

2016

# TFM Individual.

Elaboración, Revisión Bibliográfica y Reflexiones



Patricia Blázquez García

Tutor: Óscar Izquierdo

Máster Universitario en Recursos Humanos

ICADE BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

*“Acepta los **retos** de modo que puedas*

*sentir la emoción de la **victoria**”*

*(General George S. Patton)*

## INTRODUCCIÓN

Recorrido a lo largo de todas las fases llevadas a cabo en el proyecto de consultoría que se ha realizado para Leroy Merlin, junto con una revisión bibliográfica que proporciona rigor al trabajo.

## RESUMEN

El proyecto de consultoría llevado a cabo junto con Leroy Merlin, se ha enfocado principalmente en la realización de un análisis y una evaluación exhaustiva de los perfiles competenciales de sus vendedores, así como también de los vendedores de la competencia, todo ello aplicando la técnica de Mystery Shopping.

El propósito de este trabajo ha sido comprobar si los vendedores de Leroy Merlin se ajustaban al perfil competencial requerido y cómo se encuentran frente a la competencia. En función de los resultados obtenidos se ha realizado una propuesta de mejora a medida.

Además, a lo largo del presente trabajo podremos encontrar reflexiones y problemáticas que han ido apareciendo y cómo se han ido solventado.

**Palabras clave:** Evaluación de Competencias, Perfil Competencial, Mystery Shopping y Procesos de Selección.

**ÍNDICE:**

<b>1. Objetivo del Trabajo</b>	<b>5</b>
<b>2. Leroy Merlín</b>	<b>9</b>
<b>3. Desarrollo del Proyecto y Revisión Bibliográfica</b>	<b>14</b>
<b>4. Reflexión Personal: dificultades encontradas y aprendizaje extraído</b>	<b>34</b>
<b>5. Agradecimientos</b>	<b>37</b>
<b>6. Bibliografía</b>	<b>38</b>
<b>7. Anexos: TFM Grupal</b>	<b>41</b>

## 1. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo de Trabajo de Fin de Máster grupal no ha sido otro que el de permitirnos poder emplear todo lo aprendido a lo largo del máster de un modo práctico, ya que consiste en realizar un trabajo de consultoría **real** para una empresa **real**.

En el Trabajo de Fin de Máster, únicamente teníamos un factor "impuesto", y se trataba de los integrantes con los que trabajaríamos a lo largo de los siguientes meses en el proyecto. Creo que este hecho es algo positivo para nosotros, ya que a lo largo de nuestra vida laboral, no podremos elegir con quién trabajar, y tendremos que saber adaptarnos a cualquier tipo de compañeros.

En el caso de mi grupo de trabajo los integrantes éramos los siguientes:

- **Alberto Arco César**, graduado en Psicología Laboral por la *Universidad Complutense de Madrid*.



- **Ana Belén Álvarez Gutiérrez**, graduada en Turismo por la *Universidad Rey Juan Carlos*.



- **Lucía Baíllo Perezagua**, graduada en Derecho por la *Universidad San Pablo-CEU*.



- **Patricia Blázquez García**, graduada en Psicología Laboral por la *Universidad Complutense de Madrid*.



- **Rocío Ortega Presa**, graduada en Trabajo Social por la *Universidad Pontificia De Comillas*.



Desde luego, hemos conformado un equipo muy multidisciplinar, donde cada uno de los integrantes tenía una especialización distinta, a excepción de Alberto y yo, donde ambos somos psicólogos.

Esta diversidad puede habernos ayudado a integrar visiones muy dispares dentro del proyecto que decidimos llevar a cabo. Unos aportaron ideas creativas y a simple vista "locas", que finalmente resultaron ser el punto de distinción del trabajo. Otros aportaron la cordura y la seriedad que debe tener un trabajo de esta envergadura, y entre todos pudimos darle forma a este proyecto, del que sin duda, a día de hoy, estoy muy orgullosa.

Pero este trabajo no lo hemos llevado a cabo solos, ya que tuvimos la suerte de poder contar con un tutor que nos guiara y nos diera su visión profesional. En nuestro caso, tuvimos el privilegio de ser tutelados por:

- **Óscar Izquierdo Pérez**, Executive Director del Área Human Capital, en EY.



En mi opinión, creo que en un principio no aprovechamos todo lo que pudimos la oportunidad de contar con Óscar de nuestro lado, sin embargo según fuimos avanzando en el trabajo, fuimos involucrándole más y pidiéndole su asesoramiento. Tras esta mayor involucración nos dimos cuenta que todas sus aportaciones eran muy lógicas y que sumaban calidad y rigor a nuestro trabajo.

Si comienzo realizando algo de autocrítica, creo que deberíamos haber recurrido en más ocasiones a su "expertise", y haber aprovechado más su "Know How".

Tras conocer quiénes seríamos los integrantes del grupo, se podría decir que el resto de factores han dependido de nosotros, ya que se nos dio la oportunidad de elegir la empresa con la que queríamos trabajar, así como el proyecto. Todo esto nos permitió involucrarnos más en el trabajo de consultoría, es decir, que lo sintiésemos más nuestro.

Como decía Jeff Bezos, presidente y CEO de Amazon *“Uno de los grandes errores que comete la gente es tratar de forzar su interés. Tú no eliges tus pasiones; tus pasiones te eligen a ti”*. Nosotros no queríamos forzar nuestro interés ni mucho menos, queríamos elegir tanto la empresa, como el proyecto en función de nuestros intereses y de nuestras prioridades.

En nuestro caso, el hecho de decidir la empresa supuso un reto inicial al que nos enfrentamos con ilusión. Nos pusimos en contacto a través de algunas redes sociales como LinkedIn con responsables de Recursos Humanos de distintas empresas con las que nos sentíamos ansiosos por colaborar. Llamamos por teléfono a otras muchas organizaciones y finalmente el destino quiso que la empresa con la que nos íbamos a implicar durante los últimos meses fuese **Leroy Merlin**.

El primer objetivo lo habíamos cumplido, encontrar una gran empresa a la que prestar nuestros servicios de consultoría, pero ahora faltaba el reto más importante, lograr ofrecer un servicio que realmente necesitasen y que les fuese útil, para que nuestro esfuerzo y sacrificio no fuese en vano.

Comenzamos a idear distintos proyectos, realizamos un largo listado en el cuál incluimos los posibles servicios que podríamos ofrecer, y nos ilusionamos con cada uno de ellos, imaginando cómo se lo podríamos presentar a **Álvaro**, la persona de contacto de Leroy Merlin, y con la que tendríamos que mantener la comunicación durante los meses que durase el proyecto.

Aún recuerdo nuestra primera reunión, cuando emocionados con el listado que creamos con los posibles proyectos, se lo enseñamos a Álvaro para conocer qué opinaba. Recuerdo claramente cómo en cada uno de los puntos que fue leyendo nos decía que no le podíamos ayudar, puesto que Leroy Merlin ya contaba con una estrategia muy desarrollada al respecto (clima laboral, descripción y valoración de puestos, técnicas de selección, comunicación interna, planes de carrera, etc.). Todo, absolutamente todo estaba increíblemente desarrollado en esta compañía, y entonces fue cuando un pensamiento cruzó por mi cabeza, y me planteé si realmente habíamos elegido correctamente la empresa.

