



linkedin



twitter



newsbook.es

>> La revista del distribuidor informático

Newsbook

Tai
editorial

Año XXXII Nº 338 Junio 2026

0,01 Euros

La **formación** impone su ley en el **canal**



01/

010101010101 deconi human
Global_Tech
command creation mode path
retina path 01HG Deoded error

010101010101 deconi human
Global_Tech
command creation mode path
retina path 01HG Deoded error

45.02

010101010101 deconi human
Global_Tech
command creation mode path
retina path 01HG Deoded error

010101010101 deconi human
Global_Tech


010101010101 deconi human
Global_Tech
command creation mode path
retina path 01HG Deoded error

El papel, estratégico, de la formación en la propuesta de valor del canal

La formación ya no es un valor añadido: es la condición para sobrevivir en el canal TIC



El ecosistema de *partners* atraviesa, de nuevo, una transformación. La irrupción de la inteligencia artificial, la creciente complejidad de las infraestructuras, la evolución hacia modelos de consumo de la tecnología como un servicio y la necesidad de reforzar la ciberresiliencia están obligando al canal a redefinir su papel. Un escenario en el que la formación ha dejado de ser un elemento accesorio para convertirse en una pieza estratégica del negocio y en un factor decisivo para el éxito de los proyectos tecnológicos. Una formación que fue el tema central del debate, promovido por Gadesoft, en el que participaron responsables de Acer, Dell Technologies, Fsas Technologies, HP, HPE y Lenovo; y en el que quedó claro que la capacitación continua ya no es una opción para el canal, sino una necesidad crítica.

 Marilés de Pedro

La preocupación por la formación no es nueva. Según datos de Red.es, el 78 % de los trabajadores demanda formación en tecnologías digitales e inteligencia artificial. Aunque existen pocos estudios específicos sobre el grado de capacitación del ecosistema de *partners*, todos los participantes coincidieron en señalar que el interés por formarse ha crecido, de manera enorme, en los últimos años y que la nota que podría recibir el ecosistema de *partners* por su desempeño excede mucho más allá del mero aprobado. A pesar de su heterogeneidad. Ignacio González, CEO de Gadesoft, explicó que se observa una "doble" realidad. "Hay una parte

del canal que se preocupa por obtener las certificaciones que marca el fabricante y que cumple el requisito; y otra que liga la formación a su estrategia de negocio y la ve como una auténtica palanca de crecimiento". En su opinión, ese segundo perfil es el que realmente entiende el valor estratégico de la capacitación y el que consigue diferenciarse en el mercado.

También David Nava, director de ventas de HP en España y Portugal, matiza que existen enormes diferencias entre unos *partners* y otros. "No es lo



“El canal está preocupado en entender lo que está vendiendo”

mismo un gran integrador que un pequeño *partner*. Sin embargo, apostando por la formación, el “salto” puede producirse. “Hemos visto compañías pasar de facturar 10 millones a 40 o 50 millones porque se han especializado y se han formado”. A su juicio, el interés

y la curiosidad siguen siendo esenciales: “El canal está realmente preocupado por la formación”.

Una heterogeneidad que se explica por el entorno tecnológico en el que la compañía desarrolla su negocio. “Hay todo tipo de compañías: *partners* más centrados en el puesto de trabajo y otros que se focalizan en el desarrollo de áreas, más complejas, como la supercomputación”, recuerda Carlos Serna, director de canal de Lenovo en España y Portugal.

Diego Conde, director de ventas de Fsas Technologies para España y Portugal, puso el foco en el compromiso del canal con la especialización, especialmente en áreas técnicas avanzadas. Muchos *partners* mantienen una relación de enorme valor con sus clientes precisamente gracias a su alto nivel de conocimiento. “Cuando lanzamos formaciones muy específicas, como ocurre ahora con virtualización, la demanda es masiva”, aseguró. Los fabricantes se mostraron de acuerdo en que el interés del canal por formarse es enorme ya que los *partners* son conscientes de que, sin conocimiento, no podrán aportar valor al cliente. “Antes la formación era casi una opción; ahora saben que es un elemento estratégico de diferenciación y una condición indispensable para que los proyectos salgan bien”, aseguró Ignacio Martín, director de canal de Dell Technologies. No obstante, recordó también una realidad estructural del mercado espa-



Javier Sanguino,
key account manager B2B de Acer Computer Ibérica

ñas y el *partner* es consciente de que si no aportan valor y si no están bien formados, los proyectos nunca van a ser exitosos”, remata Ignacio Martín.

