

**Revisión y propuestas de mejora al  
TFM  
“Evaluación competencial en el  
sector del Bricolaje”**

**Icade Business School & Leroy  
Merlin**

**Madrid, 29 de Febrero del 2016**

Nombre de la autora: Rocío Ortega Presa

Nombre del director: Oscar Izquierdo

MASTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS  
ICADE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLA

## Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>FINALIDAD Y MOTIVOS .....</b>	<b>4</b>
<b>1. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>6</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 ESTUDIO DEL SECTOR.....</b>	<b>8</b>
2.1.1. MATRICES PARA EL ESTUDIO DEL SECTOR .....	8
2.1.2. MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	13
2.1.3 SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DEL BRICOLAJE .....	16
<b>2.2 EL MODELO DE COMPETENCIAS COMO NUEVO PARADIGMA DE LOS</b>	
<b>RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 CONTEXTO SOCIAL/LABORAL .....	17
2.2.2 ACTORES EN LA GESTIÓN DE PERSONAS .....	21
<b>3. PROPUESTA DE PLAN DE RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN .....</b>	<b>25</b>
<b>4. PRÓXIMOS PASOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA .....</b>	<b>31</b>
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>32</b>

## RESUMEN

La tienda de Leroy Merlin Leganés viene experimentando dificultades para conformar una plantilla de vendedores eficaz, juvenil y duradera. Por ello, desde el contexto de un Trabajo Final de Máster, en la modalidad de consultoría externa, se ha llevado a cabo una “Evaluación competencial en el sector del Bricolaje” que consistió en aplicar la técnica del Mystery Shopper. Mediante un pequeño cuestionario competencial del perfil de vendedor, se han evaluado a un total de treinta y seis vendedores, tanto del propio Leroy Merlin como de los dos competidores más directos: Bricodepot y Bricor.

Gracias al análisis de dichas evaluaciones se ha diseñado una propuesta de selección (en el TFM grupal) y otra de motivación y fidelización (en el informe individual) que dé solución a la necesidad planteada.

**PALABRAS CLAVE:** modelo de competencias, sector del bricolaje, selección de comerciales

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es el informe individual de la alumna Rocío Ortega Presa, correspondiente al Trabajo de Fin de Master (a partir de ahora TFM) del grupo 1 de los supervisados por Oscar Izquierdo en el Master de Recursos Humanos (a partir de ahora MURH) impartido por ICADE Business School. Promoción del 2014-2016.

El TFM grupal debía ser una intervención, en la modalidad de consultora externa, que llevara a cabo un proyecto de mejora dentro de una compañía. En el caso del grupo 1, el trabajo se centró en diseñar un proyecto para la empresa Leroy Merlin en el que se diera solución viable a la dificultad que han experimentado en la búsqueda de perfiles comerciales jóvenes, en la conformación de una plantilla duradera y óptima para la tienda de Leganés. Por tanto, el TFM se denominó “Evaluación competencial en el sector del Bricolaje”, ya que a través del perfil competencial del vendedor de Leroy Merlin se llevó a cabo un trabajo de campo en el cual, mediante la técnica del Mystery Shopper se realiza

una evaluación competencial de vendedores, tanto en el propio Leroy Merlin como en los dos competidores más directos, Bricor y Bricodepot.

Con la información obtenida, a través de las citadas evaluaciones, se ha tratado de contrastar a los diferentes perfiles de vendedor dentro de un mismo sector, para así conocer las diferencias más significativas entre unos y otros. En el análisis de la información, se obtuvieron datos relevantes que posteriormente han servido de base para la propuesta de mejora a Leroy Merlin por parte del grupo de estudiantes del MURH.

Mientras que en el TFM grupal se da una propuesta de selección ad-hoc para el objetivo de la tienda de Leganés, el presente informe individual añade a ésta otra propuesta de Programa de Retención y Motivación (PRM a partir de ahora). Con la propuesta de selección lograríamos el objetivo de contar con los mejores profesionales de ventas en el sector de bricolaje; con la propuesta del PRM se conseguiría que estos profesionales tuvieran permanencia en el puesto, es decir, estén fidelizados con la compañía.

De esta manera quedaría conformada una propuesta íntegra que cubre con la necesidad de Leroy Merlin Leganés.

## **AGRADECIMIENTOS**

Lo primero agradecer a mis compañeros la comprensión y apoyo que me han dado al no estar presente físicamente durante el desarrollo el trabajo empírico del TFM. Sin su ayuda y solidaridad no hubiera podido participar el proyecto.

Por supuesto a Álvaro Benito, responsable de Recursos Humanos de Leroy Merlin Leganés.

Agradecer Oscar Izquierdo la tutoría del Trabajo Fin de Máster, por los consejos, comentarios constructivos y visión estratégica que ha compartido con nuestro grupo

Y por último a ICADE, por permitirnos la oportunidad de realizar un proyecto tan interesante y educativo como el presente.

## **FINALIDAD Y MOTIVOS**

La información que se recoge en este apartado resulta esencial, considerando el objetivo de realizar un informe personal, en el que se realice una reflexión crítica del proceso y resultados del TFM.