Estaba claro que Leroy Merlin era una gran empresa, con un gran prestigio y esto lo vimos como un plus, pero de repente me di cuenta que precisamente el ser una empresa tan grande, le había permitido diseñar estrategias de Recursos Humanos muy avanzadas y que lo tendríamos difícil para encontrar un proyecto en el que trabajar con ellos y ser realmente útiles.

Finalmente sucedió, ¡surgió un proyecto nuevo en el que Álvaro estaba realmente interesado!. ¿Por qué no estudiábamos el nivel competencial de los vendedores de Leroy Merlin? Así conocíamos si los vendedores encajan con su perfil competencial. O mejor aún ¿y si lo comparamos con el nivel competencial de la competencia? Esto permitiría conocer cómo se encuentra el perfil competencial de los vendedores de Leroy Merlin frente al de su competencia.

Y así hicimos, nos adentramos en este maravilloso proyecto con ganas e ilusión, pero antes de comenzar a hablar de ello, será mejor conocer un poco más la compañía a la que ofrecimos nuestros servicios.

## 2. LEROY MERLIN

Para conocer a fondo Leroy Merlin, y así poder hacer un trabajo de consultoría a medida, vimos necesario realizar un análisis en profundidad tanto de esta empresa, como del sector al que pertenecía, el sector de la construcción. Esto nos permitió entender mejor la cultura de Leroy Merlin y realizar un trabajo mucho más personalizado.



**Figura 1. Leroy Merlin**

Fuente: decorablog.com

Encontrar información sobre el sector y poder comenzar con la elaboración de la primera parte del trabajo no resultó del todo difícil, pudimos avanzar fácilmente en nuestro proyecto, mientras esperábamos impacientes que el convenio de colaboración con la universidad se firmara finalmente.

Durante la elaboración de esta primera etapa pudimos descubrir cómo el tipo de cliente ha ido cambiando a lo largo del tiempo y cómo a su vez las compañías de bricolaje han ido evolucionando. Pero lo que realmente me interesó fue conocer más a fondo todo lo que englobaba Leroy Merlin.

La segunda etapa de nuestro trabajo estaba enfocada a conocer en profundidad todo lo relacionado con la Cultura, Valores y Estrategia de nuestro cliente, Leroy Merlin.

Durante la elaboración de esta etapa, necesitábamos que Álvaro nos facilitase información sobre la compañía, por eso le pedimos en numerosas ocasiones que nos permitiera acceder a algo de estos datos. Sin embargo, como no teníamos todavía el convenio de colaboración firmado, no pudimos acceder apenas a ninguna de la información sobre la compañía. Tras este obstáculo que se nos presentó en nuestro camino, decidimos que no nos podíamos quedar parados esperando, ya que los días y las semanas seguían pasando y nosotros debíamos de tratar avanzar con el trabajo de algún modo.

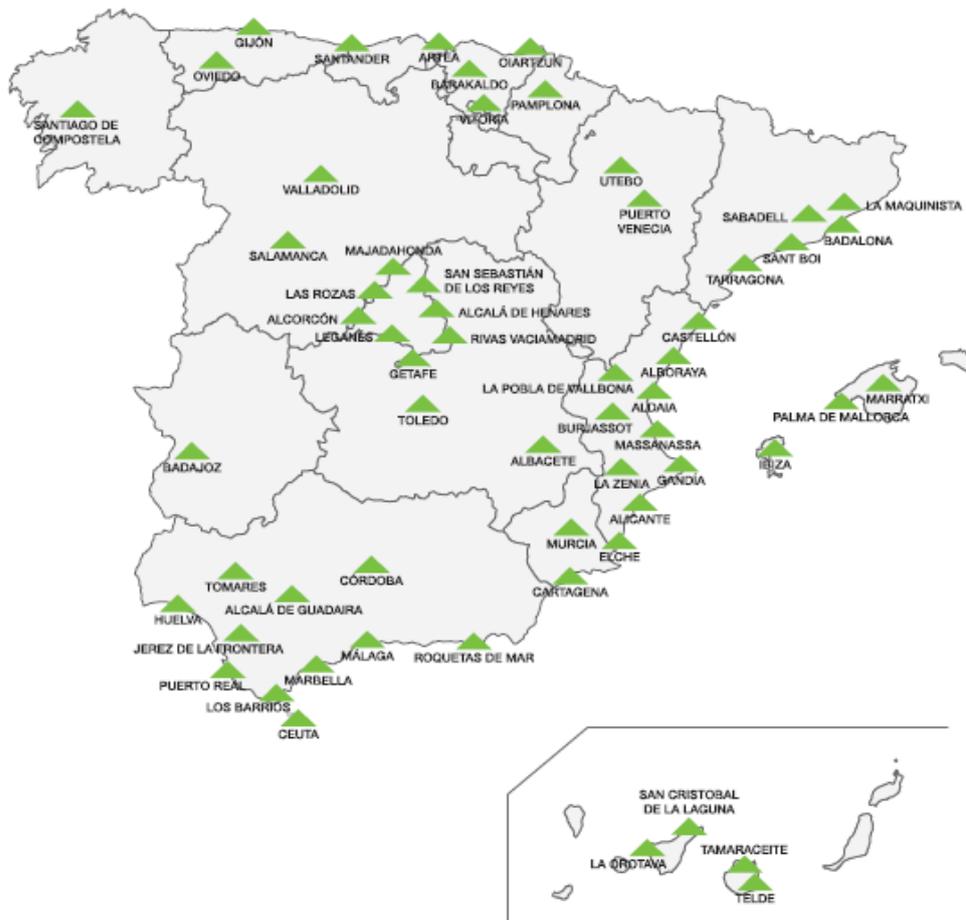
Decidimos buscar toda la información por nuestra cuenta y tratar de acceder a toda la documentación pública que nos fuera posible.

Durante esta fase del trabajo, de lo que me pude dar cuenta en este punto es que Leroy Merlín en general es una empresa muy transparente internamente (por lo que nos contó Álvaro), sin embargo, es una empresa bastante "opaca" de cara al exterior, ya que nos encontramos con dificultades para encontrar información en las redes referentes a la compañía.

Por otro lado, gracias a esta labor de análisis, pude ser consciente de las dimensiones reales de esta organización y de las estrategias tan desarrolladas con las que cuenta.

Ya sólo en España, desde 1989 hasta día de hoy han inaugurado 60 puntos de venta, lo que se ha traducido en la contratación de 8400 colaboradores.

Además, otro detalle relevante es que Leroy Merlin está presente en 16 de las 17 comunidades autónomas, y es en ese momento cuando te das cuenta del proyecto de expansión tan importante que tiene la compañía a lo largo de todo el continente Español (Posada, 2015).



