



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

Seminario B2B Channels Partner Program

D. Ko de Ruyter
City University London



Profesor de marketing en la Cass Business School de City University London. Es además profesor investigador de la School of Marketing de la Australian Business School de la University of South New Wales, en Sidney. Con anterioridad fue profesor en la Universidad de Maastricht y visiting professor en diversas universidades europeas y americanas. Es director de 30 tesis doctorales, autor de 6 libros y de 32 capítulos de libro. Tiene más de 150 artículos en revistas indexadas tan prestigiosas como el Journal of Marketing, el Journal of Retailing, el Journal of Consumer Research, el Journal of Service Research o Psychology & Marketing. Como investigador está muy preocupado por la relevancia práctica de sus trabajos y su capacidad de crear valor para empresas y clientes. Es un conferenciante muy reconocido internacionalmente tanto en eventos organizados por empresas como por centros de investigación.

El correcto funcionamiento de un canal de distribución depende del grado de implicación de sus componentes. Esa implicación no se logra a menudo de forma natural, sino que exige un esfuerzo consciente y dirigido al logro de objetivos comunes. En este sentido, una tendencia propia de las relaciones entre empresas (b2b por sus siglas en inglés, *business to business*) es el enfoque hacia el incentivo del aprendizaje por parte de los socios en el canal de distribución, “aprender y ganar”.



La puesta en práctica de los programas de distribución comporta un coste elevado y, aunque los socios en el canal valoran las oportunidades de formación, el rendimiento económico de este tipo de programas requiere de un elevado nivel de motivación por su parte. Hay dos estereotipos que amenazan los resultados de estos programas: los llamados vendedores “zombies” —entendiendo por tales aquellos con un reducido nivel de interés e implicación— y los “vendedores “prima donna” —los que, como consecuencia de sus buenos resultados de ventas, no valoran la necesidad de implicarse en la formación—. Ambos estereotipos ponen de manifiesto que las reacciones emocionales de los socios ante los programas de formación son determinantes de su éxito. Dado este punto de partida, hay dos aspectos concretos cuya gestión puede ayudar a mejorar el rendimiento de los programas de formación:

- a) La gestión de la gratitud.
- b) La gestión de la evaluación del programa.

Por lo que respecta a la gratitud, en la primera parte de este seminario se presentaron los resultados de una investigación en la que, por medio de un estudio que combina datos de comportamiento reales con encuestas, se mostró el diferente efecto sobre los resultados de sentirse agradecido/sentirse en deuda. Mientras el primero es un sentimiento positivo el segundo da lugar a un sentimiento no placentero. Esta diferente reacción emocional es relevante en el diseño de programas de formación. Sentirse en deuda hacia el proveedor del programa tiene efectos negativos sobre el nivel de motivación de los participantes en el mismo. La gratitud, en cambio, es capaz de atenuar esos efectos negativos. La sensación de gratitud/deuda está a su vez explicada por la percepción acerca de cuál es la motivación que subyace a este tipo de programas de formación. Así, la sensación de deuda tiende a producirse en situaciones en que se percibe que quienes organizan la formación lo hacen en beneficio propio.



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

Un aspecto complementario que puede ayudar a mejorar los resultados de los programas de formación es conseguir despertar en los vendedores que participan en los mismos una actitud activa hacia el aprendizaje. Tradicionalmente, los incentivos que se vienen utilizando en este tipo de programas están relacionados con sistemas de puntos que posibilitan el acceso a determinados bienes o servicios. Este sistema de motivación es costoso y no siempre efectivo. En el entorno económico actual, en que la mayoría de las decisiones económicas se nutren de las opiniones que terceros aportan en redes sociales, conseguir que los vendedores creen opinión acerca de los cursos en que participan puede ser una cuestión de gran relevancia. El proceso por el cual participar en esas revisiones puede aumentar la inclinación hacia el aprendizaje está relacionado con la llamada metacognición. En este contexto, la metacognición hace referencia al acto de dedicar un tiempo a pensar acerca de la experiencia de aprendizaje y del efecto que la propia experiencia y su revisión puede provocar en terceras personas. En la segunda parte de este seminario se presentaron los resultados de un trabajo en el que se analizaron estas cuestiones. Concretamente, se llevaron a cabo tres estudios por medio de diseños experimentales que mostraron la mayor eficacia de las revisiones escritas frente a los ratings. Solicitar este tipo de retroalimentación incrementa en un 25% el nivel de implicación en el aprendizaje.

Los resultados de estos trabajos ponen de manifiesto que los diferentes integrantes del canal de distribución muestran comportamientos y reacciones distintas, lo que apunta la necesidad de diseñar programas de formación que se adapten a los segmentos existentes.