En el presente informe individual, se ha tratado de justificar la toma de decisiones que han ido acotando las acciones que se han llevado a cabo, dando como resultado:

1. Una fundamentación teórica
2. Una propuesta íntegra a la necesidad planteada (a la propuesta del TFM de selección se añade la de un PRM que da consistencia a la propuesta)

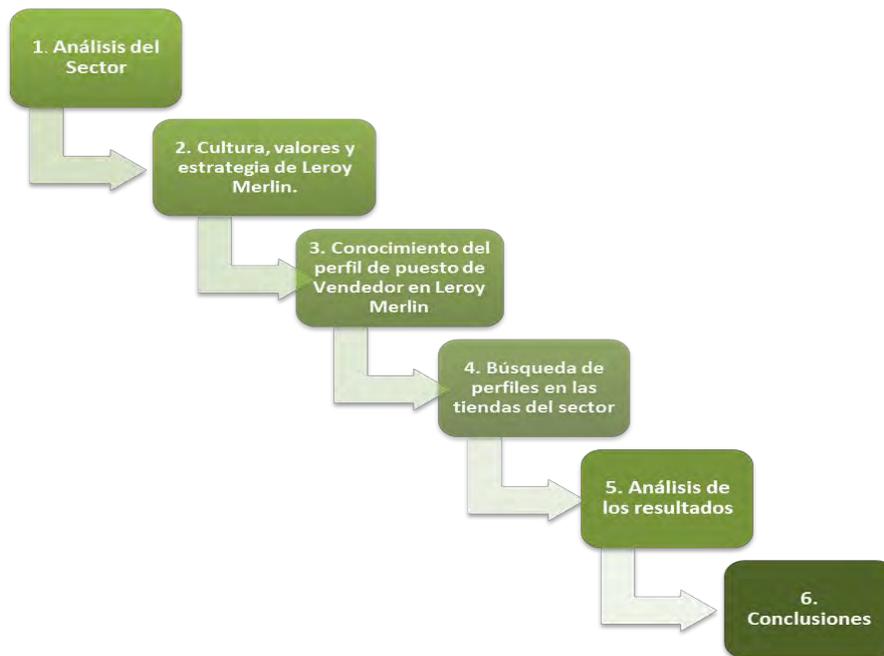
Una vez contextualizado el presente informe, es importante evidenciar cuales han sido las condiciones para el desarrollo del mismo, ya que sus peculiaridades han determinado su naturaleza.

El TFM grupal se centró en dar una solución a través de una selección de las empresas más destacables del sector del bricolaje (Bricor y Bricodepot), para llevar a cabo una *evaluación por competencias a los comerciales a través de la metodología del Mystery Shopper*.

Mediante la propuesta de consultoría que se diera a Leroy Merlin se pretendía neutralizar el problema que presentaba la compañía de bricolaje. Pero el plan de acción necesitaba llevar a cabo un trabajo empírico en el que los participantes del TFM estuvieran presentes físicamente en la ciudad de Madrid. En mi caso particular esta condición no se pudo cumplir, ya que el 6 de Junio de 2015 me fui a Suramérica a hacer las prácticas del MURH. Esta circunstancia hizo que mi participación en el TFM tuviera que ser remota, pudiendo así participar solo en labores de redacción, análisis de datos y propuestas. Me fue imposible realizar visitas a los comercios de bricolaje para efectuar la evaluación de competencias a los vendedores.

El TFM se diseñó con las fases que se muestran más abajo. Habiendo expuesto mi condición de participante en remoto, es evidente que en la Etapa 3. “Conocimiento del perfil del puesto de vendedor” no pude participar, por lo que mis aportaciones al TFM han sido más exhaustivas en las otras fases del trabajo.

Además decir que hay un error en el gráfico que muestra las fases, ya que la 4 “Búsqueda de perfiles en las tiendas del sector” está integrada en la Etapa 3 “Conocimiento del perfil del puesto de vendedor”, y en cambio no aparece la Etapa 5 “Propuesta”.



Expuestas ya las circunstancias que han determinado mi informe individual, decidí que la forma en la que podía ser coherente con ellas, era centrarme en la fundamentación y justificación teórica que ha sentado las bases del TFM, y por supuesto en las propuestas para el logro del objetivo. Cada paso que se ha dado en la elección de unas teorías y metodologías sobre otras, ha permitido ir conformando una línea de trabajo con un hilo conductor bien definido. Éste aporta consistencia y sentido lógico al conjunto mismo.

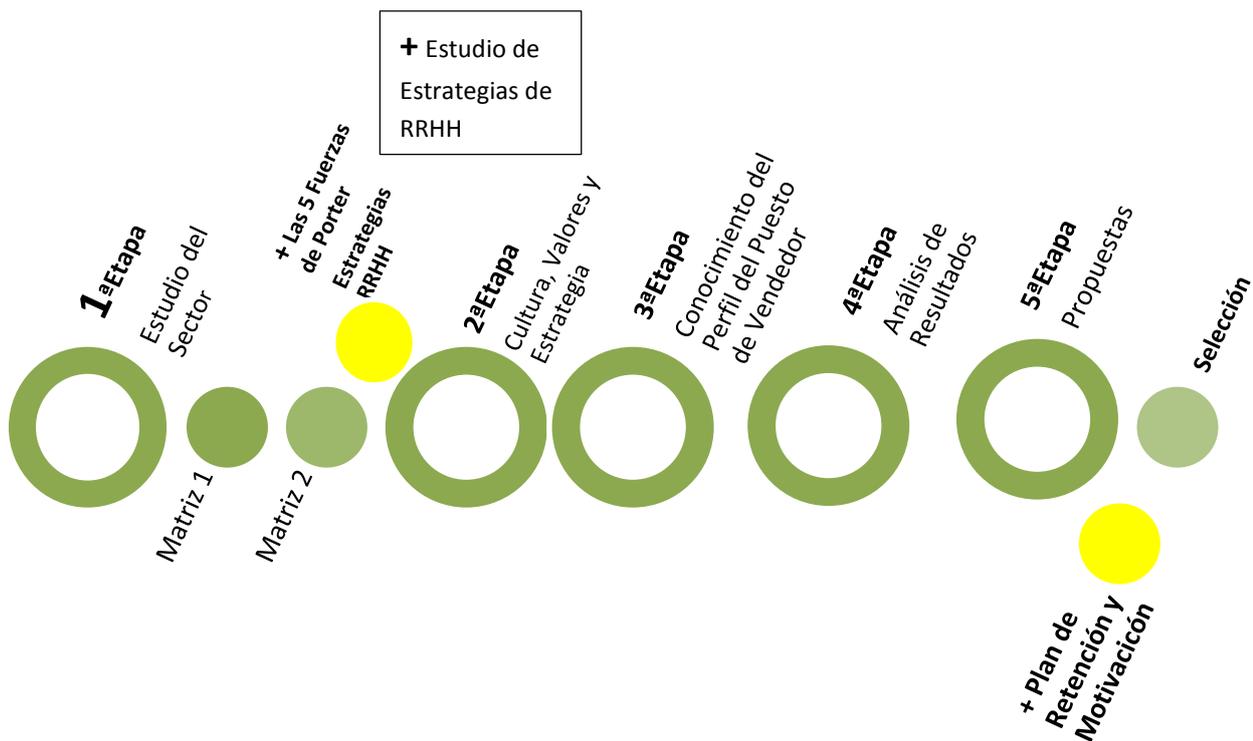
## 1. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado se trata de dar una coherencia entre el TFM grupal y el informe individual, dándole integridad y consistencia a las acciones llevadas a cabo para el logro de la necesidad que presentaba la tienda de Leganés de Leroy Merlin.

