

Gamificación: una estrategia educativa para mejorar la formación comercial de la fuerza de ventas

Gamification: an educational strategy to improve the commercial training in the sales force

*MSc. Alexander Toribio-López^I, alexander.toribio@epg.usil.pe,
<http://orcid.org/0000-0001-9488-5396>;*

*MSc. Eduardo Robles-Rojas^{II}, pccaerob@upc.edu.pe;
<http://orcid.org/0000-0001-9488-5396>*

^I Universidad San Ignacio de Loyola, Lima; ^{II} Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo explorar los elementos y estrategias que debería contener un programa de formación comercial que utilice la gamificación como una herramienta que facilite el proceso de aprendizaje de la fuerza de ventas de una entidad financiera peruana. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa, utilizando como instrumento una entrevista semiestructurada a dos expertos peruanos en gamificación. Los expertos proponen que el desarrollo de la gamificación en la formación comercial debe alinearse a los objetivos de aprendizaje, enfatizar en la tecnología móvil, tener una narrativa sólida, clara y sostenida, y contener elementos continuos de sorpresa para mantener el interés de los vendedores. Finalmente, los expertos coinciden en recomendar el uso de la gamificación como una estrategia para formar comercialmente a la fuerza de ventas.

Palabras clave: gamificación, estrategia educativa, formación comercial, fuerza de ventas.

Abstract

The present study aims to explore the elements and strategies that a commercial training program should contain that uses gamification as a tool that facilitates the learning process of the sales force of a Peruvian financial entity. For this, a qualitative methodology was used, using as an instrument a semi-structured interview with two Peruvian experts in gamification. Experts propose that the development of gamification in business training should align with the learning objectives, emphasize mobile technology, have a strong, clear and sustained narrative, and contain continuous elements of surprise to maintain the interest of sellers. Finally, experts agree in recommending the use of gamification as a strategy to train the sales force commercially.

Keywords: gamification, educational strategy, commercial training, sales force.

Introducción

El vendedor es el eslabón que logra unir a la empresa con el cliente: comunicando, generando negocios, cerrando ventas, defendiendo los intereses del cliente y también los intereses de la empresa (Kotler & Armstrong, 2012). El vendedor es fundamental para una gestión efectiva de las ventas, pues al realizar adecuadamente su labor, genera riqueza para el accionista y al mismo tiempo logra la satisfacción del cliente (Guiltinan et al, 2005). Las destrezas y habilidades que posea la fuerza de ventas garantizarán, en gran medida, el cumplimiento de sus metas comerciales o el fracaso en el intento.

Para un vendedor el conocimiento completo de su línea de productos es el primer elemento para lograr una venta exitosa (Hopkins, 2015). El conocimiento adecuado de sus productos le permite ganar el respeto y la confianza del cliente (Guiltinan *et al*, 2005). Si el vendedor no conoce realmente lo que está vendiendo, entonces no está vendiendo, sino anotando pedidos (León Valbuena, 2013). Además, el vendedor no solo debe conocer el conjunto de conceptos, beneficios y ventajas asociadas al producto o servicio que ofrece, sino también debe aprender acerca de los requisitos, las reglas, los tiempos de entrega y los procedimientos internos de la empresa donde labora, siendo un factor de éxito su interpretación de la dinámica organizacional (Deroncele, 2017), de tal manera que pueda gestionar y entregar el producto o servicio a sus clientes.

Por otro lado, a medida que el tamaño de la empresa donde labora el vendedor se incrementa, el abanico de productos y servicios se amplía, y con ello la información que la fuerza de ventas debe manejar y conocer también crece considerablemente. Además, los productos o servicios que ofrecen las empresas son dinámicos, debido a que incrementan sus atributos, mejoran sus beneficios e incluso aumentan o disminuyen sus requisitos a lo largo del tiempo. Estos factores podrían convertir a la formación comercial en un problema complejo de abordar para las organizaciones de gran tamaño, en este sentido, para alcanzar los logros formativos esperados, las organizaciones deberán poner el énfasis en gestionar las necesidades y potencialidades formativas de las personas (Deroncele, Medina y Gross, 2020) lo cual permitirá que la gamificación como estrategia educativa sea efectiva para dinamizar la formación comercial.

El aprendizaje de un gran volumen de información, podría derivar en una actividad que demande largas horas de formación para el vendedor, restando horas de venta efectiva y afectando tanto los ingresos de la empresa como los del vendedor, convirtiéndose en una

tarea agobiante e incluso desmotivadora, es por ello que el proceso de gamificación de los programas formativos debe realizarse desde una sólida posición filosófico-investigativa (Deroncele, 2020a) pues detrás de cada programa debe articularse una filosofía, un contenido, un discurso, una intención, coherentes a la misión y visión de la empresa, que debe acoplarse con rigor a través de la investigación científica (Deroncele, 2020b).

El sector financiero peruano es un mercado donde las organizaciones manejan un portafolio de productos y servicios de gran tamaño, y a pesar de ser diversos, tienen pocos elementos de diferenciación. La rivalidad comercial en la Banca Múltiple es intensa, pues cuatro bancos representan el 85 % del total de créditos directos y el 84 % de los depósitos. En total, son 16 bancos que albergan un total de 61 mil empleados, de ellos, 19 mil (31 %) pertenecen a la primera línea de venta y atención al cliente con puestos de gerentes y funcionarios (SBS, 2021). En el banco líder del país, se gestionan tres tipos diferenciados de clientes: personas, pymes y empresas, y se ofrecen seis líneas de producto para cada uno de ellos, los mismos que pueden derivar en 11 sub-productos en promedio (BCP, 2021). Lograr que el 30 % del personal de la empresa obtenga el conocimiento adecuado y actualizado de este volumen de productos y servicios se convierte en todo un desafío para los líderes de las organizaciones, quienes deben velar por tener una fuerza de ventas correctamente formada en las características de los productos y servicios que desean vender a su público objetivo.

