

# Case Study CaixaBank

## Mejorar las habilidades de negociación de los empleados gracias al videojuego

La apuesta de CaixaBank Consumer Finance por una formación gamificada y el *game-based learning* contribuyen a incrementar en un 40% la captación de nuevo negocio



» **Empresa:** CaixaBank

» **Industria:**  
Servicios financieros y bancarios

» **Datos del programa:**  
**Empleados formados: 262**

» **Retos:**  
Realizar una formación innovadora y diferente.

Implementar en distintas regiones geográficas un programa de formación homogéneo.

Reforzar las habilidades de negociación de la plantilla para mejorar los resultados de la compañía.

» **Solución:**  
Navieros: videojuego de negociación y resolución de conflictos de Gamelearn.

» **Resultados:**

**99%** Ratio de finalización del curso.

**15%** ↑ Crecimiento anual del 15% en el volumen de negocio de los 20 mayores acuerdos de la compañía.

**40%** ↑ Incremento del 40% en la captación de nuevo negocio.

## CaixaBank: la apuesta por una formación innovadora

CaixaBank, con más de 32.000 empleados y casi 14 millones de clientes, es la tercera institución financiera por volumen de activos en España. Su filial CaixaBank Consumer Finance está especializada en la financiación a particulares y a empresas y articula su actividad facilitando el acceso al crédito al consumidor. CaixaBank Consumer Finance colabora con más de 11.000 comercios y ha financiado las compras y proyectos de más de 5 millones de personas.

En su esfuerzo por formar y desarrollar el talento de sus empleados, en enero de 2016 la compañía comenzó a implementar un programa de *game-based learning* (aprendizaje a través de videojuegos). El objetivo de CaixaBank Consumer Finance era reforzar las habilidades de negociación de la plantilla para mejorar los resultados de la empresa. Para ello se buscó un formato atractivo, diferente e innovador que pudiera motivar a los empleados e incrementar el *engagement*. Para la puesta en marcha del proyecto se lanzó una campaña de comunicación y se proyectó el tráiler del videojuego, imitando el lanzamiento de una superproducción cinematográfica y despertando el interés de la plantilla.

## Retos: formar en habilidades negociadoras a una plantilla geográficamente dispersa

Como muchas otras empresas, CaixaBank Consumer Finance se enfrentaba al reto de implementar un programa de formación en distintas ciudades y regiones separadas por cientos de kilómetros. Tradicionalmente, la formación se realizaba de forma presencial, lo que implicaba poca flexibilidad para los empleados y altos costes de desplazamiento (junto al coste de oportunidad).

*“Por un lado, la parte competitiva del simulador te hace maximizar tu concentración. Por otro lado, es atemporal: tú puedes decidir cuándo lo haces, cómo lo haces y en qué situación lo haces”.*

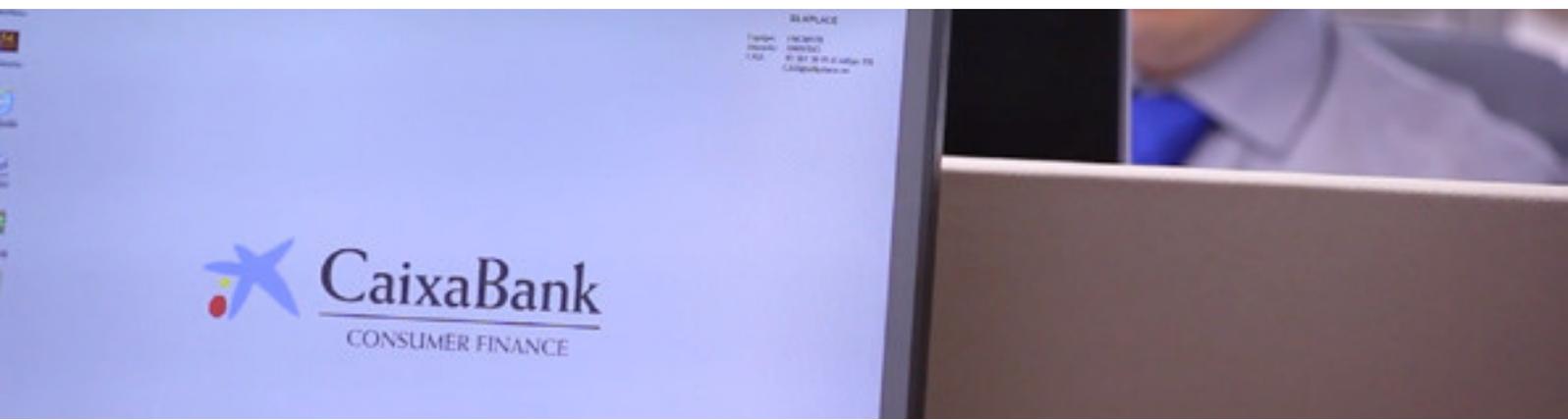
José Miguel Mejías, Director de Recobros en CaixaBank Consumer Finance

El otro gran reto de CaixaBank era implementar una formación que fuera útil y práctica y que tuviera un impacto real en la empresa. El departamento de Recursos Humanos quería dotar a sus empleados de las técnicas, herramientas y estrategias necesarias para hacer frente a los nuevos intereses y demandas de sus clientes. Se buscaba una formación que permitiera a los comerciales, agentes de recobro y prescriptores utilizar en su día a día nuevas competencias y habilidades en negociación.

