciones virtuales referidas (Lalot, Zerhouni y Pinelli, 2017).

D. Sentimiento de realización: PG al ser un juego basado en la localización incentiva a los jugadores a salir de sus hogares, en este sentido, propone cinco aspectos destacados: 1. atrapar Pokémones (i.e. aumentar la colección), 2. ganar batallas (i.e. enfrentamientos con otros jugadores), 3. incubar huevos virtuales (i.e. caminar algunos kilómetros), 4. medallas digitales (i.e. reconocimientos o estímulos a los jugadores más activos), y 5. completar misiones (i.e. consumir objetivos específicos dentro del juego). De este modo, el factor de éxito "dinámica de juego" se fortalece en la característica de "progresión continua de juego" al seguir con la creación de valor hacia el usuario, por ende, se logra disminuir la probabilidad de que el jugador abandone PG por otro medio de entretenimiento.

E. Áreas de oportunidad: la correcta administración de los espacios virtuales (apartado C) y el sentimiento de realización experimentado por el usuario (apartado D), repercute en la proliferación de áreas de oportunidad que deben ser atendidas por la organización para la expansión comercial y,

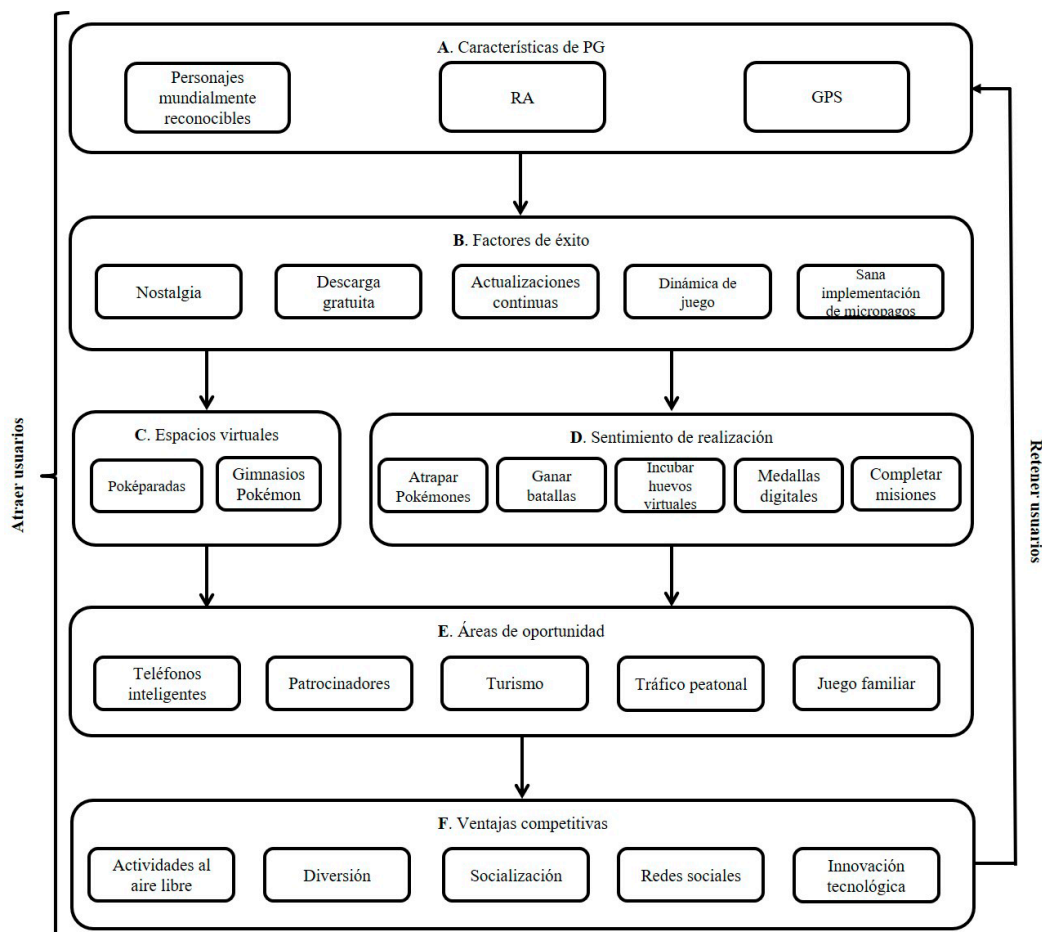
consecuentemente, finalicen en la cristalización de nuevas ventajas competitivas sostenibles. En virtud de ello, las cinco áreas de oportunidad detectadas son: 1. teléfonos inteligentes (i.e. aumento constante y acelerado de los usuarios de dispositivos móviles con conexión a internet), 2. patrocinadores (e.g. promociones especiales de artículos digitales), 3. turismo (i.e. difusión de lugares poco conocidos), 4. tráfico peatonal (i.e. impulsar la salida de los hogares), y 5. juego familiar (i.e. amplia cuota de mercado potencial).