En este complejo contexto, la gamificación podría ser un instrumento innovador y una estrategia para que las empresas de gran tamaño puedan realizar una formación comercial eficaz, entretenida y retadora. En los últimos años, algunos autores plantean el uso de la gamificación como una herramienta útil para este objetivo (Kapp, 2012; Landers, 2014), y con ello, facilitar la transmisión de la información entre la empresa y su fuerza de ventas (Rocha *et al*, 2019; Yusuff *et al*, 2019).

Fundamentación teórica

La gamificación es un concepto relativamente nuevo, acuñado por Mark Pelling en el año 2002 (Marczewski, 2013). La gamificación en los negocios comenzó a usarse para hacer mención a “la aplicación de elementos del juego con el fin de atraer, animar y persuadir a los usuarios para realizar cierta acción” (Tecnológico de Monterrey, 2016, p. 6). Gamificación es también “el uso de elementos de diseño de juegos en contextos ajenos al

juego" (Deterding *et al*, 2011). Es cambiar algo que no es un juego, a través de un juego o sus elementos (Werbach & Hunter, 2012). Es una sucesión de pensamientos y dinámica del juego para implicar a los usuarios y solucionar problemas (Zichermann & Cunningham, 2011).

La gamificación es “el uso del pensamiento del juego y la mecánica del juego adjunta al trabajo” (Zinger, 2014, p. 32). Es como un grupo de acciones y técnicas para descifrar desafíos aplicando las características de los elementos del juego (Kim *et al.*, 2018). Finalmente, en el contexto educativo, la gamificación está definida como “utilizar la mecánica, la estética y el pensamiento del juego, para involucrar a las personas, motivar la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas” (Kapp, 2012, p. 10).

Si bien la conceptualización de la gamificación de los autores se orienta inicialmente a la resolución de problemas y desafíos, también contiene en su explicación educativa el elemento de la promoción del aprendizaje, es decir, que la gamificación puede ser utilizada para lograr que las personas puedan obtener cierto tipo de conocimientos (Kapp, 2012) o modificar sus comportamientos (Danelli, 2014). Respecto a esto, Kapp (2012) nos señala que existen diferentes tipos de conocimientos: hechos, conceptos, reglas y procedimientos. El tipo de conocimiento que se desea lograr determinará en gran medida el diseño de la técnica y mecánica del juego apropiada para conseguirlo. La asociación del conocimiento, con la técnica y los elementos de gamificación se resumen en la tabla 1.

Tabla 1. Dominios de aprendizaje, técnicas de instrucción y elementos de gamificación asociados.

Tipo de Conocimiento	Descripción	Estrategia Educativa	Gamificación	Ejemplos
Declarativo	Asociación entre los objetos. Estos son típicamente hechos, jerga y acrónimos. El contenido debe memorizarse.	Elaboración, Organización, Asociación, Repetición	Historias, narrativa, clasificación, emparejamiento, reproducibilidad	Trivia, Ahorcado, Arrastrar y soltar
Conceptual	Una agrupación de ideas, eventos u objetos similares o relacionados que tienen un atributo común o un conjunto de atributos comunes.	Dispositivos metafóricos, ejemplos y no ejemplos, clasificación de atributos	Emparejar y clasificar, experimentar el concepto	Aplasta un topo, Apuesta.
Basado en reglas	Un enunciado que expresa las conexiones entre los conceptos. Las reglas brindan parámetros que determinan una conducta preferida con resultados previsibles.	Proporcionar ejemplos, juego de roles	Experimentar consecuencias	Juegos de mesa, Tareas de trabajo simuladas

Procedimental	Una serie de pasos que se deben seguir en un orden particular para alcanzar un resultado específico. Instrucciones paso a paso para realizar una tarea.	Panorama general, "cómo" y "por qué"	Desafíos de software, práctica	Minería de datos, escenarios de software
Habilidades blandas	Pautas no ordenadas para abordar las interacciones sociales. Estos consideran habilidades de venta, de negociación y de liderazgo.	Analogías, Juego de roles,	Simulador Social	Simulacro de liderazgo
Conocimiento emotivo	Acercar de las actitudes, valores, emociones, intereses y creencias.	Fomentar la implicación, admitir el éxito como algo posible, aprobación de celebridades	Inmersión, proporcionar éxito, Ánimo por parte de personajes famosos	Darfur está muriendo
Dominio psicomotor	La intersección de las habilidades físicas y el conocimiento cognitivo.	Observar, practicar	Demostración, dispositivos táctiles.	Simulador de Cirugía Virtual

Fuente: Elaboración propia (Traducido de Kapp, 2012, pp. 189-190).