Jorge Lorenzo, *channel & ecosystem technology architect* de HPE, resaltó la necesidad de que el canal reciba una formación continua, señalando su petición de llevar a cabo más cursos presenciales, con un contenido más práctico y especializado. Una idea en la que incidió Javier Sanguino, *key account manager B2B* Acer Computer Ibérica. “El canal está preocupado en entender lo que está vendiendo. Hacemos formaciones presenciales, muchas de ellas apoyadas en *showrooms*, para que el *partner* pueda probar las máquinas y trasladar ese conocimiento al cliente”.

Hubo un consenso general en que la especialización ya no puede abordarse de forma aislada. El crecimiento de la complejidad tecnológica está obligando a los *partners* a colaborar más entre sí y a construir ecosistemas conjuntos. “Cada vez hablamos más de ecosistema porque es habitual ver *partners* colaborando; cada uno tiene su propia especialidad, especialmente en el mundo de la inteligencia artificial”, completó Lorenzo.

Evolución del canal

Los fabricantes coincidieron en que el *partner* ha mejorado notablemente su nivel técnico, aunque ahora el gran reto ya no es tanto dominar el producto como entender el negocio del cliente y aportar valor consultivo.

Ignacio Martín resumió el dilema que viven muchas orga-



Ignacio Martín,
director de canal de Dell Technologies

“O el *partner* aporta valor y enseña al cliente a sacar partido de la solución, o el proyecto acabará en manos de otro competidor”



Diego Conde,

director de ventas de Fsas Technologies para España y Portugal

“En los proyectos críticos del centro de datos la capacitación forma parte natural de la oferta”

nizaciones cuando abordan la inversión en formación: “Siempre surge la duda de si es peor formar a tus empleados y que luego se marchen, o no formarlos y que se queden”. Una reflexión a la que Ignacio González añadió otro de los temores habituales: “El miedo siempre es que si se invierte en formación posteriormente el empleado cambie de empresa”. La presión del mercado está obligando al canal a evolucionar a gran velocidad. Para Ignacio Martín, el principal cambio responde a la creciente complejidad de los proyectos TIC. “Los clientes se han dado cuenta de que no pueden gestionarlo todo y están delegando en el *partner* la integración”, lo que exige una visión mucho más amplia del negocio: “Ya no basta con ser especialista en un producto; ahora se necesita una visión 360 de cómo se integran todas las tecnologías y, sobre todo, de cómo aportar valor desde los servicios y la gestión”.

En este contexto, considera que una de las principales lagunas del canal sigue estando en la conversación de

Ignacio González,
CEO de Gadesoft

negocio vinculada a la inteligencia artificial. Según Martín, todavía existe una parte importante del ecosistema muy enfocada en infraestructura tradicional, pero menos preparada para hablar de procesos de negocio, software o casos de uso reales de IA. “Los clientes implantarán inteligencia artificial en función de los casos de uso, y ahí es donde vemos las mayores carencias”, advirtió.

Otras áreas donde el canal debe acelerar su capacitación es la ciberresiliencia o el despliegue de los modelos como servicio, que exigen un cambio en la manera de relacionarse con el cliente que quiere consumir tecnología adaptada constantemente a sus ciclos de negocio. Un cambio que obliga al canal a mantener una relación continua con el cliente, basada más en el servicio y la consultoría que en la pura transacción. Precisamente la recuperación de ese perfil consultivo fue uno de los aspectos destacados por HPE. Jorge Lorenzo explicó que una de las formaciones más demandadas por el canal ni siquiera está relacionada directamente con producto. “Tenemos talleres donde solo hablamos de cómo reaccionar ante un ciberataque, cuándo comunicar o cómo hacerlo o qué decisiones tomar”, afirmó. La IA es materia esencial. “Ya no se trata únicamente de conocer el producto, sino de desarrollar habilidades para asesorar al cliente sobre cómo utilizarla y cómo integrarla en su negocio”, apuntó.