**Figura 2. Leroy Merlin España**

Fuente: leroymerlin.es

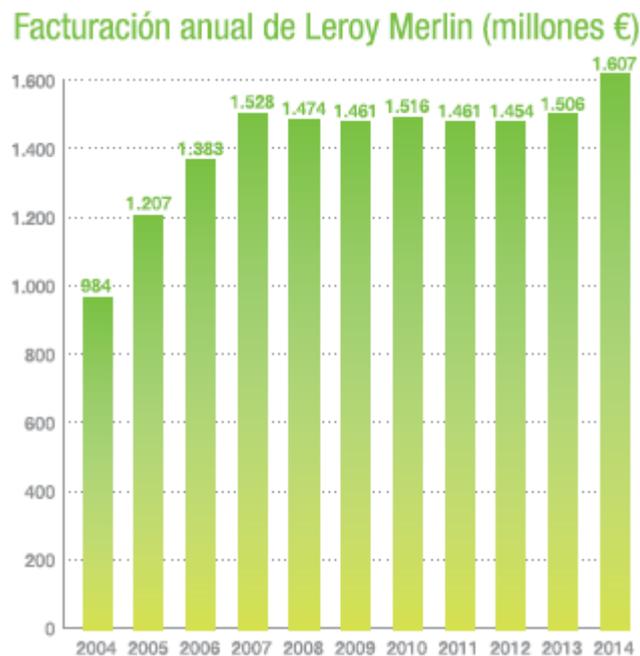
Año	Puntos de venta	Colaboradores/as
1989	1	80
1997	10	1.500
2001	20	3.400
2006	40	6.500
2010	49	8.057
2014	60	8.423

**Figura 3. Puntos de venta Leroy Merlin**

Fuente: leroymerlin.es

Sin embargo, uno de los datos que más impactan es que la facturación de Leroy Merlin se ha mostrado casi imparable al paso de la crisis económica que ha azotado España.

Si observamos el gráfico de la figura 4, podemos ver cómo la facturación se ha mantenido desde 2007, e incluso, a partir del 2014 esta facturación se ha visto incrementada, lo cual nos indica que sus estrategias están perfectamente estudiadas e implantadas y que han sabido mantenerse en una posición competitiva a pesar del difícil momento económico que se ha vivido en España.



**Figura 4. Facturación anual Leroy Merlin (millones €)**

Fuente: leroymerlin.es

El modelo de negocio de Leroy Merlin se trata de un modelo descentralizado, es decir, sus tiendas se encuentran gestionadas como centros independientes de negocio. Los directores de cada una de estas tiendas son los encargados de gestionar la cuenta de resultados, así como también las inversiones para realizar mejoras y los recursos humanos de modo directo. **Álvaro** en este caso no es el director de tienda, pero sí el responsable directo encargado de implantar todos los proyectos relacionados con

Recursos Humanos en esa tienda, lo que conlleva una gran responsabilidad y una gran carga de trabajo.

Como ya he comentado anteriormente, esta empresa tiene un gran número de proyectos muy desarrollados, y eso se ha visto reconocido con la recepción de numerosos premios a lo largo de estos últimos años. A continuación se incluyen los premios de reconocimiento que Leroy Merlin ha obtenido desde el año 2013 hasta del día de hoy:

	2013	National Champion en el European Business Awards 2013.
	2013	Finalistas en Premios Corresponsables por el Proyecto Comercio Justo
	2013	5º Great Place to Work 2013
	2014	Premio Fundación Biodiversidad por el Proyecto Comercio Justo
	2014	Premio Empresa Social al mejor Proyecto en RSE y RRHH
	2014	Premio El Suplemento a la RSE
	2014	10º Meaningful Brands
	2014	Premio Comprehedor por el Proyecto Comercio Justo
	2014	Premio Novia Salcedo por el Programa de Becas y Jóvenes Graduados/as
	2014	36º en Ranking Merco Personas
	2014	36º en Ranking Merco Empresas
	2014	74º en Ranking Merco Empresas Responsables
	2014	Comercio del Año España 2014/2015 en Bricolaje y Jardín
	2015	Top Employer 2015

**Figura 5. Premios Leroy Merlin**

Fuente: leroymerlin.es

### 3. DESARROLLO DEL PROYECTO Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Una vez estudiados y analizados todos los elementos de nuestro cliente y de su sector, era momento de ponerse "*manos a la obra*" con el proyecto.

Tuvimos una nueva reunión con Álvaro y éste nos informó del perfil competencial que busca que tuvieran todos los vendedores de su tienda.

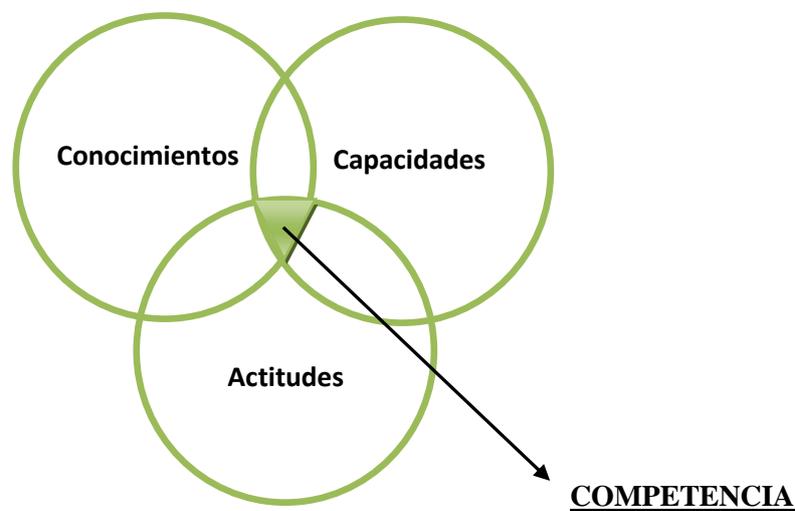
Pero antes de hablar del perfil que se buscaba que tuviesen los vendedores, es importante conocer y tener claro a qué nos referimos cuando hablamos del término "competencias" o de "perfil competencial".

El término de **Competencias**, es sin duda uno de los términos que más se ha nombrado a lo largo del máster de Recursos Humanos que he realizado en Icade Business School, y esto se debe a que un gran porcentaje que engloba a los Recursos Humanos está altamente ligado con este elemento.

Se puede decir que de los primeros autores en introducir el término de "Competencias" fue McClellan (1987), quien analiza la motivación humana e indica que dicha motivación es la base sobre la que se desarrolla la denominada gestión por competencias.

Más adelante, cobraron importancia otros autores que también realizaron estudios y escribieron obras hablando de las competencias. Estos autores son Spencer y Spencer (1993), quienes indican que las competencias son "*características subyacentes en un individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo o situación*".

Por último, citaré una de las definiciones con las que personalmente más me posiciono y que en mi opinión es de las más acertadas y es la siguiente: "*las competencias son un repertorio de comportamientos (que integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada*" (Levy-Leboyer, C, 2000).



**Figura 6. Competencias**

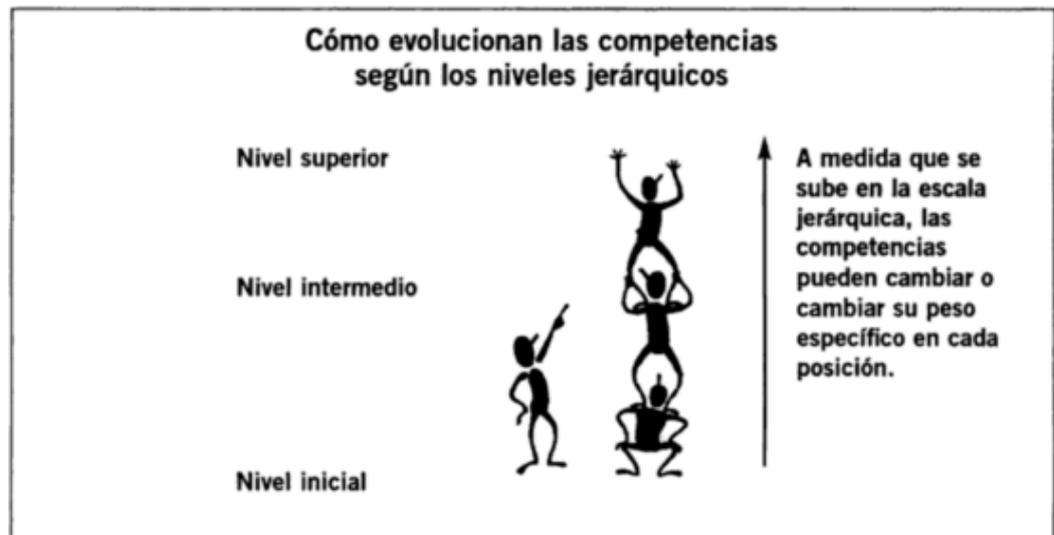
Fuente: *Elaboración propia*

Según el **Modelo de Competencias**, cada una de las **competencias** se compone de diversos **comportamientos**, y estos comportamientos deben de cumplir una serie de características. Deben ser: observables, aprendibles y exitosos (ejemplares). Este grupo de comportamientos serán los causantes de la obtención de resultados eficientes.