F. Ventajas competitivas: finalmente, la eficiente asimilación de las oportunidades existentes en el mercado (apartado E del modelo), implica aumentar el perfil competitivo del negocio y conseguir la máxima cantidad de los objetivos organizacionales trazados (e.g. rentabilidad, productividad, minimización de costos, etc.). Se detectaron cinco ventajas competitivas claves: 1. actividades al aire libre (i.e. salir de paseo), 2. diversión (i.e. disfrutar el tiempo invertido en el juego), 3. socialización (i.e. conocer nuevas personas), 4. redes sociales (i.e. compartir las experiencias a través de los medios electrónicos), 5. innovación tecnológica (i.e. periféricos interactivos novedosos). Con esto, se robustece la cuota de mercado, al lograr mantener el interés de la comunidad global de usuarios de PG y retenerlos prolongadamente en la aplicación electrónica.

Con la presente sección finaliza el análisis de los resultados de la investigación documental, a partir de la identificación de los factores de éxito de PG y del desarrollo del modelo teórico, fue posible elaborar las conclusiones donde se exponen los principales hallazgos, las futuras líneas de investigación a seguir, y las limitaciones del estudio realizado.

## 6. Conclusiones

PG representa una excelente oportunidad para observar los factores de éxito desde la trinchera de las aplicaciones electrónicas. Detectar los gustos y preferencias de los clientes permite a la organización destacar con relativa facilidad sobre la competencia, en consecuencia, la diferenciación es crucial en una industria de usuarios empoderados con la facultad de descargar cualquier *software* de libre acceso, sin más limitante que la conexión a internet y el espacio de almacenamiento del dispositivo electrónico. La popularidad o las modas convierten al mercado de aplicaciones móviles en una feroz competencia del más astuto que reduce el tiempo de vida de las acciones ejecutadas, por ende, la apuesta empresarial debe girar en torno a la implementación efectiva de las estrategias que permita la correcta transición de las áreas de oportunidad a la preparación de ventajas competitivas duraderas.



**Figura 2.** Modelo teórico de PG  
Fuente: elaboración propia.



La investigación realizada es importante porque puede influir en el diseño de posteriores modelos estratégicos que auxilien la tarea de los tomadores de decisiones en la dirección estratégica organizacional, además, este aporte teórico puede ser capitalizado por la comunidad académica para analizar a profundidad el funcionamiento de las aplicaciones electrónicas en subsecuentes investigaciones empíricas. Asimismo, para los gestores de políticas públicas podría constituir, como una aproximación teórica inicial, un referente para la creación de políticas activas en caminadas a implementar los espacios virtuales en el fortalecimiento de la competitividad local, estatal, o nacional.

Con respecto a lo antes planteado, una futura línea de investigación sería ampliar el alcance del estudio al cuantificar el efecto estratégico de los lugares virtuales en aras de incentivar una derrama económica al persuadir a los jugadores a salir a pasear y fomentar una convivencia social. Aunque las Poképaradas han sido tema central de otros trabajos académicos (e.g. Colley et al., 2017), el análisis de las repercusiones de estas estaciones digitales tiene cabida en el campo de las ventajas competitivas en un mundo conectado a internet los 365 días del año. Con esto se profundizaría en las consecuencias positivas (e.g. atracción de clientela) y negativas (e.g. mayor contaminación) de impulsar el tráfico peatonal por medio de los juegos basados en localización. Otra línea de investigación a considerar es el modelo de negocio de la franquicia Pokémon, suerte que, ha logrado superar la barrera del tiempo de la mano de diferentes estrategias implementadas (e.g. diversificación de la marca), en atención a lo cual, los trabajos efectuados bajo este contexto arrojarían numerosas enseñanzas empresariales a las siguientes generaciones de estrategias.