### FICHA TÉCNICA:

- EMPRESA: LEROY MERLIN
- NECESIDAD: Dificultad en la conformación de una plantilla comercial joven, eficaz y eficiente, con sostenibilidad en el tiempo.

- **OBJETIVO DEL TFM:** a partir de la Técnica del Mystery shopper, llevar a cabo un análisis de los vendedores de Leroy Merlin y de sus dos competidores directos: Bricor y Bricodepot. Con los datos obtenidos se realizó una propuesta de selección focalizada en el objetivo.
- **OBJETIVO DE INFORME INDIVIDUAL:** fundamentar y justificar la base teórica del TFM, dando sentido a la elección de unas teorías y metodologías sobre otras, lo cual ha permitido ir conformando una línea de trabajo con un hilo conductor bien definido. Éste aporta consistencia y sentido lógico al conjunto mismo. Además, se ha diseñado una propuesta de Plan de Retención y Motivación. Esta se integraría con la propuesta de selección obteniendo como resultado una respuesta a la necesidad que contempla las acciones que desde Recursos Humanos se pueden llevar a cabo para el objetivo señalado.
- **ESQUEMA ESTRATÉGICO DE TFM VS. INFORME INDIVIDUAL**



**Nota:** Los círculos amarillos y los símbolos + serían las aportaciones del informe individual

## 2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

### 2.1 ESTUDIO DEL SECTOR

Al comenzar el TFM se decidió comenzar haciendo un estudio del sector del bricolaje ya que es indispensable conocer y contextualizar la realidad del mismo. Sin conocer estos datos se perdería información valiosa. No se puede entender cómo opera una empresa y cuál es su situación sin conocer la del sector, es necesario ubicarla para no tomar acciones aisladas que sin esa información.

Por tanto la primera Etapa del TFM es denominada “Análisis del sector”. La segunda completaría esta primera parte del TFM que trata de ubicar a Leroy Merlin en el mercado. Una vez finalizada esta primera parte introductoria se pasa a desgranar el perfil del vendedor.

#### 2.1.1. MATRICES PARA EL ESTUDIO DEL SECTOR

Las dos matrices utilizadas en el análisis inicial del sector deben analizar tanto la situación presente como la futura. De esta forma se obtiene un diagnóstico realista y estratégico que sentará las bases de acciones más específicas en la empresa en general y en Recursos Humanos en particular.

La primera matriz denominada “Matriz de leyes del sector” por su autor Kevin Kelly trata de hacer un primer esbozo del sector objeto de análisis.

La primera matriz consta de los siguientes apartados:

1. Situación del mercado: competencias y clientes
  - Una aproximación a la *definición de la actividad* económico/productiva principal que reporta beneficios al sector, en este caso del bricolaje
  - *Roles* de los diferentes *actores/stakeholders* que intervienen en la actividad, pero con especial atención al papel que juega el cliente y su comportamiento con relación al sector
  - Cuáles son las tendencias del momento en cuanto al trato al cliente, canales de venta, infraestructura de las empresas etc.

- Principales competidores
- Situación económica del sector y tendencias futuras de este

#### Clientes

- Repaso al histórico del cliente con el sector. Evolución de su comportamiento en este mercado
- Descripción de los diferentes tipos de clientes que tiene el sector
- Perfil del prototipo de cliente

#### 2. Productos que venden

- Descripción y clasificación de los diferentes tipos de productos
- Diferentes áreas de negocio

#### 3. Procesos que se llevan a cabo para la venta del producto

- Relación del cliente con el productor/distribuidor
- Canales de comunicación con cliente
- Tendencias en cuanto al uso de nuevas tecnologías aplicadas al negocio
- Análisis de la relación entre la situación del entorno social/económico con el sector objeto de estudio
- Cadena de comercialización
- Agentes que intervienen en la comercialización

#### 4. Innovación en el sector

- Como se gestiona la planificación estratégica en función de las características del sector
- Descripción y análisis de los puntos críticos de desarrollo del sector
- Influencia de las nuevas tecnologías

#### 5. Fianzas en el sector

- Análisis de la competencia desde el punto de vista económico
- Aspectos sociales/económicos contextuales que afectan a la situación financiera del sector
- Tendencia de mercado a medio/largo plazo

#### 6. Situación de los Recursos Humanos en el sector del bricolaje

- Factores de influencia en la gestión de personas
- Diferencias en la estrategia de gestionar personas en las diversas empresas del sector
- Principales objetivos a potenciar y vías de acción
- Principales características del paradigma actual que rige la praxis de los Recursos Humanos-modelo teórico

La segunda matriz utilizada para analizar el entorno del sector de bricolaje es la denominada “Matriz de leyes de competencia” que trata de darnos a conocer como se inserta la empresa en relación a su competencia, y cómo no, cómo interacciona con ellas. Esta herramienta es de gran utilidad ya que sin ella no se podrían llevar a cabo planificaciones estratégicas ni planes a futuro de ningún tipo.

La segunda matriz consta de los siguientes apartados:

- Meta

Se debe describir la posición o valor que esa empresa quiere lograr dentro del sector al que pertenece. Se parecería al concepto de visión de una empresa, pero más centrado en el sector.