Desde Fsas Technologies, Diego Conde destacó que la evolución del canal está profundamente condicionada por los movimientos del mercado. En los últimos años, las grandes operaciones corporativas y los cambios tecnológicos han obligado a muchos *partners* a reinventarse, especialmente en áreas como la virtualización y las migraciones. “La virtualización ha sido una de las áreas donde más interés hemos visto por parte del canal”, aseguró. También puso el foco en el proceso de consolidación que vive el ecosistema. “Los *partners* especializados se están comprando entre sí para ganar capacidades. Hay un

enorme movimiento de adquisiciones”, afirmó.

Respecto a la inteligencia artificial, el portavoz de Fsas

“La pregunta ya no será si el *partner* tiene dinero para invertir en formación, sino si podrá sobrevivir sin hacerlo”



considera que el mercado aún se encuentra en una fase temprana de madurez. “Una cosa es usar IA y otra muy distinta explotarla realmente”, explicó. Por eso cree que los *partners* que se formen en consultoría ligada a IA tendrán una de las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años.

En el caso de HP, David Nava destacó la enorme evolución que ha vivido el canal durante la última década. “Los *partners* se han formado en infraestructura, experiencia de usuario, gestión de impresión o ciberseguridad”, explicó. Sin embargo, considera que todavía existe una asignatura pendiente: conectar todas esas capacidades en una propuesta de valor coherente. “Muchos *partners* tienen muchas especializaciones, pero les falta unir todas las piezas y construir una propuesta 360 sencilla y bien paquetizada”, señaló. Carlos Serna ahondó en que el “problema” ya no está en el conocimiento técnico, que está bastante resuelto, sino en

“adaptar la formación a la velocidad a la que evoluciona el mercado”. A su juicio, una de las principales

propuesta de valor vinculada al negocio. “La especialización, la capacidad de medir el ROI y contar con equipos bien preparados incrementa directamente la cuenta de resultados y el margen”, concluyó.

La formación, ¿pieza esencial del proyecto tecnológico?

Otra de las grandes cuestiones giró en torno al papel que juega actualmente la formación dentro de los proyectos tecnológicos. Aunque históricamente ha sido vista como un elemento accesorio o una partida fácilmente recortable, los fabricantes coincidieron en que el mercado está evolucionando hacia un escenario donde la capacitación comienza a integrarse como una parte esencial del proyecto y no como un simple añadido.

Aun así, el cambio cultural todavía no está completamente consolidado. Para Ignacio González, muchas organizaciones continúan relegando la formación a un segundo plano presupuestario. “Sigue apareciendo en el apartado de “otros servicios” y, cuando hay que ajustar costes, es una de las primeras partidas que se recortan”, lamentó.

Sin embargo, desde el lado del canal, la percepción parece estar cambiando de forma significativa. David Nava defendió que los *partners* más evolucionados ya consideran la capacitación como una necesidad estructural y no como un gasto. “Nuestros *partners* sí que se forman y tienen esa inquietud. Ya no hablan de la

formación como un coste, sino como una necesidad”, aseguró. Según explicó el portavoz de HP, muchos *partners* ya reservan tiempos específicos para la formación continua. Donde la formación ya se ha convertido en un componente inseparable del proyecto es en los entornos de alta especialización. Diego Conde explicó que en proyectos críticos del centro de datos la capacitación forma parte natural de la oferta. “En una migración o en una IA Factory el cliente tiene que saber utilizar lo que se está implantando”, señaló. Carlos Serna se refirió a la dificultad de que en el ámbito de las infraestructuras el cliente, familiarizado con determinadas tecnologías y fabricantes, dé el salto hacia otras. “La barrera no es el precio ni el producto, sino que las empresas cuenten con técnicos acostumbrados a soluciones de otros fabricantes”, desveló. Un obstáculo que solo puede vencer la formación en “lo nuevo”.

La creciente complejidad de los proyectos también está obligando al canal a redefinir su propuesta de valor. “Un proyecto tiene tres capas: la solución tecnológica, la operación y servicio, y la capa de adopción, que está direc-



David Nava,
director de ventas de HP en España y Portugal

“El canal ya no habla de la formación como un coste, sino como una necesidad”

dificultades es trasladar la tecnología a casos reales de uso y especializarse por sectores de actividad. “La formación tiene que ser práctica, orientada a vender más rápido, con más margen y aportando valor al cliente final”.