Finalmente, con respecto a las limitaciones de la investigación es necesario resaltar que la identificación de los factores de éxito y el diseño del modelo teórico, fueron trabajados a partir de la literatura consultada disponible en su momento, de ahí que, las lecciones estratégicas derivadas dependen del estado del arte elaborado para la realización del presente estudio académico. Otra limitación es concerniente a que los resultados pueden no ser generalizables en virtud de que el objeto de estudio fue específicamente PG.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Aguilera, A. y Riascos, S. C. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las tic. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143. [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70074-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70074-9)
- Allison, A. (2003). Portable monsters and commodity cuteness: Pokémon as Japan's new global power. *Postcolonial Studies*, 6(3), 381-395. <http://dx.doi.org/10.1080/1368879032000162220>
- Bainbridge, J. (2013). 'It is a Pokémon world': The Pokémon franchise and the environment. *International Journal of Cultural Studies*, 17(4), 399-414. <http://dx.doi.org/10.1177/1367877913501240>
- Berque, D., Chiba, H., Hashizume, A., Kurosu, M. y Showalter, S. (2018). Cuteness in Japanese design: Investigating perceptions of kawaii among American college students. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 774, 392-402.
- Boyes, E. (2007). UK paper names top game franchises. GameSpot UK. Recuperado el 28 de septiembre de 2018 de: <https://www.gamespot.com/>
- Butcher, L., Sung, B. y Raynes-Goldie, K. (2018). Gotta catch 'em all: invigorating Pokémon through an innovative brand extension. *Journal of Brand Management*, 26(3), 227-239. <http://dx.doi.org/10.1057/s41262-018-0120-6>
- Clark, A. M. y Clark, M. T. G. (2016). Pokémon Go and Research: Qualitative, Mixed Methods Research, and the Supercomplexity of Interventions. *International Journal Of Qualitative Methods*, 15(1), 1-3. <http://dx.doi.org/10.1177/1609406916667765>
- Colley, A., Thebault-Spieker, J., Lin, A. Y., Degraen, D., Fischman, B., Häkkinen, J.,...Schöning, J. (2017). The Geography of Pokémon GO: Beneficial and Problematic Effects on Places and Movement. *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1179-1192. <http://dx.doi.org/10.1145/3025453.3025495>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F., México: Pearson Educación.
- de Souza y Silva, A. (2006). From Cyber to Hybrid: Mobile Technologies as Interfaces of Hybrid Spaces. *Space and Culture*, 9(3), 261-278. <http://dx.doi.org/10.1177/1206331206289022>
- Demetrovics, Z., Urbán, R. Nagygyörgy, K. Farkas, J., Zilahy, D., Mervó, B.,... Harmath, E. (2011). Why do you play? The development of the motives for online gaming questionnaire (MOGQ). *Behavior Research Methods*, 43(3), 814-825. <http://dx.doi.org/10.3758/s13428-011-0091-y>
- Dorward, L. J., Mittermeier, J. C., Sandbrook, C. y Spooner, F. (2017). Pokémon Go: Benefits, Costs, and Lessons for the Conservation Movement. *Conservation Letters*, 10(1), 160-165. <http://dx.doi.org/10.1111/conl.12326>
- Dumay, J. C. (2012). Grand theories as barriers to using IC concepts. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 4-15. <http://dx.doi.org/10.1108/14691931211196187>
- Esguerra, G. A. y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262-268. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Fernandez, M. (2018). EA Posts Poor Sales for 'Star Wars: Battlefront II,' Teases Return of Microtransactions. *Variety*. Recuperado el 31 de octubre de 2018 de: <https://variety.com/2018/digital/news>
- Frith, J. (2013). Turning life into a game: Foursquare, gamification, and personal mobility. *Mobile Media & Communication*, 1(2), 248-262. <http://dx.doi.org/10.1177/2050157912474811>
- Frith, J. (2017). The digital "lure": Small businesses and Pokémon Go. *Mobile Media & Communication*, 5(1), 51-54. <http://dx.doi.org/10.1177/2050157916677861>
- Gallego, M. D., Bueno, S. y Terreño, J. F. (2016). Motivaciones y barreras para la implantación del comercio electrónico en España: un estudio Delphi. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 221-227. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.002>
- González, A. (2018). Medallas y bonificaciones de captura en Pokémon GO. VANDAL. Recuperado el 02 de noviembre de 2018 de: <https://vandal.espanol.com/guias/guia-pokemon-go/>
- González, C. H. (2010). E-Stakeholders: Una aplicación de la teoría de los Stakeholder a Los Negocios Electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 39-57. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70101-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70101-7)
- Google Maps (2014). Google Maps: Pokémon Challenge. [Archivo de video]. Recuperado el 20 de septiembre de 2018 de: <https://www.youtube.com/>
- Graells-Garrido, E., Ferrer, L., Caro, D. y Bravo, L. (2017). The effect of Pokémon Go on the pulse of the city: a natural experiment. *EPJ Data Science*, 6(23), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1140/epjds/s13688-017-0119-3>
- Gulden, T. (2018). Engagement by lamination of autopoietic concentric interaction systems in games: A study of football and Pokémon GO. *Human Technology*, 14(1), 96-134. <http://dx.doi.org/10.17011/ht/urn.201805242753.000484938>
- Hernández, A. (2018). Reggie afirma que la verdadera competencia de Nintendo es el tiempo, no Sony ni Microsoft. *Nintenderos*. Recuperado el 27 de octubre de 2018 de: <https://www.nintenderos.com/2018/10>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill
- Humphreys, L. y Wilken, R. (2015). Social media, small businesses, and the control of information. *Information, Communication & Society*, 18(3), 295-309. <http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2014.989249>
- Hussain, W. M. H. W. (2018). Augmented reality games (arg) and Pokémon Go: Preventing hikikomori in Malaysia. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(5), 1128-1135.
- Iwata Asks (s.f.). Pokémon HeartGold Version & SoulSilver Version. Nintendo. Recuperado el 20 de septiembre de 2018 de: <http://iwataasks.nintendo.com>
- Keogh, B. (2017). Pokémon Go, the novelty of nostalgia, and the ubiquity