- Clave

Es la ventaja o estrategia que la empresa ha decidido desarrollar para lograr la meta.

- Premisa

Lo que se da por supuesto hay que verificarlo, explicitarlo.

- Método

Como se va a lograr la meta. Qué estrategias operativas se van a llevar a cabo.

En el TFM grupal se ha hecho un análisis del sector, junto con la descripción de los valores y la estrategia de Leroy Merlin, para tener un conocimiento profundo de sus características. La información extraída de este análisis es vital para la conocer en qué lugar se encuentra Leroy Merlin con respecto a sus competidores, ya que esto marcó la definición de nuestra estrategia para diseñar la propuesta de consultoría de Recursos Humanos

Desde mi punto de vista, se debía haber llevado a cabo un estudio más exhaustivo del sector, ya que éste ha cambiado radicalmente en los últimos diez años, y como la previsión es que continúe esta tendencia, nuestra propuesta debía ser eficaz en un medio/largo plazo, ya que además el objetivo era conformar una plantilla rejuvenecida y duradera en el tiempo.

Por tanto, mi propuesta sería haber hecho un estudio más extenso y exhaustivo del sector del bricolaje en general, y de las estrategias de Recursos Humanos en particular. De esta forma se lograría el objetivo de Leroy Merlin para con este TFM de forma más acertada, ya que sabríamos diseñar una estrategia más persuasiva que la competencia en la atracción y fidelización de los mejores vendedores.

Históricamente, Leroy Merlin no ha tenido en España competencia significativa, ya que ofrecía un servicio de bricolaje y ferretería nunca visto por el consumidor español hasta 1989. Antes de dicha fecha solo existían ferreterías de barrio, por lo que la inserción de este modelo revolucionó el sector. Como apunta el artículo de *El País* “La guerra del bricolaje”

*(Blázquez 2015, La guerra del Bricolaje, para 4)*

*“Implantó el bricolaje en el país, arrastró a otras grandes enseñas europeas y provocó el nacimiento de cadenas nacionales con tiendas medianas ubicadas en polígonos*

*industriales. Las ferreterías de proximidad debieron modernizarse para competir con estos gigantes”, cuenta Fernando Colorado Terol, gerente de ADFB, la asociación del sector.*

Desde entonces Leroy Merlin está posicionado a la cabeza de este sector en España, siendo líder de mercado y creando tendencia. La crisis afectó negativamente a esta industria, pero en 2014 volvió a estar a la cabeza.

*(Blázquez 2015, La guerra del Bricolaje, para 6)*

*“Leroy Merlin es el motor del mercado. Con una facturación de 1.607 millones de euros en 2014 (su año récord), acapara más de la mitad de las ventas realizadas por las grandes y las medianas superficies. “Es el que gana dinero de verdad. Empezó el primero y ha fidelizado a sus clientes porque ha evolucionado con ellos. El resto de las enseñas le siguen, sin tener valores diferenciales con los que ganarse al público”*

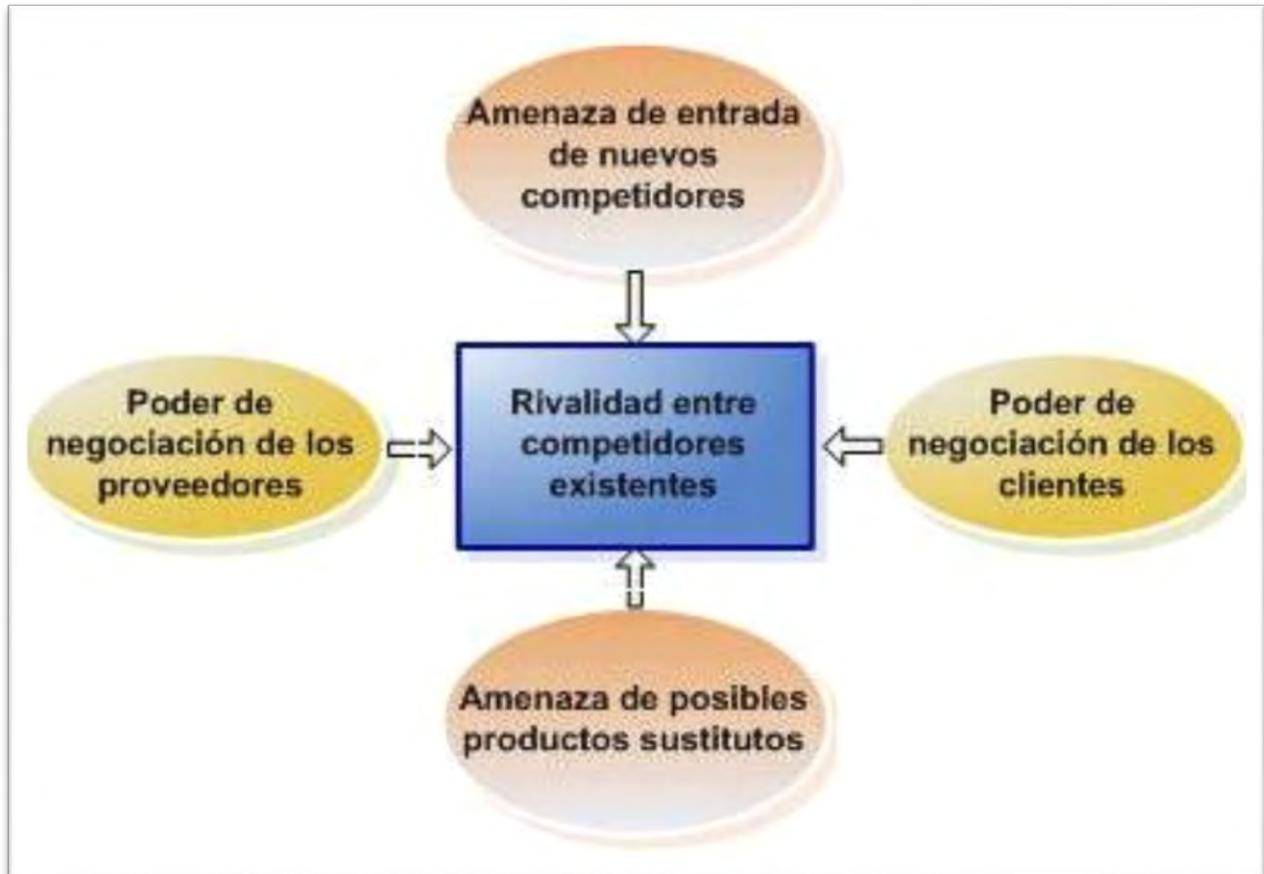
Para hacer lograr el objetivo de la sugerencia, es decir, haber realizado una evaluación de las empresas que conforman la competencia más profunda y más focalizada en las estrategias de Recursos Humanos, propondría un análisis más exhaustivo mediante la aplicación de la *Teoría de las cinco fuerzas* la teoría de Michel Porter, que paso a sintetizar más abajo.