El conjunto de estas competencias, forman a su vez el **perfil de competencias** de un puesto de trabajo.

Además, cada competencia se divide en diversos grados o niveles, de modo que por ejemplo en el caso de que dos personas que tienen la competencia de iniciativa, puede darse que la primera persona tenga un mayor nivel de iniciativa que la segunda.

Dependiendo del puesto que ocupa un empleado, se pedirá un perfil competencial o un nivel competencial distinto al de un puesto mayor o menor jerárquicamente.



**Figura 7. Evolución de las competencias según nivel jerárquico**

Fuente: Alles, M. (2002)

Por otro lado, cuando reunimos todas aquellas competencias que son necesarias dentro de una organización, obtendremos el denominado "**Diccionario de Competencias**". En cada empresa, variará dicho Diccionario de Competencias, ya que en cada empresa será necesarias unas competencias diferentes para lograr alcanzar un alto desempeño.

En conclusión, dentro del Modelo por Competencias se puede encontrar 4 elementos clave, y que se plasman y resumen claramente en el siguiente cuadro:

<b>MODELO DE COMPETENCIAS</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Comportamientos</b>	Unidad básica del Modelo.
<b>Competencias</b>	Conjunto de comportamientos (de 4 a 12) que hacen referencia a una cualidad interna de la persona.
<b>Perfil de Competencias</b>	Conjunto de Competencias (de 6 a 9) que son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo.
<b>Diccionario de Competencias</b>	Conjunto de Competencias para el desarrollo de la estrategia de la organización (de 13 a 30) y para la construcción de los perfiles.

**Figura 8. Modelo de Competencias**

Fuente: (Blanco, J.M., 2014)

Se puede decir que las competencias son un pilar básico dentro de las organizaciones, ya que se puede aplicar en todos los Sistemas de Gestión de personas. Estos sistemas de gestión son:

- Evaluación y selección de los empleados
- Desarrollo del empleado, o formación
- Retribución del empleado
- Detección del talento
- Desvinculación
- Gestión del cambio

Es decir, las competencias tienen un papel clave. Se podría decir que poseen el papel protagonista de cualquier guión donde la trama sean los Recursos Humanos.

El hecho por tanto, de poder realizar un proyecto de consultoría enfocado claramente a las competencias, ha resultado ser un privilegio para todo el equipo, ya que realizaríamos un trabajo de análisis y evaluación de uno de los factores más importantes de cualquier estrategia de Recursos Humanos.

Antes de comenzar a profundizar en proyecto realizado, es fundamental comprender a qué nos referimos cuando hablamos de "**Perfil Competencial**" de un puesto de trabajo.

Como se ha comentado anteriormente, el Perfil Competencial está formado por un conjunto de Competencias (de 6 a 9).

Existen perfiles competenciales que hacen referencia al puesto, y que responden a "qué" se debe hacer, "cómo" se debe hacer y "para qué" se debe hacer (qué se quiere conseguir). Estos perfiles competenciales son distintos en función del puesto y de la empresa.

Por otro lado existe el perfil competencial de la persona, es decir, las competencias que evidencia una persona y el nivel en el que se encuentra cada una de ellas.

Por dicho motivo, es posible comparar el perfil competencial de un puesto con el de una persona y así observar si hay una correcta adecuación o si existen desajustes entre ambos (Blanco, J.M., 2014).

Por otro lado, Álvaro, en una de nuestras visitas a la tienda de la que es responsable del departamento de Recursos Humanos, nos explicó que todos los puestos de Leroy Merlin cuentan con 4 Competencias Core.

Por **Competencias Core**, también conocidas como **Competencias Cardinales**, entendemos que son aquellas competencias que son consideradas tan importantes por la organización que desea que las posean todos sus empleados y que todos ellos las desarrollen, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.

Una vez que la empresa tiene definidas cuáles serán sus Core Competencias o Competencias Cardinales, podrá comenzar a determinar cuáles serán el resto de competencias que serán particulares o específicas de cada puesto. (Alles, 2002)

Estas 4 Competencias Clave que todo perfil de Leroy Merlin debe poseer son:

- Orientación al Cliente
- Orientación a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa

Álvaro nos indicó que en el perfil competencial de los vendedores de la compañía, estas cuatro competencias deberían de encontrarse entre el nivel 3 (influye) y el nivel 4 (impulsa). Nuestra primera misión por tanto era evaluar si realmente los vendedores de esta compañía contaban con el nivel competencial adecuado.

Casi todas las tiendas de Leroy Merlin están divididas en torno a unas 13 secciones, que son las siguientes:

- Cerámica
- Cocinas
- Decoración y Alfombras
- Electricidad, Fontanería y Mundo Calor
- Ferretería y Ordenación
- Herramientas
- Iluminación
- Jardín
- Madera
- Materiales
- Moqueta
- Pintura
- Sanitario

De todas estas secciones existentes, se nos pidió que nos centráramos concretamente en 3 secciones para evaluar las Core Competencias de los vendedores, y estas secciones fueron: **Cocina, Iluminación y Sanitario.**

Estas tres secciones no se decidieron al azar, todo lo contrario. De entre todas las divisiones que suelen conformar Leroy Merlin, tanto Cocina, como Iluminación y Sanitario son las que más beneficios reportan a la compañía, y por tanto son las zonas en las que más interés existe en que sus vendedores cumplan con el perfil competencial exigido.

Una vez que conocíamos las competencias que debíamos evaluar y las secciones donde debíamos evaluarlas, sólo quedaba ponerse manos a la obra. Sin embargo, no nos quisimos quedar en la mera evaluación de Leroy Merlin, estuvimos dándole vueltas al proyecto y finalmente pensamos que podría ser mucho más interesante y valioso si además también evaluásemos a los vendedores de la competencia. De este modo, podríamos identificar en qué compañías de la competencia se podrían encontrar perfiles similares a los que Leroy Merlin busca y además podríamos analizar las estrategias que utiliza la competencia y que funcionan dentro del mercado.

Las compañías de la competencia que decidimos evaluar serían **Bricodepot** y **Bricor**, ya que actualmente se les considera la competencia más directa (actualmente Bauhaus ha comenzado a ser una fuerte competencia para Leroy Merlin, e incluso se ha "llevado" a muchos de sus vendedores a su nueva tienda, pero esta compañía se ha implantado en la comunidad de Madrid cuando ya estaba casi finalizado el proyecto, por lo que no se incluyó en el estudio).