- of the smartphone. *Mobile Media & Communication*, 5(1), 38-41. <http://dx.doi.org/10.1177/2050157916678025>
- Khalis, A. y Mikami, A. Y. (2018). Who's Gotta Catch 'Em All?: Individual differences in Pokémon Go gameplay behaviors. *Personality and Individual Differences*, 124, 35-38.
- Kim, D. H., Kim, S. y Song, D. (2018). Can Pokémon GO catch brands? The fit effect of game characters and brands on efficacy of brand communications. *Journal of Marketing Communications*, 1-16. <http://dx.doi.org/10.1080/13527266.2018.1471614>
- Kondamudi, P. R., Protano, B. y Alhoori, H. (2017). Pokémon Go: Impact on Yelp restaurant reviews. *WebSci 2017 - Proceedings of the 2017 ACM Web Science Conference*, 393-394. <http://dx.doi.org/10.1145/3091478.3098861>
- Lalot, F., Zerhouni, O. y Pinelli, M. (2017). "I Wanna Be the Very Best!" Agreeableness and Perseverance Predict Sustained Playing to Pokémon Go: A Longitudinal Study. *Games for Health Journal*, 6(5), 271-278. <http://dx.doi.org/10.1089/g4h.2017.0051>
- Mago, Z. (2017). New trends of marketing communication based on digital games. *European Journal of Science and Theology*, 13(6), 171-182.
- Majorek, M. y Vall, M. du (2015). Ingress: An Example of a New Dimension in Entertainment. *Games Cult*, 11(7-8), 667-689. <http://dx.doi.org/10.1177/1555412015575833>
- McCrea, C. (2017). Pokémon's progressive revelation: Notes on 20 years of game design. *Mobile Media and Communication*, 5(1), 42-46. <http://dx.doi.org/10.1177/2050157916678271>
- Needleman, S. E. (2016a). 'Pokémon Go' Adds Starbucks Stores as Gyms and PokéStops. *The Wall Street Journal*. Recuperado el 18 de octubre de 2018 de: <https://www.wsj.com/articles/>
- Needleman, S. E. (2016b). 'Pokémon Go' Ends Its Reign at No. 1. *The Wall Street Journal*. Recuperado el 19 de noviembre de 2018 de: <https://www.wsj.com>
- Needleman, S. E. y Zakrzewski, C. (2017). A Year After 'Pokémon Go,' Where Are the Augmented-Reality Hits? *The Wall Street Journal*. Recuperado el 13 de octubre de 2018 de: <https://www.wsj.com/articles>
- Orosz, G., Zsila, Á., Vallerand, R. J. y Böthe, B. (2018). On the Determinants and Outcomes of Passion for Playing Pokémon Go. *Frontiers in Psychology*, 9, 316. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00316>
- Pokémon Go (2019). *Niantic support*. Niantic, Inc. Recuperado el 14 de febrero de 2019 de: <https://support.pokemongo.nianticlabs.com/hc/es>
- Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pyaee, A. (2018). Understanding the role of culture and cultural attributes in digital game localization. *Entertainment Computing*, 26, 105-116. <http://dx.doi.org/10.1016/j.entcom.2018.02.004>
- Rasche, P., Schlomann, A., Schäfer, K., Wille, M., Bröhl, C., Theis, S. y Mertens, A. (2018). Pokémon Go – an Empirical User Experience Study. En: Ahrm, T. y Falcão, C. (Eds). *Advances in Human Factors in Wearable Technologies and Game Design. AHFE 2017. Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 179-185). Cham: Springer. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-60639-2\\_18](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-60639-2_18)
- Rauschnabel, P. A., Rossmann, A. y tom Dieck, M. C. (2017). An adoption framework for mobile augmented reality games: The case of Pokémon Go. *Computers in Human Behavior*, 76, 276-286. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.030>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Smith, C. (2018). 95 Amazing Pokémon Go Stats. Recuperado el 25 de octubre de 2018 de: <http://expandedramblings.com/index.php/pokemon-go-statistics/>
- Steinkellner, K. (2016). Pokémon Go Players Stampede Central Park in Search of Rare Vaporeon. *Vulture*. Recuperado el 21 de octubre de 2018 de: <http://www.vulture.com/2016/07>