En el caso de una entidad financiera, son tres los tipos de conocimientos que mayoritariamente debe adquirir la fuerza de ventas. El primero de ellos, y el más básico, es el conceptual, por ejemplo: ¿qué es una tasa de interés? o ¿qué es un depósito a plazo? Kapp (2012) propone lograr este conocimiento a través de tres métodos de enseñanza: a) dispositivos metafóricos, que a través de analogías visuales o verbales guíen al estudiante a relacionar los conceptos conocidos con los conceptos desconocidos; b) brindar ejemplos de lo que es, y lo que no es, el concepto que se pretende enseñar, de tal forma que el interesado pueda discriminar adecuadamente; y c) clasificación de atributos, dado que cada concepto está definido por sus atributos, y estos atributos unidos forman el concepto.

El segundo tipo es el conocimiento basado en reglas, son aquellos del tipo si/entonces, por ejemplo, ¿si sube la tasa de interés de mi préstamo, entonces cuánto incrementa mi cuota mensual?, ¿si solicito un descuento de letras un sábado, entonces cuando abonaran el dinero en la cuenta de mi empresa? De acuerdo a Kapp (2012) este tipo de conocimiento se puede lograr a través de: a) proveer diversos ejemplos, pues ayudan a generalizar la regla y a crear estructuras de conocimiento que ayuden a reforzar la regla en la mente y b) juego de roles, que son situaciones donde los alumnos juegan situaciones en las que tengan que aplicar la regla y de esta forma la aprenden.

Finalmente, el conocimiento procedimental, que consiste en entender un orden particular de pasos para alcanzar un resultado determinado. Este tipo de conocimiento es abundante

en las organizaciones de gran tamaño, por ejemplo: ¿qué documentos debo recopilar para solicitar un préstamo personal?, ¿a dónde debo enviar los documentos que me entregaron?, ¿Qué etapas debe seguir el expediente y que tiempo demora mi empresa en aprobar un préstamo hipotecario? Este tipo de conocimiento se puede lograr a través de: a) mostrar el panorama general del proceso, mediante el uso de diagramas de flujo para visualizar todo y ver cada parte de manera individual; y b) enseñe "cómo" y "por qué", pues des esta forma los alumnos comprenden los conceptos detrás del procedimiento a medida que los aprenden, y les permite lidiar adecuadamente con las anomalías o cambios en el proceso (Kapp, 2012).

La existencia de la relación entre gamificación y aprendizaje se recoge en la Teoría del Aprendizaje Gamificado (Figura 1), en el que se postula que las características del juego (D) pueden afectar el resultado del aprendizaje (B) de un contenido instruccional (A) a través de uno de dos procesos: i) mediación, que es más directa, cuando se intenta motivar un comportamiento o una actitud (C) que por sí mismo incrementa el aprendizaje (Landers, 2014). Por ejemplo, agregar elementos lúdicos para incrementar el tiempo que los estudiantes pasan en casa con el material del curso; y ii) moderación, que es menos directa, donde se intenta motivar un comportamiento o una actitud (C) que incrementa el aprendizaje haciendo que la enseñanza preexistente mejore de alguna forma. Por ejemplo, agregar elementos lúdicos a una clase cuyo fin sea incrementar la motivación del estudiante.

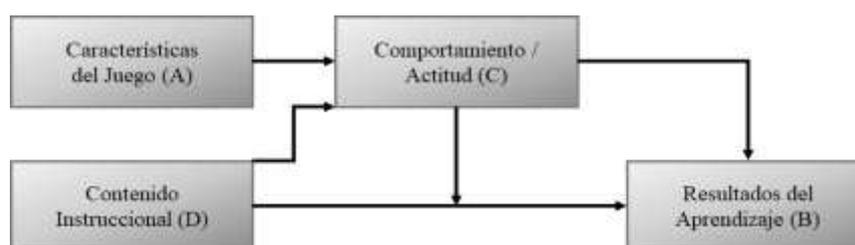


Figura 1. Teoría del Aprendizaje Gamificado

Nota. $D \rightarrow C \rightarrow B$ y $A \rightarrow C \rightarrow B$ son procesos mediadores. La influencia de C en $A \rightarrow B$ es un proceso de moderación. Las flechas direccionales indican un camino teorizado de causalidad (Extraído y traducido de Landers, 2014, p. 760)

En cualquiera de los dos procesos, Landers (2014) sostiene que el propósito de la gamificación no es reemplazar el contenido instruccional (D) sino mejorarlo, es decir, si el contenido instructivo no ayuda a los estudiantes a aprender, la gamificación de ese contenido tampoco originará un aprendizaje. Para que la gamificación tenga éxito, el comportamiento o la actitud a la que se dirige la gamificación debe influir en el

aprendizaje. Esto puede reflejarse en los juegos que proporcionan recompensas por notas de alta calidad. Cualquier comportamiento o actitud puede ser el objetivo de la gamificación. El instructor debe asegurarse de que los elementos del juego conduzcan al comportamiento y también que el comportamiento conduzca al aprendizaje. Al gamificar los cursos, el instructor espera que los estudiantes completen más tareas y con mayor entusiasmo.