Decidimos evaluar 4 tiendas de cada compañía, y por cada una de las tiendas se evaluarían las 3 secciones más importantes, lo que elevó a un total de **36 evaluaciones** a vendedores. La distribución de las visitas a estas tiendas se decidió en función de la cercanía para cada miembro del grupo.

En esta parte del proyecto, Rocío no pudo participar, ya que se encontraba realizando prácticas en Latino América, por lo que ella se encargó de revisar todos nuestros escritos, aportar ideas y asegurarse de que todo tuviese coherencia.

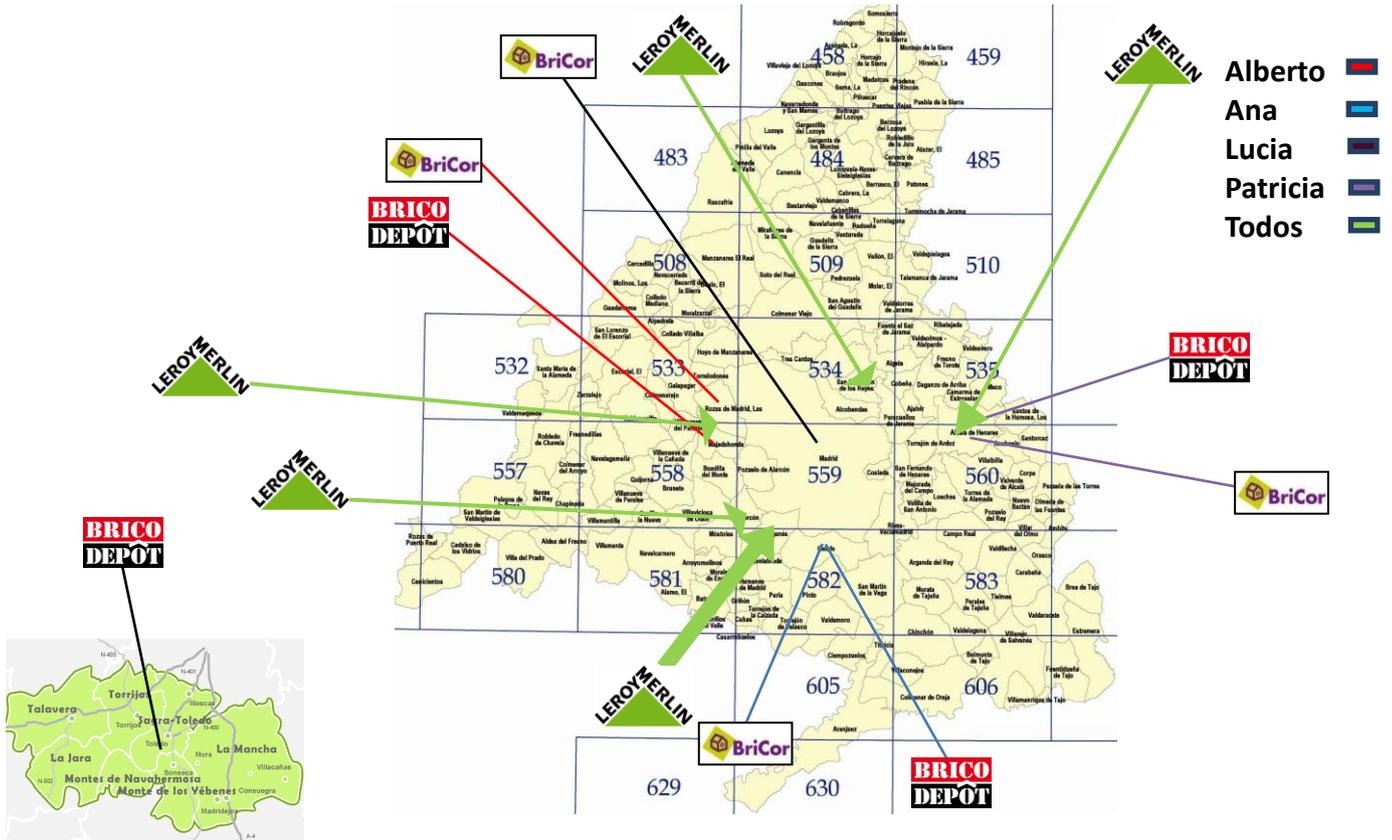


Figura 9. Mapa de las tiendas visitadas

Fuente: *Elaboración propia*

Una vez distribuidas las tiendas, sólo quedaba un factor más por decidir: qué *método de evaluación* utilizaríamos para evaluar las competencias de los vendedores.

Estuvimos dándole vueltas, y tanto Álvaro como el grupo decidimos que lo mejor para evaluar a los vendedores sería emplear la técnica de **Mystery Shopping**, realizando **Role Play** para cada evaluación.

Decidimos esta modalidad, ya que de este modo los vendedores no se sienten evaluados y actúan de modo natural, sin papeles estudiados y dejando ver su "verdadero yo" ante las situaciones que les planteamos.

Para entender un poco mejor esta técnica de evaluación, he recurrido a un estudio de investigación que explica claramente en qué consiste el Mystery Shopping, también conocida como la "Seudocompra". (Martínez, N., 2008)

Como bien indica su autora en el estudio, se trata de una técnica de investigación comercial cada vez más extendida entre las empresas, sobretodo de mercados muy competitivos, con una demanda muy heterogénea y con consumidores muy exigentes, en los que la excelencia de los productos y el servicio al cliente es fundamental.

Es cierto que hoy en día los clientes cada vez están mejor informados y exigen más calidad a las empresas, por ello es fundamental ponerse en su piel y entender cómo percibe ese producto o servicio que se le ofrece. La técnica del Mystery Shopping ofrece precisamente esta valiosa información a las empresas.

Podemos encontrar más definiciones sobre esta técnica, como la que nos indica De la Ballina, F.J. (1999) quien asegura que "*la Seudocompra (mystery Shopping) es una técnica de obtención de información directa y primaria, cuya principal aplicación es analizar desde una perspectiva descriptiva y evaluadora el trabajo de los vendedores*".

Esta técnica por tanto era perfecta para nuestro trabajo, ya que nos permitiría acudir a los centros de evaluación de Leroy Merlin, Bricodepot y Bricor, haciéndonos pasar por clientes potenciales, con un plan preestablecido con anterioridad. De este modo, podríamos recoger de primera mano las respuestas, actitudes, iniciativa, etc., de los vendedores. Toda esta información nos permitiría identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada compañía y podría aportar información muy valiosa a nuestro cliente, Leroy Merlin, acerca de su situación en particular frente a la de sus competidores.

Si se para a pensar detenidamente, esta técnica puede aportar información muy valiosa para distintas áreas de la empresa (Martínez, N., 2008), como pueden ser:

- Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente
- Análisis de Comercialización
- Seguimiento de Campañas y Promociones
- Mejorar las Políticas de Gestión de Personal
- Estudio de Benchmarking

Como bien se comentó anteriormente, para aplicar correctamente esta técnica de Mystery Shopping, todos los miembros del equipo realizamos un Role Play para meternos en el papel de un cliente potencial, y así poder extraer la máxima información posible.

Cuando hablamos de Role-Play, es importante que quede claro su significado, para entender cómo llevamos a cabo esta técnica de evaluación.