Este es un modelo estratégico que trata de analizar el nivel de competencia entre las diferentes compañías integradas en la misma industria. La información que se extrae de este análisis es clave para la definición de una ventaja competitiva eficaz.

Este modelo se dio a conocer en 1989. En 2008 se publicó en un artículo en la *Harvard Business Review*. Este modelo teórico se aplica analizando el comportamiento de estas cinco fuerzas, tanto de forma independiente como en su interrelación. A través del estudio de las cuatro primeras fuerzas dan origen a la quinta.

Porter describía a éstas como el micro entorno para posteriormente hacer un análisis más profundo a través de la confrontación con el macro entorno En el caso del presente TFM hubiera bastado contrastar el denominado micro entorno, ya que el objetivo es conocer a la competencia que contrata al target que persigue Leroy Merlin.

## 2.1.2. MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

### 1ª FUERZA: AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para Porter, una empresa debe conocer a su competencia real, pero también a la potencial. Se trata de saber cuán fácil es, dentro de un mismo sector, que surjan nuevas empresas competidoras. Esto viene dado por las barreras de entrada que tenga dicho sector: cuantas menos barreras más competidores emergentes.

Entre las nombradas barreras de entrada, Porter identificó seis:

1. Economías de Escala
2. Diferenciación del producto
3. Requerimiento de capital

4. Desventaja en costes
5. Acceso a los canales de distribución
6. Política gubernamental

En su artículo, Porter (2008) señala que las barreras pueden tener un doble filo “la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro”.

- Economía de escalas

Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.

- Diferenciación de productos

Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.

- Inversiones de capital.

En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.

- Desventaja de costos Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.

- Acceso a los Canales de Distribución. Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.

- Política gubernamental

Este punto puede jugar a tu favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas. (web <http://www.5fuerzasdeporter.com/shop/>, 2016)

En el caso de la sugerencia de utilizar este modelo para conocer las estrategias de Recursos Humanos de la competencia de Leroy Merlin, hubiese bastado con centrarse en las dos tiendas elegidas: Bricodepot y Bricor. Se hubiera podido realizar:

1. Un estudio de dichas estrategias a través de información online
2. Haberse puesto en contacto con alguno de los responsables de Recursos Humanos y haberles solicitado información
3. Cuestionarios anónimos a los vendedores en clave de encuesta de satisfacción con el empleador

A partir de la información recogida, se hubiera podido analizar a través del contraste con las políticas de Recursos Humanos de Leroy Merlin, y así haber alineado esta información con el objetivo de reclutar, seleccionar y fidelizar a vendedores jóvenes.

## **2ª FUERZA: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Dependiendo de factores como la cantidad de proveedores, el tipo de productos que proveen, o el grado de coordinación que estos tengan entre sí, va a determinar el poder que tienen sobre la industria del sector. Por tanto, el grado de negociación con estos va a condicionar la rentabilidad del mismo.

## **3ª FUERZA: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Una vez más, factores como la organización y la cantidad de productos sustitutivos en el mercado, van a marcar el poder de negociación con los compradores para con la industria, y por tanto esta fuerza influirá en el grado de atracción de nueva competencia.

#### **4ª FUERZA: AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Esta fuerza determina, en gran parte, la rentabilidad de un sector. Cuantos más productos similares haya, menor es la rentabilidad y mayor la amenaza de la competencia.

Factores como el precio de los productos sustitutos, el coste de fabricación de los mismos o la fidelización del cliente al producto/servicio será concluyente en la proliferación de competencia.

#### **5ª FUERZA: RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Esta fuerza viene a ser el resultado del análisis de las cuatro fuerzas anteriores. Cuando en un sector hay poca rivalidad tiende a ser más rentable y que menos empresas tienen más cuota de mercado

El análisis de las cinco fuerzas, orientado a conocer las diferencias en cuanto a estrategias de Recursos Humanos, nos hubiera ayudado a conocer más a fondo a las dos empresas competidoras con Leroy Merlin. Con el mencionado conocimiento se hubiera hecho una propuesta más acertada en cuanto a la atracción y fidelización de los mejores vendedores.

### **2.1.3 SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DEL BRICOLAJE**

En Leroy Merlin hay autonomía de las tiendas filiales para desarrollar políticas de RECURSOS HUMANOS propias dentro del marco de la Planificación estratégica de Leroy Merlin en materia de Recursos Humanos

Como apuntamos en el TFM grupal, en los foros y congresos de sobre Bricolaje se tratan “puntos comunes a las empresas del sector es el de potenciar la atracción, selección y desarrollo de las personas adecuadas. Esta idea se podrá materializar a través de políticas de formación y desarrollo profesional, planes de carrera, y estructuras retributivas motivadoras para asegurar la atracción del talento y su fidelización.”

En este sentido, el objetivo de nuestro TFM estaría aportando valor a la estrategia de RECURSOS HUMANOS de la tienda de Leroy Merlin de Leganés, ya que a partir de la

redefinición competencial del perfil de vendedores estaríamos aportando valor estratégico en línea a los objetivos del sector.