De acuerdo a Werbach y Hunter (2012) el diseño de un curso de gamificación debe contener la triada PIT (en inglés PLB): a) Puntos, que se utilizan para incentivar a las personas a hacer cosas para acumularlos o para competir contra otros, de tal forma que le demuestran al estudiante que tan bien lo está haciendo frente a los demás contribuyendo a la retroalimentación y su estatus, sin embargo pueden llegar a ser limitados al indicar sólo magnitud; b) Insignias, que son la representación de los logros o habilidades obtenidas dentro del proceso de gamificación, de tal manera que el usuario ve reflejado algo que le interesa demostrar, incrementa su reputación en el grupo, como una marca tribal. Lo importante de las insignias es que son flexibles y permiten una amplia gama de distintivos ajustada al diseño del juego. Finalmente, las c) Tablas de clasificación, que permite a los participantes conocer su posición en relación a sus competidores, de una manera pública, incluso en las redes sociales, convirtiéndose en una herramienta de motivación muy poderosa si estás cerca de los primeros lugares, pero desmotivadora si estás muy alejado. Sin embargo, aunque la triada PIT aumenta la participación a corto plazo, no tiene la flexibilidad suficiente para impactar en la audiencia a largo plazo (Burke, 2012).

Finalmente, un marco conceptual de la gamificación es el propuesto por Lazzaro (2004) citado por Danelli (2014) que se enfoca en el compromiso social en sí mismo, como el motor de participación de los participantes, identificando cuatro situaciones claves para divertirse: a) diversión dura: entendida como el atractivo de atravesar obstáculos difíciles y tareas difíciles. En esta situación el jugador juega por la satisfacción de ganar, contra el juego o contra otros jugadores; b) diversión fácil: donde el enfoque es ganar la atención del jugador, mediante su inmersión en un ambiente de juego; c) estado alterado: que se concentra en las emociones, pasar un rato tranquilo, despejar la mente y evitar el aburrimiento; d) factor de personas: relacionado al factor social de los juegos, al trabajo en equipo, o pasar tiempo con un amigo y cualquier tipo de interacción social posible.

Recientemente, pocos investigadores han examinado los efectos de la gamificación en la formación de la fuerza de ventas. Yusuff et al. (2019) en el artículo titulado: *Gamification on Sales Force Performance in Nigeria Bottling Company* abordan como objetivo determinar los factores que motivan a un jugador a ganar un juego: como los puntos, las recompensas y los niveles de logro, para mejorar el rendimiento del personal de ventas, de la empresa Nigeria Bottling Company Ltd South-West Region. La población del estudio fueron 210 vendedores profesionales de la empresa mencionada, con un tamaño de muestra de 138 personas y a través de un muestreo aleatorio simple se aplicó un cuestionario estructurado para obtener información de los encuestados. El estudio empleó estadísticas inferenciales descriptivas y de correlación de producto-momento de Pearson (PPMC) para probar sus hipótesis. Entre las principales conclusiones, Yusuff et al. (2019) demostraron que ganar puntos por vendedor tuvo un impacto positivo en el desempeño de la fuerza de ventas. Además, los niveles de logro de ventas tuvieron un impacto significativo en el desempeño organizacional.

Por otro lado, Rocha *et al* (2019) exponen la relación entre fuerza de ventas y gamificación en su artículo titulado: *The role of the predictive gamification to increase the sales performance: a novel business approach*. Su objetivo fue examinar el impacto de la gamificación predictiva, a través de un juego de simulación de ventas, como estrategia para minimizar los problemas de ventas en una empresa global que produce y comercializa calzado para los mercados de servicio de empresa a empresa (B2B) y de empresa a consumidor (B2C). La empresa elegida operaba en más de 18 países y adoptó la gamificación para formar a 7,600 vendedores y 10,052 profesionales directamente vinculados al área de ventas. La metodología utilizada en el estudio siguió un enfoque cualitativo y exploratorio, basado en el análisis de un estudio de caso. Los resultados demuestran que el uso de una gamificación predictiva permitió mitigar problemas futuros, en promedio, hasta cuatro meses antes de la llegada de los nuevos productos a los puntos de venta. Los principales hallazgos incluyeron mejoras en los argumentos de venta, conocimiento del producto y cierre de ventas.

Aunque enfocado al vínculo entre gamificación y los sistemas de retribución de las fuerzas de ventas, Wozniak (2020) en su estudio titulado: *Gamification for Sales Incentives* analiza los problemas que plantean los diferentes tipos de esquemas de incentivos para los vendedores y cómo podría utilizarse la gamificación con el enfoque BLAP (Badges, Levels, Achievements, Points) y el enfoque basado en el sorteo de

premios. Los resultados de dos estudios de opinión basados en cuestionarios realizados a dos grupos de alrededor de 100 puestos comerciales demuestran que la experiencia y el conocimiento en el área de gamificación es bajo en el grupo de empleados. La aceptación de la gamificación se estudió tomando en consideración la duración del ciclo de ventas, la satisfacción del esquema de bonificación existente, la adversidad al riesgo y la necesidad de ingresos regulares altos. Los resultados mostraron que tanto los sorteos de bonificación entre los representantes de ventas que alcanzaron los objetivos, como la acumulación de puntos canjeables por recompensas no materiales fueron bien aceptados por los vendedores, y tal aceptación, de cualquiera de los dos tipos de gamificación, se correlaciona con una insatisfacción con el esquema de bonificación existente.

Como se ha identificado en la revisión empírica, son pocas las investigaciones que se centran en estudiar la relación existente entre la gamificación, el aprendizaje y la fuerza de ventas. Este es un tema que está adquiriendo protagonismo reciente en la administración de empresas en los últimos años considerando los años de publicación de los estudios encontrados (2019-2020). Se pretende abordar en este estudio exploratorio un mayor alcance desde el punto de vista experiencial y aplicado de los especialistas en gamificación en el Perú e identificar los elementos y estrategias que recomiendan los expertos para la formación de las fuerzas de ventas. Este estudio pretende contribuir modestamente a la escasa literatura existente y disminuir esta brecha en el conocimiento.