## Solución: utilizar el videojuego Navieros para aprender haciendo (*learning by doing*)

La elección escogida para hacer frente a estos retos fue el videojuego Navieros, desarrollado por la empresa Gamelearn. Para CaixaBank Consumer Finance, esta opción ofrecía tres grandes ventajas:

1. Gracias a su **formato online y multiplataforma** (disponible para ordenador, tableta o móvil) la formación puede aplicarse en todas las regiones donde la empresa tiene presencia, reduciendo los costes y dando libertad a los empleados para realizarla a su ritmo.
2. A diferencia de otros cursos online basados en diapositivas y test, el **sofisticado simulador de negociación** Navieros permite a los empleados de CaixaBank Consumer Finance la práctica real y directa en un entorno seguro y sin riesgos para la empresa. El videojuego les enfrenta a 6 negociaciones reales en las que los jugadores tienen que tomar sus propias decisiones, aprendiendo de sus errores, fallos y aciertos. El simulador permite olvidarse de teorías para aprender haciendo (*learning by doing*).
3. El formato videojuego y la gamificación (*rankings, storytelling, niveles o badges*) **garantizan la motivación y el engagement de los empleados**. Navieros es una aventura gráfica en la que los jugadores son trasladados a la Venecia de la Edad Media para convertirse en uno de los mercaderes más exitosos de su tiempo. La atractiva historia (que incluye una negociación con Maquiavelo, el reparto del lucrativo comercio de la seda o la conquista de la ciudad de Florencia) despertó un enorme interés en la empresa y permitió que el 99% de los empleados acabara el curso. Cumplidas estas líneas maestras, se consigue convertir el aprendizaje en una experiencia única, atractiva y útil, provocando que sea el empleado el que acuda a la formación, y no al revés.



↑ 40%

Incremento anual del 40% en la captación de nuevo negocio.

↑ 25%

Incremento del 25% en el número de vendedores que han utilizado el programa de incentivos de la empresa (Premium Program).

↑ 15%

Crecimiento anual del 15% en el volumen de negocio de los 20 mayores acuerdos de la compañía.

↓ 2,46 %

Histórica reducción de la morosidad contable al 2,46%, la mejor cifra en los últimos años.

*“El competir, el jugar, te hace sacar lo mejor de ti. Y al intentar sacar lo mejor de ti, asimilas mejor la información y luego la aplicas en tu día a día”.*

José Miguel Mejías, Director de Recobros en CaixaBank Consumer Finance

## Resultado: un equipo de negociación más efectivo

Navieros ha conseguido mejorar la capacidad negociadora de los comerciales, agentes de recobro y prescriptores de CaixaBank Consumer Bank, introduciendo nuevas técnicas, estrategias y variables no contempladas hasta el momento. El resultado es que se han conseguido impulsar los resultados de negocio de la empresa en sus tres principales áreas de negocio: financiación, recobro e inversión.

Además, la formación ha tenido un gran impacto en el conjunto de la empresa y en los propios empleados. El formato gamificado ha llevado a una competencia sana entre los jugadores, quienes se han esforzado por batir a sus compañeros de trabajo y alcanzar

CONSUMER FINANCE  
Caixabank Consumer Finance, E.F.C., S.A.

“El método de Navieros es muy bueno. Usar un simulador no es lo mismo que ir pasando pantallas y responder a un examen. Un simulador es mucho más real”.

Pol Durán, Director de Desarrollo de Talento en CaixaBank Consumer Finance

el primer puesto en el ranking del videojuego. La experiencia se ha convertido en un “aprendizaje social” en el seno de la compañía, promoviendo la motivación y el *engagement* de los empleados.

El positivo impacto que ha tenido Navieros en el conjunto de la empresa y en particular en los resultados de negocio han llevado a CaixaBank Consumer Finance a seguir apostando por el *game-based learning*. La empresa integra ya en su oferta formativa otros dos *serious games*: Pacific, destinado a mejorar las habilidades de liderazgo y gestión de equipos; y Triskelion, dirigido a desarrollar las habilidades de gestión del tiempo y productividad personal.

## RESULTADOS



de ratio de finalización del curso.



de los participantes afirma haber aplicado en su día a día las habilidades aprendidas.



de los empleados recomienda el curso.