Un segundo punto es el desarrollo de nuevas vías de información y comunicación para llegar a las audiencias deseadas, en este caso a jóvenes con perfil de ventas y con interés en el sector del bricolaje. Para ello se debe hacer un estudio de cuáles son los recursos que estos jóvenes utilizan para encontrar empleo. Una vez que estén identificadas dichas fuentes, RECURSOS HUMANOS debe encontrar la estrategia de marketing más adecuada para llegar al target deseado.

## **2.2 EL MODELO DE COMPETENCIAS COMO NUEVO PARADIGMA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **2.2.1 CONTEXTO SOCIAL/LABORAL**

Vivimos un momento histórico en el que la celeridad de los cambios provoca que las personas nos tengamos que adaptar al entorno con una flexibilidad y un dinamismo como nunca antes se había dado. Además, estos cambios son globales, es decir, antes las personas debíamos “encontrar nuestro sitio” en el entorno próximo, con las peculiaridades de cada lugar en concreto. Esto ya no es así. Todos debemos adaptarnos a las exigencias globales que marca el nuevo orden mundial.

Este hecho atañe al conjunto de la sociedad, y tiene alcance en todos los ámbitos. Por supuesto, también al ámbito laboral. Por ello es importante poner de manifiesto ciertos hechos e ideas que nos ayudarán a comprender el entorno en el que se enmarcan los profesionales en el ámbito empresarial.

Hasta hace bien poco, para la mayoría de la población la vida era “estable”, es decir, una persona podía entrar a trabajar en una empresa y pasar allí toda su vida laboral. Tan solo La promoción interna podía suponer un cambio sustancial en su trayectoria, o quizá uno o dos cambios de empresa. Hoy en día esto es historia. Una persona puede estudiar una carrera y luego dedicarse a una profesión dispar a dichos estudios.

*La movilidad, la rotación y el cambio son hechos, sucesos inherentes a la globalización.*

En este nuevo escenario, se hace indispensable que la persona tome conciencia de la responsabilidad que tiene para con su empleabilidad. La empresa ya no va a velar por su futuro construyéndole un plan de carrera, es él/ella mismo/a quien debe tomar las riendas de su vida profesional. Es uno mismo quien debe formarse y trabajar durante toda la vida para estar en activo.

Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo) el 50% de los puestos de trabajo, según los conocemos hoy, van a desaparecer en el 2023. Este dato corrobora lo expuesto, y vaticina que debemos estar en continuo proceso de crecimiento y evolución, aprendiendo, progresando como personas y profesionales.

Estos cambios han desembocado en un cambio de paradigma, pasando del Paradigma del Conocimiento al Paradigma del talento.

El nuevo Paradigma del Talento lleva implícita una idea novedosa y alentadora, y es que todos los seres humanos (dentro de los límites de la inteligencia normal) podemos cultivar cualidades y llegar a convertirlos en talentos, dedicándole 10.000 horas de trabajo.

Tener conocimientos ya no es garantía de éxito. Ahora se necesitan unas habilidades, destrezas y actitudes determinadas, además de conocimientos, para desenvolverse con éxito en el medio profesional.

Queda demostrado por numerosos estudios científicos que las personas más exitosas no siempre son las más inteligentes, lo cual evidencia que lo que realmente les hace exitosos, es su capacidad de esfuerzo y perseverancia en el cultivo de ciertas competencias. El talento se conquista, se trabaja y se alcanza, no es ningún don que la naturaleza otorgue de manera caprichosa a unos pocos elegidos, no viene dado. Es el *desarrollo excepcional de cualidades normales*, donde lo que haces es lo que importa. El deseo de hacer llevado a la excelencia y ejemplaridad.

*“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito”*. Aristóteles. (384 AC-322 AC)

Es importante que desde los departamentos de Recursos Humanos conozcamos la realidad que nos rodea, y de la cual formamos parte. Debemos conocer qué profesionales demanda la sociedad, y más aún, debemos ser competentes en identificar, reconocer y

aprehender a las personas más capaces, y con ello contribuir al progreso del conjunto de la sociedad.

### **2.2.2 LA NECESIDAD DE UN MODELO TEÓRICO: el modelo de competencias en los Recursos Humanos**

En este nuevo escenario productivo la *persona* toma el protagonismo y se sitúa en el centro de la empresa u organización. Éstas son el recurso más valioso de las organizaciones, y por tanto, se hace indispensable su correcta gestión, ya que serán la principal fuente de rentabilidad.

Con la persona como recurso clave en las organizaciones, la gestión de éstas tomara una importancia vital en la estrategia empresarial. *Por ello, si se logra solucionar el problema que tiene la tienda de Leganés de Leroy Merlin con la escasez de vendedores jóvenes, habremos contribuido, en gran medida, al éxito de la estrategia de la tienda.*

Este punto es el que marca la importancia del trabajo en los departamentos de Recursos Humanos Estos profesionales deben tener éxito en su ardua tarea de vincular las personas con los resultados. Se trata de encontrar el candidato idóneo para un puesto determinado, contribuyendo así a la satisfacción de las dos partes, empresa y empleado.

*La gestión por competencias va a facilitar que los empleados de una compañía estén alineados con la estrategia empresarial. Y por consiguiente, sea más sencillo llegar a cumplir los objetivos propuestos.*

Al igual que las personas tienen características intangibles, el talento, como característica humana, también lo es. Entonces ¿cómo podemos trabajar en Recursos Humanos desde el Paradigma del Talento? Necesitamos transferir la información intangible a elementos tangibles que nos permitan medirlos, observarlos, valorarlos, clasificarlos, en definitiva, que nos permitan trabajar con intangibles. ¿Y qué elementos tangibles podemos utilizar desde Recursos Humanos? Los comportamientos, que son, según el iceberg de la conducta, la parte visible de la persona (tangible). Debemos fijarnos en ellos para conocer las partes no visibles (intangibles) como son las actitudes habilidades, motivaciones, deseos e instintos que conforman a la persona.