Por Role-Play entendemos que son simulaciones en las que un sujeto debe tomar un papel determinado a lo largo de un supuesto a desarrollar. (Espinosa, Sabater, Manresa y Valdés, 2014). Generalmente suele emplearse para procesos de selección, pero en este caso se utilizó como medio para poder evaluar a los vendedores. Todos los miembros del grupo tuvimos que acogernos a estos Role-Plays para adoptar un papel que no adoptaríamos de manera natural, poniendo a prueba a los vendedores y haciendo así que manifestaran las competencias que cada vendedor poseía.

Para poder registrar toda la información de un modo objetivo y que nos permitiese analizar los datos obtenidos, realizamos un cuestionario que finalmente tuvimos que modificar por sugerencia de nuestro tutor Oscar, ya que no terminaba de ser del todo claro y objetivo. Le estuvimos dando varias vueltas al formato que queríamos utilizar y finalmente logramos crear un cuestionario simple, pero que reunía toda la información que queríamos obtener, ya que lo dividimos en las competencias que debíamos evaluar, y a su vez se podría registrar el nivel competencial.

Además, consideramos que había otros aspectos que podrían interesar más allá de las competencias de los vendedores, y quisimos incluirlos también en el cuestionario (orden en las secciones, si están correctamente uniformados, volumen de hombres y mujeres, edad de los vendedores, etc).

Para asegurarnos que todos los miembros del equipo evaluábamos bajo las mismas directrices, decidimos acudir juntos a todas las tiendas de Leroy Merlin para después poner en común todas nuestras impresiones y así evaluar posteriormente a los centros de la competencia bajo los mismos parámetros.

En mi caso, tuve que evaluar de modo individual las tiendas de BricoDepot y BriCor situados en Alcalá de Henares. Puedo asegurar que esta fase del trabajo fue una de las más tediosas, ya que tuvimos que invertir mucho tiempo en acudir a las tiendas para evaluar a los vendedores y registrarlos en los cuestionarios, pero a su vez, este proceso fue uno de los que más disfruté de todo el proyecto.

Me resultó increíblemente interesante identificar las competencias de los vendedores sin que éstos fueran conscientes de ello, y además pude comprobar cómo variaban los perfiles competenciales entre una compañía u otra. Se puede ver cómo cada compañía tiene su sello personal, y este sello está directamente ligado a la **Cultura Empresarial** que cada organización posee.

La cultura es un concepto que permite entender cómo funcionan las organizaciones a la hora de resolver sus problemas. La cultura no es un estado, sino que evoluciona constantemente en las organizaciones, ya que como indicaba Homas (1950), constituye un proceso de aprendizaje continuo en las organizaciones. No existen estereotipos dentro de la cultura empresarial, sino que va evolucionando lentamente.

Cuando se posee una cultura muy sólida y se enaltecen los factores dominantes de la cultura de una empresa, no se frena el cambio de ésta, pero sí que limita su oportunidad de cambiar. La cultura de una organización se va construyendo en función de aquellas reacciones que tiene la empresa ante situaciones nuevas ante las que se debe enfrentar.

Dentro del término "cultura" se entremezclan diferentes niveles:

- La cultura del medio en opera la organización: la cultura varía dependiendo del país, región o localidad en la que actúe.
- Las subculturas de la organización: Es decir, los grupos sociales que componen la empresa. Como indica Sainsaulieu (1977) "*la empresa es un entramado de subgrupos que poseen sus propios modos de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de considerar la vida dentro de la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencias y del análisis de éstas*"
- La cultura de la empresa tomada como entidad: donde se entremezclan los dos niveles anteriores, la cultura exterior de la empresa y la interna de la empresa.

Por tanto, es lógico que se encontraran diferencias entre Leroy Merlin, Bricor y Bricodepot, debido a estas diferencias culturales, y fue interesante ver también cómo variaban los perfiles dentro una misma compañía entre una tienda y otra (entre una localidad y otra), y a su vez, cómo se registraban diferencias entre los perfiles de vendedores de las distintas secciones de una misma tienda (subculturas de las organizaciones).

Una vez que todos terminamos de evaluar a los vendedores de las tiendas que teníamos asignadas, nos reunimos en numerosas ocasiones para poner toda esta información en común.

Como todos habíamos registrado la información en el mismo tipo de cuestionario, analizar la información resultó mucho más sencillo. Decidimos realizar varias tablas Excel donde "volcamos" toda esta información, y pudimos extraer tablas, comparativas, etc.

Estuvimos analizando toda esa información, desarrollándola y plasmándola en el que sería nuestro proyecto de consultoría. Una vez extraídas las conclusiones, creímos que sería interesante aportar más valor a nuestro proyecto, por lo que decidimos realizar una propuesta a Leroy Merlin.

Observamos que muchos de los vendedores de la compañía no alcanzaban el nivel competencial buscado, por lo que consideramos necesario realizar esta detección desde el mismo momento de la selección. Nuestra propuesta de selección se orientó a hacer una detección de competencias lo más exhaustiva posible, por ello lo dividimos en las siguientes fases:

- **PRIMER DÍA:**

- **Test Psicológico de la personalidad:** esta prueba tendría una duración de 1 hora.

Este tipo de Tests dentro de un proceso de selección son utilizados por las empresas para medir aspectos básicos de la personalidad del candidato. A partir de esta técnica las organizaciones buscan conocer la personalidad del candidato para así poder prever futuros comportamientos (Delgado y Ena, 2011). En muchos de estos tests se busca medir algunos de los siguientes factores:

- Estabilidad Emocional
- Rectitud
- Amabilidad en el trato
- Extroversión
- Disposición para aprender cosas nuevas
- Etc.

Evidentemente, dependiendo del tipo de test utilizado, se podrá evaluar unos factores u otros, pero siempre es importante elegir un test que tenga una fiabilidad y una validez adecuada. Además, debemos tener claro que esta prueba nunca puede emplearse individualmente, sino que siempre debe ir

acompañada de una entrevista para corroborar o no los resultados obtenidos en el test y para profundizar en las cualidades del candidato.

- **Role Play:** con una duración de entre 45 minutos y 1 hora.  
Como se indicó al inicio del trabajo, por Role-Play entendemos que son simulaciones en las que un sujeto debe tomar un papel determinado a lo largo de un supuesto a desarrollar. (Espinosa, Sabater, Manresa y Valdés, 2014). En este caso, esta técnica se utilizará como medio de evaluación y selección, y será una situación interactiva donde se pretenderá analizar las habilidades que el individuo tiene interpersonalmente.
  
- **Dinámica de Grupo:** con una duración de unos 45 minutos.  
Cuando hablamos de Dinámica de Grupo, podemos rescatar a ciertos autores que hablaron en sus obras de este término:
  - ✓ Según Olmsted (1963), *"la dinámica de grupo constituye el intento más difundido y de mayor influencia en estos momentos, en el estudio de los grupos"*,
  
  - ✓ Otro autor nos indica lo siguiente *"No es fácil definir o limitar la importante zona de la dinámica de grupo"* y más tarde lo define como *"la teoría de la naturaleza de los grupos y de la interacción dentro de los grupos"* (Klineberg, 1963)
  
  - ✓ Para Knowles (1962), la dinámica de grupo *"se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comporta"*, la dinámica de grupo es *"un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan en la manera como lo hacen"*.