Entonces, el objetivo general de la investigación será determinar qué elementos debe tener un programa de formación comercial que utilice la gamificación como una herramienta que facilite el proceso de aprendizaje de la fuerza de ventas de una entidad financiera peruana. Las preguntas de investigación que se plantean son:

P1: ¿Qué es la gamificación y cuáles son los principales objetivos que se persigue al gamificar un curso de formación?

P2: ¿Cuáles son los principales beneficios para los estudiantes de un curso basado en gamificación?

P3: ¿Qué estrategias aplicaría en un curso de formación para la fuerza de ventas de una entidad financiera peruana?

Métodos

En el estudio se utilizó un paradigma socio-crítico, que sostiene que el conocimiento es interactivo, producto del vínculo entre el investigador y los participantes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). El estudio está basado en un enfoque cualitativo y de alcance exploratorio. En el Perú son pocas las empresas que aplican la gamificación en la formación comercial de las fuerzas de ventas, por lo que fue desafiante encontrar y seleccionar personas expertas en este tema para realizar la investigación exploratoria. A través de una búsqueda exhaustiva en LinkedIn utilizando como palabras clave: *gamificación, formación empresarial, educación, fuerza de ventas y formación comercial*, se construyó una lista de 15 personas, que, por su trayectoria y experiencia profesional, se consideraron como expertos de la gamificación en el Perú.

Se enviaron invitaciones individuales por correo electrónico a cada uno de los profesionales de este listado, para participar en una entrevista semiestructurada que es “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 449), su naturaleza flexible en el desarrollo de la entrevista fue el principal motivo por el cual se eligió este instrumento de recolección de información sobre las experiencias y opiniones de los expertos de gamificación para el estudio.

Dos expertos accedieron a participar voluntariamente en esta investigación. Ambas entrevistas se realizaron en la modalidad online, a través de la plataforma Google Meet, los días 5 y 6 del mes de junio del 2020, en la ciudad de Lima. Se obtuvo el consentimiento escrito de los participantes, y ambas entrevistas fueron registradas en video, con una duración de 30 y 56 minutos respectivamente. El registro en video y su posterior transcripción textual permitió realizar un análisis exhaustivo de la información brindada por los expertos entrevistados. Para el análisis cualitativo se utilizó el software Atlas.ti versión 7.5.4, realizando la codificación, agrupación en familias y triangulación correspondiente hasta llegar al punto de saturación.

El guión utilizado en las entrevistas desarrolladas en el estudio fue el siguiente: Explicación inicial sobre la participación del experto en una investigación sobre gamificación. Preguntas introductorias: ¿Qué es para usted la gamificación? Pensando en un curso o actividad en la que haya empleado la gamificación, podría indicar: ¿en qué

nivel educativo o profesional se ha realizado? ¿Cuál considera que es la modalidad ideal para impartir cursos gamificados? ¿Cuáles son los principales objetivos que se persigue al gamificar un curso de formación? ¿Cuáles son los principales tipos de gamificación que conoce? ¿Qué estrategias aplicaría en un curso de formación para la fuerza de ventas de una entidad financiera peruana? Según su experiencia ¿cuáles son los principales beneficios para los estudiantes de un curso basado en gamificación? ¿Qué pasos deben seguirse en el diseño de un curso gamificado? ¿Cuáles son las principales mecánicas de juego que deben utilizarse en un curso gamificado? Señale los atributos o características más importantes que han de tenerse en cuenta para realizar un diseño motivacional de un curso. Por favor indique un resultado de aprendizaje que pueda relacionarse con el uso de la gamificación en la educación. ¿Qué criterios de evaluación son los más adecuados para evaluar bajo un esquema de aprendizaje gamificado? Cierre: Muchas gracias por su participación en la investigación.

Resultados y discusión

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a los expertos en implementación de plataformas gamificadas de formación comercial brindó información relevante para responder las preguntas de la investigación.

En relación al concepto de gamificación los expertos coinciden en la presencia de dos componentes esenciales: el juego y el aprendizaje, pues la gamificación es “utilizar los elementos del juego para potenciar el aprendizaje” y es “una metodología que incorpora elementos de juego para el logro de un objetivo de aprendizaje”. Estos elementos lúdicos son los que “conocemos de toda la vida en los juegos físicos, de mesa y videojuegos” tales como los niveles, los retos, las insignias, las medallas, los puntos, las bonificaciones, todos en un “entorno de competencia sana” y aplicados en la enseñanza de un tópico específico.

Los expertos opinan que se puede trabajar la gamificación “en cualquier nivel de educación”: inicial, primaria, secundaria y superior pregrado e incluso maestría, pero recientemente “se está empezando a utilizar en el ámbito empresarial”, específicamente en la formación continua de los empleados de las organizaciones privadas. Contrariamente a lo que muchos pudieran prejuzgar, los expertos indican que la gamificación “no está asociada a un límite de edad”.

Respecto a la modalidad de aplicación de la gamificación, los expertos están de acuerdo que se puede trabajar tanto presencial como virtualmente, sin embargo, “la modalidad ideal para impartir sería la modalidad blended” realizando refuerzos en las horas presenciales. En caso de elegir la modalidad virtual los expertos recomiendan realizar un seguimiento “más intenso”, pues no basta con implementar el juego y activar al participante en la primera parte, sino que hay que realizar un “monitoreo continuo”, con reactivaciones y mensajes de refuerzo en una segunda parte planificada previamente.