*“Lo que se no se puede medir, no se puede Gestionar” Kaplan y Norton*

Los comportamientos tienen que ser observables (objetivables), deseables y exitosos. Éstos nos permiten trabajar desde el modelo de competencias, ya que son los comportamientos sus elementos identificativos. A través de ellos conocemos los intangibles de una persona (los talentos), su intensidad y su alineación con los objetivos que persigue la organización.

*El TFM realizado se ha basado en este modelo, gracias a que mediante él se puede llevar a cabo una selección más eficaz, pudiendo contratar al personal más apto para el objetivo buscado. Y no solo eso, este modelo nos permite diseñar una estrategia competencial coherente que va más allá de la mera selección: se desarrollarán estrategias de gestión del rendimiento (asociada a una retribución variable por objetivos), de motivación, promoción interna y fidelización.*

El modelo de competencias tiene su origen en la corriente psicológica del conductismo y la teoría cognitiva. Como ya hemos comentado, este modelo centra su atención en los comportamientos. Pero ¿en qué tipo de comportamientos? En los eficaces, positivos y ejemplares. Éstos son observables, medibles, objetivables, y por ello nos son útiles en el trabajo con intangibles.

Trabajar con este modelo nos permite ser objetivos y rigurosos, eliminando al máximo posible la subjetividad y el azar, factores faltos de profesionalidad. Además es trascendente que toda la comunidad científica utilice el mismo modelo, ya nos permite evolucionar y enriquecernos de las técnicas empleadas en el mismo, gracias a la retroalimentación recibida a través de la comunidad científica empleadora de dicho modelo.

También es importante destacar que este sistema no solo nos permite evaluar quien es el candidato mejor para un puesto, sino que va más allá. Con él podemos proponer y propiciar mejoras en la empresa.

La gestión por competencias debe aplicarse a través de la definición de un Diccionario de Competencias propio de cada empresa, y a través de él, construir de manera eficaz los Perfiles de los puestos de Trabajo.

*En el caso del presente TFM, hemos podido llevar a cabo el estudio de los vendedores gracias a que Leroy Merlin cuenta con un diccionario de competencias que nos ha permitido poder evaluar a los profesionales de la muestra a través del análisis de las competencias que componen el perfil del vendedor de Leroy Merlin.*

Por todo lo expuesto, queda corroborada la importancia de trabajar con un modelo teórico y un método, el cual nos permita llevar a la práctica profesional rigor y objetividad. Y más aún, la importancia en la coherencia que nos proporciona el Modelo de Competencias a los profesionales de Recursos Humanos

Para concluir, creo oportuno explicitar que ventajas nos aporta trabajar con este modelo.

- 👉 Facilita el compromiso del empleado para con la compañía, porque los empleados saben lo que se les pide. Hay un mayor ajuste en las expectativas por ambas partes, reduciendo así el peligro que conlleva la frustración o los resultados económicos negativos.
- 👉 Contribuye al desarrollo profesional de las personas en un entorno cambiante, el cual demanda alto nivel de adaptación.
- 👉 Promociona la toma de decisiones de forma objetiva: no por lo que uno es sino por lo que hace.
- 👉 Alinea la Gestión de Personas con la estrategia y los valores.
- 👉 Facilita la comunicación, ya que a través del Diccionario se cuenta con un lenguaje común, conocido por todos los miembros de la organización.

## **2.2.2 ACTORES EN LA GESTIÓN DE PERSONAS**

En las organizaciones toman parte distintos actores en la gestión de personas.

1. Los propios profesionales: como he apuntado anteriormente, uno de los principales responsables de su éxito son los propios empleados, los cuales son responsables de su empleabilidad, ellos son los que deben contraer un compromiso consigo mismos. Ellos deben empoderarse de su carrera profesional. Deben tener un plan propio de desarrollo profesional para ser competitivos.
2. Los responsables de línea o coordinadores: éstos ejecutan y gestionan las políticas, metodologías y herramientas de RECURSOS HUMANOS Como líderes de equipo deben ser generadores y difusores de normas y comportamientos que van en línea con la estrategia empresarial.
3. Departamento de Recursos Humanos: su principal misión es conectar a las personas con los resultados de la organización. Para ello diseñan políticas, herramientas, procesos y filosofía más apropiados en línea con la estrategia empresarial de la organización.
4. Consultores externos: son expertos en diseños y aplicaciones estratégicas. Cuando una empresa de pequeño o mediano tamaño (PYME, como es el caso del 80% del tejido empresarial español) no tiene recursos suficientes para elaborar modelos y métodos de Recursos Humanos contratan a estos expertos que aportan e importan buenas prácticas mediante procesos de formación y desarrollo; selección y reclutamiento; y coaching.

*Entre el punto 3 y el 4 se ubicaría el objetivo del presente TFM .Mediante nuestra incursión como consultores externos, esperamos haber contribuido positivamente a Leroy Merlin.*

Las principales funciones que desarrollan y comparten los profesionales de Recursos Humanos según Davis Ulrich y Rothwell son:

1. Socio Estratégico de la Dirección de la compañía: ayudando a conseguir los objetivos empresariales a través de los Talentos de las personas.

2. Gestor del cambio: llevando a cabo los cambios necesarios para anticiparse a los cambios en el mercado y así ser competitivos.
3. Referente de Autoridad: mejorando en lo posible la dirección y conociendo y proponiendo prácticas eficaces e innovadoras.
4. Gestor de Procesos: diseñando, proponiendo, iniciando, desarrollando y mejorando los procesos de gestión de Recursos Humanos.

Cualquier profesional que se precie, necesita contar con un modelo teórico que guíe la práctica a través del método. De esta forma se reduce el factor azar. Trabajar con método nos proporciona mayor seguridad en la búsqueda del resultado deseado. Se trata de trabajar con rigor y sistematicidad, lo que ayudara a evaluar y mejorar los procesos ya tomar decisiones coherentes con la ética profesional corporativa.