Javier Sanguino corroboró el cambio en la manera de relacionarse con el cliente. “El *partner* bien formado ya no vende especificaciones o precio, sino que sabe segmentar necesidades y asesorar correctamente. Cuando el *partner* involucra al fabricante y entiende los distintos perfiles de usuario, consigue ajustar mejor las soluciones y optimizar costes”, apuntó.

Ignacio González, sin embargo, observa que todavía hay una parte del canal que sigue sin integrar la formación dentro de su estrategia empresarial. “Seguimos lanzando el mensaje de que la formación es un gasto; y eso es un error”, lamentó.

El *partner*, insistió, debe entender la formación no solo como una cuestión tecnológica, sino como una auténtica

tamente relacionada con la formación”, explicó Ignacio Martín. El éxito de un despliegue no depende únicamente de instalar correctamente la tecnología, sino de que el cliente sea capaz de utilizarla, explotarla y obtener valor real de ella. “El grado de adopción está directamente relacionado con hasta qué punto el cliente percibe valor en la solución”, afirmó.

También advirtió Martín de que la presión que viven actualmente los departamentos IT está acelerando la externalización de servicios y responsabilidades hacia el canal. “Los clientes no tienen tantos recursos especializados como antes para gestionar sus infraestructuras”, señaló. En consecuencia, el *partner* debe asumir un rol mucho más consultivo y acompañar al cliente en el uso y evolución de la tecnología. “O el *partner* aporta valor y enseña al cliente a sacar partido de la solución, o ese proyecto acabará en manos de un competidor”, resumió.

Desde HPE detectan un cambio importante, especialmente en los proyectos ligados a la inteligencia artificial, la supercomputación o las nuevas plataformas de virtualización. Jorge Lorenzo explicó que en este tipo de entornos la formación dispone de presupuestos específicos y, en ocasiones, tiene más peso económico que determinadas capas tecnológicas. “Los *partners* explican al cliente que el proyecto incluye formación”, afirmó.

No obstante, en algunos ámbitos, como el puesto de trabajo, algunos clientes consideran que podrán aprender por sí solos una vez implantada la solución. “Algunas empresas mantienen una mentalidad autodidacta”, señaló Javier Sanguino. “Y, en ocasiones, compran herramientas muy costosas y luego tardan años en utilizarlas correctamente”.

Frente a esta realidad, Ignacio González insistió en el carácter estratégico de la formación. “No debemos tratarla como un evento puntual ligado a un proyecto o a la consecución de una certificación”, defendió. La capacitación debe integrarse de forma permanente en la estrategia empresarial del *partner* y formar parte de un proceso continuo de especialización.

La “responsabilidad” del fabricante

La responsabilidad de impulsar la formación fue otro de los grandes asuntos abordados: hubo un consenso, tanto en que existe una responsabilidad compartida entre fabricantes, canal y profesionales individuales, como en que los fabricantes tienen que facilitar modelos de capacitación más ágiles, segmentados y alineados con la realidad del negocio.

Diego Conde defendió una visión especialmente contundente sobre el papel de los fabricantes. “Como líderes tecnológicos tenemos una responsabilidad absoluta”, afirmó, lo que resulta más evidente en tecnologías emergentes y altamente especializadas, como la computación cuántica. No obstante, también quiso poner el foco en la responsabilidad individual. “O existe interés real por parte del individuo o es difícil que haya un compromiso auténtico con la formación”.

Desde Lenovo, Carlos Serna introdujo un matiz relevante: más que una obligación, la formación

responde a un interés estratégico de los fabricantes. “Invertimos en formación porque queremos que el canal conozca bien nuestras soluciones, las pueda transmitir correctamente y, por supuesto, venda más”, explicó. Una visión similar mostró David Nava. “Tenemos que ayudar al *partner* a evolucionar hacia modelos de mayor valor y a salir de la



Jorge Lorenzo,
channel & ecosystem technology architect de HPE

“Cada vez hablamos más de ecosistema porque es habitual ver *partners* colaborando”

Un ROI que se puede medir

La mesa también dejó claro que el retorno de inversión de la formación es perfectamente medible y que existe una relación directa entre capacitación, rentabilidad y satisfacción del cliente. “La formación reduce entre un 20 % y un 40 % el soporte”, aseguró Ignacio González.