La gamificación “no hace que los objetivos del curso cambien”, sino más bien, esta estrategia debe adaptarse a los objetivos del curso, previamente establecidos. El mayor desafío es analizar cómo “incorporar los elementos de juego correctos” a estos objetivos. Sin embargo, los expertos difieren acerca del objetivo principal de la gamificación. Mientras uno señala que “debería desarrollar el aprendizaje significativo como objetivo final”, el otro experto resalta los aspectos emocionales de la gamificación, que, además de lograr los objetivos del curso, logra desarrollar “otras competencias que son más motivacionales”, pues consigue que el alumno “se enganche con el tema y con el contenido”, “se emocione” siendo esto un “plus” porque los estudiantes “se hacen más conscientes del proceso”, lo que finalmente desencadena en un aprendizaje significativo al lograr “un andamiaje del contenido, por lo tanto logran aprender”. En este sentido, los expertos recomiendan que, si se identifica un curso donde el participante no puede lograr el descubrimiento por sí solo, “le agregas elementos de juego y así va mejorando su aprendizaje”.

Dentro de los elementos claves de un curso gamificado, los expertos mencionan tres: a) tener claridad de las metas/objetivos a conseguir; b) incorporar elementos lúdicos, tales como los niveles, las barras de progreso/avance “que le dan luz al participante de cómo están avanzando”; y c) las recompensas de cumplimiento, como las monedas y los puntos. Si bien los incentivos como los puntos son bien recibidos por los estudiantes, los expertos resaltan como una estrategia valiosa, el uso del *Leader Board*, que “es una tabla de quienes están en los primeros puestos”. La visualización del vendedor en un ranking y su posterior evolución en el mismo “genera motivación” al ver reflejado su esfuerzo en resultados y fomenta la competencia “para alcanzar al líder” o lograr una posición meritoria frente a sus compañeros.

La formación comercial para la fuerza de ventas en una institución financiera posee un desafío adicional, pues los vendedores se caracterizan por tener “serias limitantes de

tiempo para estudiar” y menos tiempo aún para “aprender jugando”. Para contrarrestar esta limitante, los expertos sugieren incorporar una estrategia móvil, que se caracteriza por ser “de fácil acceso” y “rápida”, de tal forma que los vendedores tengan la oportunidad de “acceder en cualquier momento” a la plataforma gamificada desde sus celulares “que siempre están en su mano”, eliminando así la obligación de acceder desde una ubicación física única, como lo es su computadora del trabajo.

Hay que recordar que el objetivo de las empresas “es que las fuerzas de ventas generen un resultado real”, donde se evidencie un cambio de comportamiento en las ventas. Este cambio será mayor “si el vendedor disfruta, se siente satisfecho, enganchado” y gracias a ello, logra interiorizar el aprendizaje. Hay que ser prudente también con el tiempo que el vendedor está utilizando la plataforma, pues tampoco se desea que la fuerza de ventas “dedique menos tiempo a las ventas”.

Otra estrategia recomendada, es el uso de la competencia sana buscando “un equilibrio entre el deseo de evolución y auto superación de los participantes”, cuidando de no generar competencia negativa que pueda desencadenar un ambiente laboral desfavorable. Asimismo, otra estrategia es promover la competencia en grupos, porque “la fuerza de ventas es parte de un grupo mayor, con un líder”, entendiendo a los grupos como las zonas, los territorios o las regiones de venta, que tienen una identidad propia y pueden figurar en los rankings, logrando que el desempeño individual sume al desempeño del grupo.

Los expertos también recomiendan usar una estrategia derivada de la movilidad, el “aprovechamiento de los tiempos muertos” como los “valles en los horarios de trabajo”, las noches del vendedor, o los fines de semana para “desarrollar la competencia de manera sincrónica” en estos horarios para que “todos puedan interactuar y conectarse a esa hora”. Para lograr esto, y en línea con la estrategia móvil se hace fundamental el desarrollo de una buena app o plataforma, que además del contenido a aprender, también promueva la competencia y la participación del vendedor.

Dentro de los beneficios que un curso de formación gamificada brinda a los estudiantes los expertos resaltan el compromiso, es decir, “cuanto tiempo logras que el alumno esté conectado con el juego”. Otro beneficio es la motivación del estudiante y lograr este sentido de competencia sana, en la “que estoy aprendiendo, pero sin darme cuenta” recibiendo puntos con beneficios que se pueden volver tangibles. Asimismo, otro

beneficio de la gamificación mencionado es que los vendedores “despiertan sus emociones” al involucrarse en el aprendizaje, lo que mejora su actitud frente al mismo y por ende, “ingresa mejor el contenido” y se facilita el aprendizaje significativo y posterior recordación.

Asimismo, los expertos consideran que para diseñar un buen curso de formación gamificada, primero se debe “conocer los objetivos del curso” y “tenerlos bien claros” de tal forma que se pueda identificar adecuadamente los objetivos de aprendizaje. Como segundo paso, se debe definir el perfil del participante/usuario pues “no se puede estandarizar los gustos ni los intereses de las personas” pero si encontrar elementos comunes. Este perfilamiento dependerá de variables como la edad, el tiempo y el contexto. Estos dos insumos serán “el punto de partida” y servirán para luego reconocer “qué tan adaptables pueden ser los objetivos a los elementos de gamificación”, para determinar “sobre qué puedo gamificar”. Ayuda mucho a esta labor que el curso tenga “una estructura de logros por semana”, pues se puede incorporar fácilmente “el elemento de los niveles” y seleccionar las recompensas que más se adecuen como las medallas o las insignias.

