



Tradicionalmente, en todos los países donde está presente IKEA, se ha contado con la figura del Sales Leader: podríamos asociarlo a un responsable de categoría de productos o, siguiendo la terminología IKEA, responsable de una gama asociada a una función concreta, dentro del hogar (cocinar, dormir, etc.). Esta figura siempre ha tenido un papel homogeneizador de políticas comercia-

les nacionales y ha servido de nexo con IKEA en Suecia, como experto del país.

En mayo de 2009, hace ahora dos años, la división mundial de Retail de IKEA decidió potenciar la figura del Sales Leader y pidió a sus filiales en todo el mundo que iniciasen los procesos necesarios para que los Sales Leaders existentes adquiriesen las competencias necesarias. Esta



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: PUIG, Enrique; DE LA VIUDA, Luis Y BABOT, Íñigo.

Título: Un proyecto de aprendizaje: IKEA Sales Leader Business Plan.

Fuente: Capital Humano, nº 256. Julio-Agosto, 2011

Resumen: La figura del Sales Leader en IKEA juega un rol importante. Es el responsable de gamas de producto asociadas a funciones concretas con un papel homogeneizador de las políticas comerciales nacionales y actuando como de nexo de unión con la central de IKEA en Suecia. En mayo de 2009, la división mundial de Retail de IKEA decidió potenciar la figura del Sales Leader. IKEA Ibérica ha puesto en marcha un proyecto de refuerzo de habilidades estratégicas para estos profesionales basado en fortalecer habilidades analíticas y conceptuales mediante el learning by doing (aprender haciendo). El programa está apoyado en sesiones de coaching y desembocará en la redacción de un Business plan.

Descriptor: Formación / Habilidades Directivas / Trabajo en Equipo.



Un proyecto de aprendizaje IKEA Sales Leader Business Plan

La figura del Sales Leader en IKEA juega un rol importante. Es el responsable de gamas de producto asociadas a funciones concretas con un papel homogeneizador de las políticas comerciales nacionales y actuando como de nexo de unión con la central de IKEA en Suecia. La compañía ha puesto en marcha un programa formativo, el “IKEA Sales Leader Business Plan”, para profundizar en sus habilidades estratégicas y operativas que aúna desarrollo y motivación.

Enrique Puig y Luis de la Viuda, departamento de RR.HH. de IKEA Ibérica, e Íñigo Babot, socio director de IBBM Consultores.

apuesta requería de ellos una mayor visión comercial y estratégica, así como un desarrollo en sus competencias de mercado y de surtido.

Por norma general, el Sales Leader es un ejecutivo joven pero ya con varios años de experiencia en la empresa (típicamente, entre 8 y 12 años), que proviene de alguna tienda IKEA donde haya desempeñado funciones comer-

ciales tales como Jefe de Ventas, o bien haya estado en otras áreas de la compañía en contacto permanente con la realidad del negocio.

El Sales Leader se encarga de dirigir e impulsar una línea completa de producto (como por ejemplo Dormitorios, Cocinas, Baños, etc.), a nivel nacional, para todas las tiendas IKEA de su país. Reporta en línea directa al Jefe Nacional >

El proyecto es atractivo, pues los ejecutivos trabajan en equipo con otros compañeros, es divertido y además es motivante, los altos directivos de la compañía verán el fruto de su esfuerzo y las ideas que se propongan podrán ser implementadas.



IKEA



- de Ventas de dicho país y matricialmente al Responsable Mundial de Ventas de esa línea de producto, en Suecia (ver organigrama). Está a cargo del desarrollo y ejecución del Plan de Comunicación sobre su línea, la gama que debe existir en las tiendas, los precios y márgenes de sus productos, las promociones, el asesoramiento a los equipos humanos de las tiendas sobre su línea, el posicionamiento competitivo a nivel nacional y la vigilancia de la competencia.

Esta responsabilidad lleva a los Sales Leaders, que en su mayoría cuentan con una probada habilidad operativa en el suelo de ventas, a tener que desarrollar también importantes competencias de análisis estratégico y pensamiento conceptual. Por ejemplo, es imprescindible que cada integrante del equipo nacional de Sales Leaders pueda redactar un completo plan de negocio de su línea de producto, así como que sepa revisarlo y completarlo periódicamente, cuando las cambiantes situaciones de mercado así lo requieren.

Al recibir estas directrices de la central mundial de IKEA, la dirección general de cada país encarga a su Departamento de Recursos Humanos la puesta en marcha de los procesos y programas necesarios para alcanzar el objetivo fijado.

En IKEA Ibérica el equipo está formado por profesionales expertos de tiendas de toda España, además de integrar también a ejecutivos procedentes de otros países IKEA: Italia, Francia, Austria y Polonia. Así pues, el equipo español de Sales Leaders cuenta hoy con trece miembros, hombres y mujeres jóvenes pero muy bregados en el negocio, de cinco nacionalidades diferentes.

EL REFUERZO DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Como se ha dicho, un buen Sales Leader debe aunar perfil operativo y estratégico, lo cual no es nada fácil de reunir, en un mismo profesional. Por ello, muy recientemente, la dirección de formación y la dirección de desarrollo de IKEA Ibérica, a petición de la Jefa Nacional de Ventas, decidieron iniciar un proyecto de refuerzo de habilidades estratégicas para los miembros del equipo. Esta acción formativa, actualmente en plena ejecución, es muy creativa y da lugar a este caso de estudio.