David Nava resumió esa idea de forma muy gráfica: “El mayor ROI es que el cliente te vuelva a

comprar”, lo que implica que se ha llevado a cabo una buena implantación, que ha estado acompañada de una correcta capacitación para que use, con eficacia, la tecnología.

Jorge Lorenzo apeló al famoso indicador NPS, que mide la satisfacción del cliente, y que está vinculado, en el caso de una respuesta ante un incidente, al grado

de formación de los usuarios finales. “Hay una gran diferencia en el caso de que el cliente sepa lo que está pasando y te oriente: si se trata de un cliente formado, el periodo de solución de la incidencia puede reducirse de semanas a horas”.



tradicional guerra del precio y del megahercio”, explicó. La necesidad de adaptar y racionalizar los programas de formación fue otro tema de discusión. Durante años, los programas de formación de los fabricantes crecieron hasta convertirse en estructuras muy complejas, con enormes catálogos de certificaciones, competencias y actualizaciones permanentes.

Jorge Lorenzo admitió que los grandes fabricantes, debido a la amplitud de sus *portfolios*, habían construido itinerarios formativos excesivamente extensos. “Hace un par de años en HPE racionalizamos nuestra estrategia de formación”, explicó. El objetivo era simplificar el modelo y hacerlo mucho más accesible para el canal. Se implantó entonces un modelo de formación continua. “La tecnología exige una actualización permanente, así que apostamos por una formación más ligera y recurrente”, señaló. Un diseño que, en un primer momento se “probó” con los

propios empleados de la compañía, y que posteriormente se trasladó al programa de canal.

“Nunca vamos a dejar de formar a nuestros *partners*”, aseguró David Nava. A su juicio, será el propio *partner* quien deba decidir en qué tecnologías o áreas quiere especializarse, porque “abarcarlo todo resulta cada vez más complicado”.

Una formación que alcanza tanto a los profesionales comerciales como a los técnicos. Javier Sanguino defendió que el fabricante tiene una responsabilidad directa sobre el conocimiento que poseen los equipos de venta del canal. “Es fundamental que cada comercial sepa qué está vendiendo, cómo posicionarlo y cómo defenderlo ante el cliente”, explicó. El debate también dejó espacio para la autocrítica. Ignacio González planteó la idea de que si una parte del canal percibe que los fabricantes no siempre entienden realmente su negocio. “Echo en falta que el fabricante le diga: entiendo tu negocio y voy a marcarte una formación alineada con tu estrategia”, señaló.

Una reflexión que fue respondida por los fabricantes. Ignacio Martín defendió el papel de los equipos de canal como figuras encargadas de comprender el modelo de negocio de

cada *partner* y construir conjuntamente planes estratégicos. “Y la formación está incluida”, aseguró. Los fabricantes complementan ese trabajo, continuó, apoyándose en mayoristas para llegar a *partners* que no cuentan con una gestión directa. “Cumplen

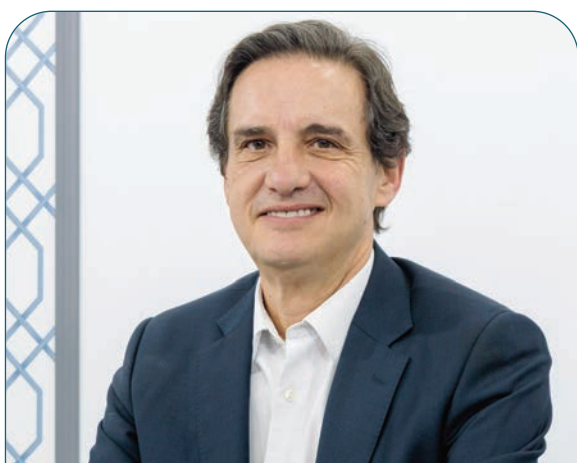
un papel fundamental expandiendo la formación hacia el resto del ecosistema”, añadió.

En el caso de Lenovo, esa planificación conjunta de negocio forma parte habitual de la relación con los *partners* estratégicos. “Analizamos cómo encaja la estrategia del *partner* con la nuestra y qué formación necesita para alcanzar esos objetivos”, explicó Carlos Serna. Una estrategia que también siguen en HP. “Se lleva a cabo, con cada uno de ellos, un análisis del negocio y de la estrategia, definiendo objetivos e inversiones”, detalla David Nava.