Un punto a resaltar y en el que los expertos coinciden es que la narrativa de un buen curso de formación gamificada es fundamental. Se debe lograr que el juego “tenga una historia”, que los elementos gamificados “están conectados” y sigan “un hilo conductor”. La narrativa debe “ser bien clara” de tal forma que le permita al vendedor “identificar cómo va su progreso”. Todo curso de formación gamificada debe estar “ligado a dicha narrativa” y debe estar “siempre presente” a lo largo del contenido y no solo en la fase inicial. No lograr esto podría “restar potencia” a la estrategia de gamificación. El usuario “no tiene que darse cuenta que está en un curso” pues en el momento que tome conciencia de esto, le generará una reacción no favorable.

Además, los expertos recomiendan “no descuidar el acompañamiento y el soporte de la plataforma”, en el caso que el vendedor tenga problemas para su uso, de tal forma que se sienta respaldado ante cualquier eventualidad y evite el abandono de la plataforma. Para prever fallas en la plataforma, se sugieren elaborar pilotos y betas como etapas previas a la implementación masiva de las nuevas funcionalidades o niveles, de tal manera que “se cuide la experiencia” de la fuerza de ventas. Este punto es importante pues “la gamificación es una experiencia de aprendizaje” y como tal, se debe asegurar que agrade en el público usuario, y así evitar su rechazo.

Por otro lado, para lograr que los vendedores estén siempre aprendiendo, jugando y enganchados con la actividad formativa, los expertos recomiendan elegir cuidadosamente las recompensas “que siempre deben estar presentes” pues ayudan “siempre que se puedan tangibilizar”. Una estrategia utilizada comúnmente son los puntos extras para los vendedores que les ayuden a subir posiciones en el ranking. En este sentido, también indican que otro elemento importante para lograr este objetivo es el “elemento sorpresa”, es decir, que existan “elementos inesperados”, evitar “los patrones comunes y predecibles”, porque “hacer lo mismo todas las semanas aburre, entonces ya no lo hago”. Esto es útil sobre todo si el curso dura varias semanas. Definir dentro el diseño del curso “siempre algo nuevo que sorprenda a tu usuario” de tal forma que la participación no caiga. Una estrategia propuesta es el desbloqueo de funcionalidades diferentes o una unidad nueva de tal forma que “los vuelva a re-enganchar” después de un tiempo de usar la app.

Lo que no se mide no se mejora. En este punto, el rol de seguimiento del administrador del curso de formación gamificada es muy importante. Para medir el éxito, los expertos sugieren realizar un monitoreo continuo de la actividad de la plataforma “en tiempo real”, medir los ingresos de los vendedores, las horas en las que ingresan y las horas que se desconectan, el tiempo que usan la plataforma, el avance de los niveles, la acumulación de medallas y de monedas. Esta información permitirá a los diseñadores determinar “qué elementos funcionan mejor que otros y cuáles no funcionan”, de tal manera que puedan reforzar lo bueno y descartar lo menos efectivo.

Sin embargo, los expertos también recomiendan “no cegarse con los números” es decir, no mirar solo lo cuantitativo, sino complementarlo con la “opinión cualitativa de los vendedores”. Luego de analizar ambas perspectivas (cuantitativa y cualitativa), proponer los cambios y “no tener miedo de hacerlos durante el proceso” y “experimentar” incorporando elementos nuevos de manera continua.

Finalmente, los expertos coinciden que como resultado de la gamificación se logrará la adopción de conocimientos y habilidades en la fuerza de ventas, pero también se logrará satisfacción durante el proceso. Por ello, no solo se debe evaluar cuánto logró aprender el vendedor y en qué nivel, sino también evaluar su satisfacción y motivación, y cómo interactúa con la plataforma. Las combinaciones de estas tres métricas son importantes y complementarias para evaluar la efectividad de la formación mediante la gamificación.

Un experto sugirió la evaluación de la gamificación mediante el modelo de Kirkpatrick (1999) en los 4 niveles de impacto del aprendizaje en las empresas: a) Reacción, si la gamificación gustó o no; b) Aprendizaje, si la fuerza de ventas aprendió o no; c) Impacto en el comportamiento, si ha cambiado para generar más ventas y; d) Retorno sobre la inversión - ROI, es decir, cuánto del dinero invertido por la empresa está retornando por una mayor actividad de las ventas. Mientras que el otro experto sugiere que para realizar la medición del éxito se podría implementar grupos de control aleatorizados para medir el impacto de la gamificación.

El concepto de la gamificación brindado por los expertos coincide en esencia con los elementos identificados por otros autores en el contexto educativo (Kapp, 2012; Kim, 2018), es decir, la gamificación entendida como la incorporación de los elementos lúdicos para facilitar el aprendizaje de un tema, pudiendo aplicarse en todos los niveles educativos, edades y modalidades (presencial, blended o virtual). Los principales beneficios de la gamificación identificados por los expertos son el compromiso, la competencia sana y la activación de las emociones. Esto coincide con los seis beneficios encontrados por Goethe (2019) sobre la gamificación.