Convencidos de que la mejor metodología para fortalecer habilidades analíticas y conceptuales es el *learning by doing* (aprender haciendo), los directivos de estos departamentos, con apoyo de IBBM Consultores, han ideado un

Los Sales Leaders cuentan con una probada habilidad operativa en el suelo de ventas y también van a desarrollar competencias de análisis estratégico y pensamiento conceptual.



proyecto en el que los trece Sales Leaders, divididos en dos equipos de seis y siete miembros, deben producir un plan de negocio completo para dos nuevas líneas de producto, dentro de IKEA. De esta forma, cada equipo está redactando un completo *business plan* que no solo ayuda a reforzar sus competencias estratégicas, sino que les permite tener soltura en la creación de este tipo de informes y posibilita contar con dos buenas hojas de ruta que posteriormente revisarán la propia dirección nacional de ventas y la dirección general de la compañía.

El proyecto es atractivo, pues los ejecutivos trabajan en equipo con otros compañeros, es divertido y además es motivante, los altos directivos de la compañía verán el fruto de su esfuerzo y las ideas que se propongan podrán ser implementadas.

Pero si el fondo de la acción formativa es ya interesante, aún lo es más la forma de llevarlo a cabo. Los Sales Leaders son convocados mensualmente, durante siete meses, a una sesión de coaching de proyecto. En estas jornadas (una mañana), los equipos presentan resultados de su trabajo colaborativo del mes anterior (una parte del plan de negocio), reciben consejos para pulir y mejorar los capítulos que van redactando (por parte de expertos de IKEA y de IBBM Consultores), debaten un fragmento de un *case study* creado especialmente para este proyecto (luego se habla de él) y se les encargan “deberes” para el mes siguiente (creación de la siguiente parte del *business plan*). Entre sesión y sesión, los dos equipos van reuniéndose libremente o coordinando el esfuerzo entre ellos, para poder presentar sus “deberes” durante la siguiente reunión plenaria.

Por lo tanto, la agenda de estas jornadas es siempre la misma: presentación de “deberes” del mes anterior, mejoras a implementar en ellos, discusión progresiva del *case study* y propuesta de *homework* para el mes siguiente. Por supuesto, estas siete reuniones acaban con la presentación y entrega del plan de negocio completo.

EL CASE STUDY DEBATIDO

Otra novedad interesante de este proyecto es el caso de estudio que va discutiéndose durante las siete sesiones (se leen y comentan siete capítulos de este *case study*, en otras tantas jornadas). Este caso relata precisamente la experiencia de un Sales Leader de IKEA al que se le propone la creación de un plan de negocio, en equipo, para reforzar sus competencias estratégicas. El debate de cada parte es dirigido por el consultor

externo y permite a los participantes comentar “desde fuera” su problemática en la elaboración del documento, la recolección de datos, la organización del trabajo colaborativo, etc, objetivando y desdramatizando la realización del ejercicio. Se trata de su propia historia, un poco “novelada”, y ellos mismos opinan sobre la misma. Por ellos, las sucesivas entregas de esta *case study* se adaptan para ir recogiendo el devenir del proyecto.

Por ejemplo, el primer capítulo de este caso empieza así:

Eran las 6 de la mañana y aún estaba muy oscuro. Sin embargo, no hacía demasiado frío: el invierno de 2011 estaba resultando una estación bastante benévola en Madrid, comparándola con las de otros años.

Jorge conducía por la M-30 con mucho cuidado, el regulador de velocidad clavado en los 80 Km/h, pues sabía que estaban instalando nuevos radares de tráfico en aquella zona y no quería disgustos. Además, aún estaba medio dormido y bastante cansado, otras dos buenas razones para no correr. En la calzada, ya concurrida incluso a aquellas horas del alba, la sensación que tenía era la de estar prácticamente parado. El tiempo pasaba muy despacio y su coche parecía moverse con muchísima lentitud, casi flotar sobre el asfalto.

Jorge aparcó en el desierto parking para empleados de IKEA, subió las escaleras y se dispuso a entrar en la sala. En la penumbra y casi a tientas encendió las luces, se dejó caer en la silla y arrancó el PC, con un suspiro.

Abrió el correo del viernes, titulado ‘IKEA Sales Leader Business Plan’ y comprobó que su jefa pedía al equipo de Sales Leader que creasen dos planes de negocio completos...

PRIMEROS RESULTADOS

Aunque, como se ha dicho, el proyecto de aprendizaje está en plena ejecución, ya se han celebrado varias sesiones y redactado diversas entregas de los planes de negocio. Las jornadas de coaching mensual (se celebran siempre en inglés) están siendo muy fructíferas, el equipo de trece Sales Leader está asumiendo muy bien la importancia de esta labor, está creando excelentes *business plan* y todos sus miembros participan con gran implicación y creatividad. Esta metodología tan dinámica y activa posibilitará, sin duda, un importante refuerzo de las competencias estratégicas de este equipo de profesionales de IKEA Ibérica. ■