Durante el debate también surgió el papel de la formación vinculada a *rebates* y certificaciones. Aunque algunos participantes defendieron que estos incentivos pueden actuar como palanca, Ignacio González insistió en que la capacitación no debería verse únicamente como una vía para acceder a beneficios comerciales.

La formación, indispensable

El debate concluyó con una idea compartida por todos los participantes: en los próximos años la formación dejará de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición imprescindible para poder competir en el mercado tecnológico.



Carlos Serna,
director de canal de **Lenovo** para España y Portugal

“Hay que adaptar la formación a la velocidad a la que evoluciona el mercado”

En Dell Technologies reconocen haber seguido una evolución muy parecida. Para Ignacio Martín, los fabricantes no solo tienen interés en formar al canal, sino una responsabilidad directa en hacerlo correctamente. “Si una de las claves del éxito de un proyecto es que el *partner* esté bien formado, somos responsables de darles esa formación”, afirmó. Martín recordó además que la presión formativa también afecta a los propios fabricantes y formadores. “Muchas veces hablamos de que todo evoluciona muy rápido, pero quienes damos la formación somos también los fabricantes y somos los primeros que tenemos que mantenernos actualizados”, explicó. Uno de los grandes aprendizajes de los últimos años ha sido la segmentación de la formación. “Hemos aprendido a separar la capacitación por soluciones, por productos, por roles —comercial o técnico— e incluso por niveles de madurez”, detalló.

Esa velocidad de cambio tecnológico es precisamente una de las mayores preocupaciones del mercado. Desde HP reconocen que resulta imposible detener el ritmo de actualización.

David Nava defendió que la capacitación será esencial, aunque matizó que la clave seguirá estando en la actitud individual. “Es fundamental que exista curiosidad e interés por formarse, porque si no, el conocimiento no cala y todo se queda únicamente en un certificado”, señaló.


Más contundente fue Diego Conde, que aseguró que en áreas críticas como los centros de datos o la inteligencia artificial, la formación ya no puede considerarse un factor diferenciador. “Va a ser el mínimo necesario para competir”. Los *partners* que no dispongan de las capacidades adecuadas “quedarán fuera de determinados proyectos y segmentos de mercado”. También para Carlos Serna que calificó la formación como “imprescindible”. Una actividad relacionada con la gestión y retención del talento. “Se está convirtiendo en una herramienta para fidelizar profesionales en un mercado donde la especialización tecnológica es cada vez más escasa”, apuntó Ignacio Martín, que advirtió de la necesidad de adaptar el método de aprendizaje a los gustos de las nuevas generaciones. “Demandan una formación mucho más concreta, práctica y especializada”. La irrupción de la inteligencia artificial se suma a estos cambios. “No solo transformará las tecnologías que utilizan las empresas; también la manera de enseñar y transferir conocimiento”, apuntó Jorge Lorenzo, que lanzó una adverten-

cia importante sobre este uso concreto. “Una IA mal utilizada puede provocar que la gente pierda interés por aprender; una bien utilizada despierta todavía más interés por seguir formándose”.

El ritmo de innovación tecnológica está acelerando inevitablemente la necesidad de capacitación continua. “Antes podías actualizarte cada seis meses; ahora aparecen constantemente nuevos procesadores, nuevas plataformas y nuevos dispositivos”, recordó Javier Sanguino; lo que ha convertido la formación en una dinámica permanente para cualquier profesional tecnológico.

Insistió, en el cierre, Ignacio González, en una idea esencial. “La formación ya no va a ser un diferenciador, sino un requisito de supervivencia para el *partner*”.

El sector debe desterrar, de manera definitiva,

la idea de que la formación es un gasto opcional o vinculado únicamente a certificaciones puntuales. “La pregunta ya no será si el *partner* tiene dinero para invertir en formación, sino si podrá sobrevivir sin hacerlo”, advirtió. La formación tendrá que medirse, integrarse en la estrategia corporativa y formar parte de una venta consultiva de alto valor. “Debe formar parte de los proyectos y del modelo de negocio del *partner*”, concluyó. 

El *partner* debe entender la formación no solo como una cuestión tecnológica, sino como una auténtica propuesta de valor vinculada al negocio