Con respecto a los elementos de la gamificación identificados por los expertos, los hallazgos van más allá de lo identificado por Werbach y Hunter (2012) en lo que denominaron la triada PIT (Puntos, Insignias, Tablas de Clasificación), pues además los expertos entrevistados resaltan la importancia de tener claridad de las metas y los objetivos a conseguir, además de definir previamente el perfil del usuario y que la construcción de la gamificación debe descansar en una narrativa sólida y coherente.

Relacionado a las estrategias para la formación comercial de la fuerza de ventas, que está limitada por el tiempo que tienen para estudiar y para vender, los expertos le dan especial importancia a la movilidad como un elemento nuevo a incorporar dentro de las estrategias, junto con la interacción en horas fuera del horario laboral y con el soporte de la plataforma, reforzando el elemento sorpresa de manera continua y el monitoreo constante de los indicadores de interacción con la plataforma y otras métricas. Esta estrategia holística de la gamificación es nueva, e identificada gracias a la experiencia de los expertos.

Una limitación del estudio es que considera la experiencia y el conocimiento de los expertos en gamificación y no se trata la perspectiva de los vendedores sobre la

gamificación y la efectividad percibida producto de las distintas estrategias aplicadas, y en cuál de los tipos de conocimientos (conceptual, basado en reglas y procedimental) se genera mejor aprendizaje a través de la estrategia de gamificación ejecutada. Estos puntos podrían abordarse en investigaciones posteriores.

Finalmente, los expertos coinciden en recomendar el uso de la gamificación como una estrategia para formar comercialmente a la fuerza de ventas generando valor para la empresa.

Referencias bibliográficas

1. Banco de Crédito del Perú. (s/f). *Banco de Crédito del Perú | ViaBCP*. Recuperado de <https://www.viabcp.com/>
2. Burke, B. (2012). *Gamification: Engagement Strategies for Business and IT*. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/documents/2246217>
3. Danelli, F. (2015). Implementing game design in gamification. En *Gamification in education and business* (pp. 67-79). Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_4
4. Deroncele, A. (2020a). Paradigmas de investigación científica. Abordaje desde la competencia epistémica del investigador. *Revista Arrancada*, 20(37), 211-225.
5. Deroncele, A. (2020b). Competencia epistémica del investigador. En A. M. de Vicente Domínguez y N. Abuín Vences (Coords), *LA COMUNICACIÓN ESPECIALIZADA DEL SIGLO XXI* (pp. 53-77). Madrid, España: McGraw-Hill. ISBN: 978-84-486-2434-7
6. Deroncele, A., Medina, P., y Gross, R. (2020). Gestión de potencialidades formativas en la persona: reflexión epistémica y pautas metodológicas. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 97-104.
7. Deroncele, A. (2017). Dinámica de la intervención psicosocial en el contexto organizacional. En *Herramientas para la Intervención Psicosocial en el Desarrollo Humano en el Oriente Cubano, desde una Perspectiva Integradora*. Alemania: Editorial GRIN VERLAG. p.174. Recuperado de <http://www.grin.com/es/e-book/372153/herramientas-para-la-intervencion-psicosocial-en-el-desarrollo-humano-en>
8. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining "gamification". En A. Lugmayr, H. Franssila, C. Safran, I. Hammouda (Eds.), *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15). <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
9. Goethe, O. (2019). *Gamification Mindset*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-11078-9>
10. Gultinan, J. P., Gordon W. Paul, & Madden, T. J. (2005). *Gerencia de marketing : estrategias y programas*. McGraw Hill.
11. Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
12. Hopkins, T. (2015). *How to Master the Art of Selling*. Made for Success Publishing.
13. Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. John Wiley & Sons.
14. Kim, S., Song, K., Lockee, B., & Burton, J. (2018). *Gamification in Learning and Education*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47283-6>
15. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación de México, S.A.
16. Landers, R. N. (2014). Developing a Theory of Gamified Learning: Linking Serious Games and Gamification of Learning. *Simulation and Gaming*, 45(6), 752-768. <https://doi.org/10.1177/1046878114563660>
17. León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX(2), 379-389. <https://doi.org/10.31876/rcs.v19i2.25629>
18. Marczewski, A. (2013). *Gamification: A Simple Introduction*. Andrzej Marczewski.
19. Rocha, E. M., Pereira, G. M., & Pacheco, D. A. de J. (2019). The role of the predictive gamification to increase the sales performance: a novel business approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 817-833. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0005>

20. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2021). *Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria*.
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
21. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2021). *Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio*.
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
22. Tecnológico de Monterrey. (2016). *EduTrends. Gamificación*. Observatorio de Innovación Educativa. <https://observatorio.tec.mx/edutrendsgamificacion>
23. Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.
24. Woźniak, J. (2020). Gamification for Sales Incentives. *Contemporary Economics*, 14(2), 144–161.
<https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.337>
25. Yusuff, S. A., Oladimeji, M. S., Ahmodu, O. L., & Adeniyi, A. B. (2019). Gamification on Sales Force Performance in Nigeria Bottling Company. *Games Review*, 4(1), 1–8.
<https://doi.org/10.18488/journal.100.2019.41.1.8>
26. Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media.
27. Zinger, D. (2014, Mayo). Game on. A primer on gamification for managers. TD Magazine.
<https://www.td.org/magazines/td-magazine/game-on-a-primer-on-gamification-for-managers>