Por tanto, podemos decir que la técnica de dinámica de grupo, a través de la discusión verbal busca identificar cómo cada uno de los integrantes de esa dinámica se interrelaciona, cómo se comporta y actúa dentro de un grupo. Para identificar estas interrelaciones y analizar a cada participante, siempre existirán varios observadores (nunca habrá una única persona para evitar subjetividad, inferencias, etc.).

Varios autores han estudiado los roles o papeles que los integrantes de una dinámica de grupo pueden ocupar, como por ejemplo Beal (1964), quien menciona los siguientes roles:

1. Papeles o roles en tareas grupales: en este rol se busca facilitar y coordinar el esfuerzo del grupo, y existen distintas variantes:
  - El iniciador y contribuidor (Sugiere y propone nuevas ideas al grupo).
  - El que busca información (ante sugerencias de compañeros busca que le clarifiquen y amplíen la información).
  - El que busca opinión
  - El que da información
  - El que da su opinión
  - El elaborador
  - El sintetizador
  - El integrador o coordinador
  - El orientador
  - El que está desacuerdo
  - El que evalúa y critica
  - El estimulado
  - El técnico de procedimientos
  - El registrador o secretario

## 2. Papeles o roles individuales

- El agresor
- El obstructor
- El que busca reconocimiento
- El que se confiesa
- El que no se coordina con el grupo
- El dominador
- El que busca ayuda
- El defensor de los intereses especiales

- **SEGUNDO DÍA:**

- **Entrevista por Incidentes Críticos (BEI):** para poder evaluar en profundidad las cuatro Competencias Core que posee Leroy Merlin, sería necesario invertir alrededor de 1 hora u hora y media en dicha la entrevista por competencias con el candidato.

Este tipo de entrevista dirigida o estructurada, está enfocada a identificar y evaluar las competencias a partir de los comportamientos llevados a cabo en situaciones críticas pasadas. Generalmente se comienza con una pregunta abierta y poco a poco se va focalizando en preguntas más concretas. (Alles, 2006).

Para Spencer y Spencer (1993), este tipo de entrevistas consta de 5 pasos fundamentales, que son los siguientes:

1. **Introducción y explicación de la entrevista:** en este primer punto se busca tranquilizar y motivar al sujeto al que se va a entrevistar. Se busca crear un entorno de confianza y de empatía. En este primer paso, se podrán elementos tales como:

- Saludo al candidato
  - Presentación del entrevistador, su nombre, profesión, etc.
  - Breve charla para tranquilizar y motivar en la entrevista.
  - Informar sobre los pasos que contendrá la entrevista, el propósito de esta y el tiempo aproximado.
  - Solicitar cordialmente sinceridad por parte del entrevistador e informar de la confidencialidad de la entrevista.
  - Solicitar información al entrevistado sobre su edad, lugar de residencia, su trayectoria educativa y su experiencia laboral.
2. Responsabilidades y funciones del actual trabajo: en este apartado tras indagar previamente sobre su educación y experiencia laboral, se centra en el último puesto que ha ocupado o su puesto actual. Se pide al entrevistado que describa las tareas, las responsabilidades asignadas y las funciones más importantes que ha realizado o está realizando en dicho puesto.
3. Incidentes Críticos: en esta tercera fase se focaliza en situaciones pasadas en las que el sujeto se haya enfrentado a situaciones difíciles, críticas, retadoras, etc., de esta forma, se identificará las competencias que posee, se identifica cómo esa persona tiende a actuar en determinadas situaciones.
4. Características individuales para ocupar un cargo: en esta fase se busca identificar áreas que no han sido examinadas en la tercera fase y que pueden ser interesantes para el puesto.

5. Conclusiones y resumen: en esta última fase se cerraría la entrevista, informando de los siguientes pasos a seguir en el proceso. Se puede además preguntar al candidato cómo se ha sentido en la entrevista, lo que opina de ella, si le surge alguna duda sobre el proceso y finalmente se realizará una despedida formal.

Con el trabajo de análisis realizado y con la propuesta que plantearíamos a Leroy Merlin decidida y desarrollada, se puede decir que logramos acabar con éxito el proyecto de consultoría.

Tras todo el esfuerzo invertido, estábamos realmente orgullosos de los resultados obtenidos, pero quedaba algo más por hacer, y era asegurarnos que Álvaro había acabado igual de orgulloso y satisfecho que nosotros con el proyecto llevado a cabo. Por ello decidimos crear una **encuesta de satisfacción** que le entregamos para así poder evaluar su grado de conformidad.

Hoy en día lograr la "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para cualquier empresa al igual que para nosotros que estábamos ofreciendo nuestros servicios a Leroy Merlin.

Según Kotler (2001), la satisfacción del cliente es "*el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas*".

A continuación se desglosará toda esta información, pero antes es imprescindible entender por qué lograr esta satisfacción por parte del cliente era tan importante para nosotros, como para cualquier otra empresa.

Lograr la satisfacción del cliente reporta numerosos beneficios para cualquier organización, y se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Un cliente satisfecho generalmente vuelve a comprar o a solicitar ese mismo producto o servicio, por lo que la empresa logra la lealtad del cliente. Esta lealtad se ve traducida en la posibilidad de venderle u ofrecerle el mismo u otros productos o servicios en el futuro (Kotler y Armstrong, 2008).
2. Un cliente satisfecho le comunica a otros sus experiencias positivas con el producto o servicio obtenido (Kotler y Armstrong, 2008). Por lo que la organización logra que el cliente satisfecho realice una difusión gratuita da sus familiares y conocidos.
3. Un cliente satisfecho deja de lado la competencia (Kotler, 2001), por lo que la organización logra un mejor posicionamiento en el mercado.

Una vez entendida la importancia de este factor, hay que conocer los elementos que lo componen. La satisfacción del cliente está compuesto por los siguientes elementos (Thompson, 2006):

1. El rendimiento percibido: es decir el valor que el cliente considera que ha obtenido después de adquirir el producto o el servicio.
2. Las expectativas: que el cliente tiene antes de obtener el producto o servicio. La empresa debe de tener cuidado a la hora de generar un nivel adecuado de expectativas, ya que si son demasiado bajas no atraerá suficientes clientes y si son demasiado altas, los clientes se sentirán decepcionados tras la adquisición (Kotler, 2001).

3. Los niveles de satisfacción: se produce tras la compra o adquisición del producto o servicio y puede producir uno de los siguientes niveles:

- Insatisfacción: cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente)
- Complacencia: cuando el desempeño percibido del producto excede las expectativas que el cliente tenía.

Por tanto, podemos decir que el nivel de satisfacción de los clientes se puede obtener con la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción}$$

#### 4. REFLEXIÓN PERSONAL: DIFICULTADES ENCONTRADAS Y APRENDIZAJE EXTRAÍDO:

A modo de reflexión personal creo que este trabajo ha sido uno de los proyectos que más nos ha enseñado a lo largo de todo el máster.

Nos ha aportado un gran aprendizaje en cuanto a la mejora de poner de manifiesto nuestras competencias. En primer lugar hemos podido potenciar el **Trabajo en Equipo**, ya que hemos tenido que colaborar mano a mano con compañeros que nos han sido asignados.

Nos ha aportado aprendizaje en lo referente a la **Toma de Decisiones**, a la hora de decidir la empresa con la que colaborar, el proyecto que queríamos desarrollar, de qué modo lo queríamos hacer y la propuesta que creíamos más acorde para la empresa en función de los resultados obtenidos.