- Stern, J. (2016). 'Pokémon Go': Why You Should Play. *The Wall Street Journal*. Recuperado el 25 de octubre de 2018 de: <https://www.wsj.com/articles/>
- Sucasas, A. L. (2014). Crear algo que aman todos los niños del mundo abruma. *El País*. Recuperado el 28 de octubre de 2018 de: <https://elpais.com/cultura>
- Surman, D. (2009). Pokémon 151: Complicating kawaii. En: Hjorth, L. y Chan, D. (Eds.). *Gaming cultures and place in Asia-Pacific* (pp. 158-178). New York: Routledge.
- Tang, A. K. Y. (2017). Key factors in the triumph of Pokémon GO. *Business Horizons*, 60(5), 725-728. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.016>
- Tran, K. M. (2018). Families, resources, and learning around Pokémon Go. *E-Learning and Digital Media*, 15(3), 113-127. <http://dx.doi.org/10.1177/2042753018761166>
- Vatrelaus, J. M., Frantz, K. y Robecker, T. (2018). "Reliving my Childhood Dream of being a Pokémon Trainer": An Exploratory Study of College Student Uses and Gratifications Related to Pokémon Go. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35(7), 1-9. <http://dx.doi.org/10.1080/10447318.2018.1480911>
- Wang, C. y Kuo, C. (2018). The Formulation of Hybrid Reality: Pokémon Go Mania. En: Antona, M. y Stephanidis, C. (Eds). *Universal Access in Human-Computer Interaction. Virtual, Augmented, and Intelligent Environments. UAHCI 2018. Lecture Notes in Computer Science* (pp. 160-170). Cham: Springer. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-92052-8\\_13](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-92052-8_13)
- Williamson, J. W. (2016). Will the 'Pokémon' be Heroes in the Battle Against Physical Inactivity? *Sports and Exercise Medicine Open Journal*, 2(1), 13-14. <http://dx.doi.org/10.17140/SEMOJ-2-133>
- Wu, L. y Stilwell, M. A. (2018). Exploring the marketing potential of location-based mobile games. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(1), 22-44. <http://dx.doi.org/10.1108/JRIM-06-2017-0041>
- Yang, C. C. y Liu, D. (2017). Motives Matter: Motives for Playing Pokémon Go and Implications for Well-Being. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 20(1), 52-57. <http://dx.doi.org/10.1089/cyber.2016.0562>
- Yang, X. y Wenxia, M. (2017). Information management issues and business model analysis of O2O games: A review of Pokémon Go. *2017 3rd International Conference on Information Management (ICIM)*, 132-135. Conferencia llevada a cabo en Chengdu, China. <http://dx.doi.org/10.1109/INFOMAN.2017.7950361>
- Yaseen, S. G., Dajani, D. y Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.075>
- Zach, F. J. y Tussyadiah, I. P. (2017). To Catch Them All—The (Un)intended Consequences of Pokémon GO on Mobility, Consumption, and Wellbeing. *Information and Communication Technologies in Tourism 2017*, 217-227. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-51168-9\\_16](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-51168-9_16)
- Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: a best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12(6), 389-394. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780010351670>
- Zakrzewski, C. (2017). Betting Big on Mobile Augmented-Reality Games. *The Wall Street Journal*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018 de: <https://www.wsj.com/articles>
- Zsila, Á., Orosz, G., Böthe, B., Tóth-Király, I., Király, O., Griffiths, M. y Demetrotics, Z. (2018). An empirical study on the motivations underlying augmented reality games: The case of Pokémon Go during and after Pokémon fever. *Personality and Individual Differences*, 133, 56-66. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2017.06.024>