

Jean Michel Robert, responsable de Formación del área de Talento en Leroy Merlin España; y Esther Peña, responsable del área Consumo y Salud en Overlap España

Leroy Merlin y Overlap, impulsando la omnicanalidad desde el rol de los equipos de tienda

Leroy Merlin se encuentra en un momento histórico de transformación alrededor de su estrategia “Empresa Plataforma” con la ambición de ser la plataforma líder en España de soluciones de mejora del hábitat de las personas gracias a una experiencia humana, omnicanal y digital excepcional. El área de Formación contribuye a este reto, alineando a las personas de tienda con el mismo y proporcionando a los equipos la visión y capacidades necesarias a través del programa “Vendedor omnicanal”.

En el marco del apoyo estratégico que persigue el área de Formación de Leroy Merlin, ¿de dónde surge la necesidad que les llevó a plantear este programa?

Jean Michel Robert (J.M.R.): El programa nace de la necesidad de maximizar el impacto de la omnicanalidad en el negocio desde el rol de los vendedores especialistas de tiendas. Leroy Merlin ofrece miles de productos y una amplia oferta de servicios y proyectos gracias a la intensa apuesta que está realizando la compañía por la omnicanalidad y servicios asociados. Y es aquí donde el vendedor de tienda toma relevancia por ser el factor humano ante el cliente y el impulsor de la experiencia omnicanal.

La visión y capacidades de las personas para “sumarse” a este reto son fundamentales. En este marco nació –hace más de dos años– una iniciativa que a día de hoy continúa y avanza para impactar en el cliente y en los resultados de la compañía.

¿A quién va dirigido el programa? ¿Qué reto pretende conseguir?

J.M.R.: El proyecto va dirigido a los vendedores de nuestras más de 130 tiendas en España. En 2023 –en aproximadamente tres meses–, más de 780 personas pasaron por el programa. En 2024 la iniciativa continúa con un alto impacto en las personas. Y en 2025 tenemos el propósito de continuar incorporando a esta iniciativa a los managers, convencidos de que su apoyo va a suponer un impulso más para acelerar la implantación de nuestra estrategia.

¿Cuáles son los principales aspectos que se trabajan en este programa?

J.M.R.: El programa parte del *Customer Journey* y la evolución del mercado. Pone en valor el rol de la tienda física y del vendedor como pieza fundamental, poniendo el acento en sus habilidades de venta y *engagement* con el cliente, más importantes si cabe en un modelo omnicanal. El programa combina impactos y metodologías, incluyendo KPI, como por ejemplo, el nivel de conocimientos adquiridos o el NPS del programa, lo que permite obtener información valiosa para la toma de decisiones futuras.

¿Qué logros se están consiguiendo?

J.M.R.: Destacaría tres especiales. Uno relacionado con los resultados: la venta omnicanal está creciendo en los últimos años en la compañía, siendo conscientes de que este crecimiento se debe a múltiples variables, la formación una de ellas. Un segundo impacto tiene que ver con la experiencia de cliente: la formación busca hacer realidad que el vendedor complementa la venta de los productos del lineal físico de su tienda con toda la gama disponible en los distintos canales, la *web*, el *marketplace*, los servicios, etc. El objetivo fundamental es ayudar a los vendedores a integrar este cambio de paradigma, entrenando con todas las herramientas disponibles.

Un tercer impacto está en las personas. Verbalizan que esta iniciativa contribuye a su desempeño, porque les ayuda a actuar en línea con lo que busca la compañía; y a su desarrollo, porque les permite evolucionar y adquirir nuevas capacidades valiosas para el presente y el futuro.

¿Qué valor diferencial ha aportado Overlap?

J.M.R.: Overlap nos acompaña como si fuera parte de nuestro equipo. Realmente, sentimos que son *partners*. Destacaría el diseño a medida que tiene en cuenta la realidad de nuestros vendedores. La trayectoria de más de 20 años trabajando con nosotros, el conocimiento de los colectivos y de las tiendas es de gran valor. También la capilaridad y capacidad de despliegues masivos, que nos permite avanzar con agilidad. Y el equipo, la dinámica de tra-

bajo y la orientación al logro conjunto del éxito del proyecto son cualidades muy destacables. Sentir que nuestros retos son los suyos es muy valioso.

¿Qué destacaría de la forma en que Leroy Merlin ha enfocado este desafío?

Esther Peña (E.P.): Diría que, en general los *retailers* afrontan un reto de implantar la estrategia a través de los equipos de tienda. En Leroy Merlin, vemos enormemente valioso el equilibrio que consiguen entre aportar valor al negocio y a la operación con acciones que realmente impactan, que requieran el tiempo justo a las personas y que tienen foco en lo que la compañía necesita y, a la vez, refuerza a las tiendas. En tienda, donde cada minuto de cada persona del equipo es enormemente apreciado para la venta y la experiencia del cliente, esto es fundamental. También destacaría el enfoque del equipo de Formación, que propone acciones a las tiendas y les pide compromiso sin exigir, haciéndoles ver el valor. Es un equilibrio difícil de conseguir que ellos logran.

¿Cuáles son las claves para que este proyecto sea un éxito?

E.P.: Son las que aplicamos en todo proyecto que persiga reforzar la estrategia, implantar con agilidad e impactar en negocio y personas. Desde la personalización –con programas conectados con la estrategia, diseñados a medida de las necesidades de la compañía, su momento, las tiendas y de diferentes roles que conviven en la misma– al acierto con la solución justa, sin pasarse ni quedarse corto. La clave está en este equilibrio. También aportamos, como decía Jean Michel, capilaridad y agilidad, con un despliegue lo más rápido posible con la mayor calidad posible, sin olvidar la eficacia y eficiencia, con equipos mixtos, sacando partido a los recursos internos y buscando apoyos externos para llegar a todos los lugares y personas de forma efectiva ■