Hemos tenido que aplicar nuestra **Capacidad de Análisis** a la hora de estudiar toda la información de la empresa y entenderla al 100% para realizar un proyecto a medida, y a la hora de analizar todos los datos obtenidos tras las evaluaciones a los vendedores y lograr obtener conclusiones coherentes.

También hemos tenido que poner en práctica la competencia de **Orientación al Cliente**, a la hora de entender qué es lo que buscaba Leroy Merlin y tratar de alcanzar lo que se esperaba de nosotros. A su vez, también pudimos desarrollar nuestra **Orientación a Resultados**, a la hora de tratar de llegar a nuestro objetivo final con una buena calidad y obteniendo los resultados buscados por nuestro cliente.

Por último destacaría la **Flexibilidad** y la **Adaptabilidad** que hemos mostrado a la hora de adaptarnos a los cambios en el trabajo, a los problemas encontrados, a la diversidad de opiniones, etc.

Por otro lado este trabajo también nos ha planteado numerosas dificultades que han permitido que aprendamos más y nos sintamos más orgullosos de haberlas superado.

Una de las dificultades que más se ha interpuesto en nuestro proyecto ha sido todos los problemas que hemos tenido para lograr firmar convenio con la empresa colaboradora..

Cuando pensábamos que ya estaba todo hablado y todas las partes estaban de acuerdo con la colaboración, nos encontrábamos que por unas circunstancias u otras no lográbamos que el convenio se firmara. Este hecho provocó que sin la firma del convenio no tuviésemos la oportunidad de que se nos facilitaran la suficiente información como para poder desarrollar el trabajo como teníamos pensado, por lo que tuvimos que reorganizarnos para poder comenzar por aquellas partes del trabajo que no requerían información confidencial y que podíamos encontrar por nuestros propios medios.

Fuimos pacientes con Leroy Merlin, pero ya a principios de Septiembre nos sentíamos impacientes al ver que todavía no se había firmado el convenio y que por consiguiente no podíamos avanzar al mismo ritmo que nuestros compañeros.

Finalmente logramos firmar el convenio de colaboración, ¡estábamos entusiasmados!, pero sin embargo, para nuestra sorpresa, tampoco se nos facilitó tanta información como se nos había dicho en un principio. Las reuniones con la persona de contacto de la compañía se hicieron en algunas ocasiones "misión imposible", cancelándose horas antes, pero finalmente logramos obtener la información más relevante y que nos permitió dar consistencia al trabajo.

Otra de las dificultades que nos encontramos fue que todos los miembros del grupo estábamos realizando las prácticas en empresas, por lo que lograr estar todos disponibles para hacer reuniones grupales se hizo algo complejo, y más aún cuando uno de los miembros del grupo se encontraba en Latino América realizando sus prácticas. Sin embargo, en mi opinión esta fue una de las dificultades de menor

importancia, ya que todos hicimos un gran esfuerzo por sacar tiempo para poder llevar a cabo estas reuniones y creo que logramos coordinarnos bastante bien para decidir cómo encaminar el trabajo.

Al principio estábamos algo asustados de que uno de nuestros compañeros no se encontrara en España (Rocío), pero a día de hoy puedo decir que no ha supuesto ningún problema, ya que Rocío se ha implicado al 100% en todo lo que ha podido y en ningún momento se ha desconectado. Siempre ha ofrecido sus ideas desde el "otro lado del charco" y se ha implicado tanto como el resto del grupo.

Considero que a pesar de las dificultades y los obstáculos encontrados en el camino, hemos logrado sortearlos y lograr nuestro objetivo.

Hoy por hoy sólo tengo palabras de agradecimiento para mi grupo y al fin podemos gritar bien alto:

*"Equipo, ¡Misión conseguida!"*

## 5. AGRADECIMIENTOS:

Gracias **equipo**, por haber trabajado tanto, haber dado el 100% de vosotros y por lo fácil que lo habéis puesto en todo momento. Sin duda me siento orgullosa de haber formado parte de este proyecto junto a vosotros.

Gracias **Óscar**, por estar disponible cuando se te ha necesitado y por ofrecernos tus consejos y tu experiencia para poder darle rigor a este trabajo.

Gracias a **Jesús Labrador** y a **Josetxu**, por vuestra comprensión en todo momento, por vuestras palabras de ánimo y por habernos tendido una mano siempre que lo hemos necesitado.

Gracias a **Leroy Merlin** y a **Álvaro**, por confiar en nosotros y brindarnos la oportunidad de realizar este proyecto junto a vosotros.

**¡GRACIAS!**

*“Ir juntos es comenzar. Mantenerse juntos es progresar.*

***Trabajar juntos es triunfar”***

*(Henry Ford, fundador de Ford Motor Company)*

## 6. BIBLIOGRAFÍA:

- Alles, M. A. (2003). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias: Cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos aires: Granica, S.A.
- Alles, M. A. (2002). *Gestión por Competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- Beal, G.M., Bohlen, M.J & Raudabaugh, J.N. (1964). *Conducción y Acción dinámica del grupo*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Blanco, J.M. (2014). *Las Competencias, Modelo y Método*. Madrid: Apuntes clase.
- De La Ballina, F.J. (1999), *La investigación por pseudocompra: interesantes aplicaciones para el sector comercio*. Investigación y Marketing, 64, 27-33.
- Fernández, J.A., De Juana, S., Sabater, V., Manresa, E., & Valdés, J. (2014). *Métodos para la búsqueda de empleo*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Gil Flores, J. (2007). *La Evaluación de Competencias Laborales*. Educación XXI, 83-106.
- Homas, G. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovitch.
- Imagen 1. Leroy Merlin. En "*Promociones Leroy Merlin*", por Martínez, D. (05 de Abril de 2011), <http://www.decorablog.com/promociones-leroy-merlin/> Copyright [2011] por David Martínez. Reimpresión autorizada.

- Klineberg, O. (1963). *Psicología Social*. México: FCE.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Education.
- Knowles, H. y Knowles, M. (1962). *Introducción a la dinámica de grupo*. México, D.F: Letros.
- Lévi-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez-Caraballo, N. (2008). *Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: "Mystery Shopping", compra fantasma o seudocompra*. ResearchGate, 69-82.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Muñoz López, A. (2015). *Mystery Shopper orientado a las ventas*. Control & Estrategias, 42.
- Olmsted, M.S. (1963). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidós.
- Posada, S. (2015). *Dossier de prensa Leroy Merlin*. 1st ed. [ebook] Madrid. Available at:  
<http://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/Dossier%20de%20prensa%20Leroy%20Merlin%20-%202015.pdf> [Accessed 20 Jan. 2016].

- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Serrán Mora, M., & Fernández Gaspar, I. (2003). *Los indicadores de satisfacción y el mystery shopping se complementan*. Marketing + ventas, 34-37.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Thévenet, M. (2014). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Thompson, I. (Julio de 2006). La Satisfacción del Cliente. Recuperado el 02 de Febrero de 2016, de Moodle:  
[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion\\_d\\_el\\_Cliente.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_d_el_Cliente.pdf)
- TodoStartups. (31 de Mayo de 2013). 51 Grandes frases de Emprendedores para Emprendedores. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de Todo Startups:  
<http://www.todostartups.com/bloggers/51-grandes-frases-de-emprendedores-para-emprendedores>

## **7. ANEXOS: TFM GRUPAL**

(Siguiete página)