En la actualidad, como hemos apuntado anteriormente, se está trabajando en el Modelo por competencias como base teórica que sustenta la estrategia de los Recursos Humanos. El método se compone de procesos, y éstos se desarrollan en fases que normalmente van de 4 a 7. A su vez, cada fase tiene un conjunto de tareas o actividades que operativizan en documentos o entregables, los cuales a veces se llevan a cabo utilizando técnicas o herramientas.

A través de la *Gestión Integral de los procesos de Recursos Humanos*, se da coherencia a la aplicación del modelo → método → proceso. Para ello la organización debe contar con un Diccionario de Competencias, y con la definición de los perfiles de los puestos de trabajo.

Las técnicas que nos aporta el método del modelo por competencias son:

1. Observación: atención al lenguaje no verbal, tan significativo en la comunicación.
2. Escucha y Silencio: acompañando a la observación
3. Preguntas: cuestionarios, test...
4. Evaluaciones: interpretaciones del experto en relación con lo observado.

Todos estos procesos se llevan a cabo en tres ámbitos o escenarios, principalmente.

1. En la Organización: a través del *Mando Integral de Norton y Kaplan* que permite valorar y localizar el impacto del trabajo de Recursos Humanos en otras áreas de la Organización.
2. Con las personas: mediante el *Mapa de Personas*, para identificar cualidades y relaciones. Teniendo en cuenta las leyes filosóficas de cambio en las personas; dinámica; visión parcial de las personas; reconocimiento y refuerzo; modelo.
3. El *Mapa del puesto de trabajo*: el ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Para qué?

Como se viene apuntando, las personas conforman el pilar estratégico a la hora de lograr mayores y mejores resultados, tanto para sí mismas como para la empresa. Ambos buscan y anhelan crecimiento y mejora.

Vivimos tiempos de cambio. Hoy las personas adquirimos más protagonismo en el sistema productivo, en tanto que, somos los mayores responsables de nuestro desarrollo profesional. En este sentido ya no es la empresa la que determina dicho desarrollo, como ocurría hasta hace poco, sino la propia persona, que debe velar por el cumplimiento de su proyecto profesional. Por ello se hace indispensable tanto que la persona encuentre un puesto de trabajo que encaje con sus expectativas como que la empresa se beneficie de las capacidades de los profesionales adecuados. Aquí es donde reside la importancia de una buena gestión de personas, para ayudar a establecer unos objetivos comunes entre ambos actores, personas y empresa.

*Es este punto donde radica el objetivo del presente TFM: lograr una plantilla de vendedores que estén fidelizados con Leroy Merlin y consigan aumentar la rentabilidad de la tienda de Leganés, donde hemos centrado nuestro objetivo.*

Por último, pero no menos importante, debemos considerar que aparte del contrato legal existe el denominado *contrato psicológico*. Éste, al contrario que el legal, es implícito.

En él reside el éxito o fracaso de la relación laboral ya que refleja el cumplimiento o no de las expectativas de ambas partes. Es de vital importancia que no se produzcan desequilibrios en el contrato psicológico ya que éstos tendrían efectos nefastos para ambas partes. Por ello se hace indispensable que exista un Vínculo de Confianza que permita la buena marcha por parte de ambos. Se debe cuidar el *salario emocional* reconociendo el trabajo del empleado, por parte de la empresa, y por parte del empleado, conservar la motivación y el compromiso con respecto al puesto, en particular, y a la organización, en general.

Por lo expuesto anteriormente, queda de manifiesto la necesidad de que los profesionales de Recursos Humanos trabajen en base a un modelo determinado, como el Modelo de Competencias, de forma que la puesta en práctica de su trabajo sea coherente, sistemática y rigurosa. Adicionalmente, la aplicación del *Modelo de Competencias* permite la evolución y el enriquecimiento de las técnicas empleadas en el mismo, gracias a la retroalimentación recibida a través de la comunidad científica empleadora de dicho modelo.

### 3. PROPUESTA DE PLAN DE RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN

Leroy Merlin se encuentra en un momento de madurez dentro de su ciclo vital, aunque haya sufrido los efectos de la crisis, está creciendo y expandiéndose continuamente.

En un momento como este, es prioritario poder contar con el talento existente, ya que de esa forma estaremos aportando sostenibilidad a la compañía. El capital humano es clave en el diseño e implantación de proyectos a medio/largo plazo, por ello no debemos perder a las personas clave en el transcurso de implantación y desarrollo de proyectos.

Este TFM quedaría cojo si no diseñamos un modelo de motivación atractivo para los empleados en general, pero sobre todo para los *mandos medios o responsables de línea*. Más aún si estamos trabajando en el área de ventas de una compañía: resulta determinante para el éxito o fracaso de una estrategia de Recursos Humanos el contar con una política de motivación para este colectivo

Tampoco debemos olvidarnos de poner el foco en tener y fidelizar al personal adecuado, ya que se está reactivando de la economía, y no se puede permitir quedarnos atrás en el mercado cuando esta situación se haga realidad, debemos estar preparados.

Por ello, en la presente propuesta se pretende dejar reflejadas una serie de medidas que intentarán *fomentar que los empleados y responsables exitosos se queden en la compañía el mayor tiempo posible, reduciendo así la amenaza de la competencia.*

Hay factores que son esenciales a la hora de medir la satisfacción de un empleado con su compañía, tales como formación, planes de conciliación, retribución variable, clima laboral, alineamiento con los valores, misión, visión y estrategia de la empresa, reconocimiento a los mejores, la Responsabilidad Social Corporativa (en lo que a ética empresarial se refiere), la transparencia en la gestión, y sobretodo, contar con los mejores managers desarrolladores. Debido a la gran importancia que tiene este último punto, se desarrollará en el siguiente apartado.

En este caso se esbozará un Plan de Retención y Motivación (a partir de ahora PRM) que sea coherente con la estrategia a medio/largo plazo. Por ello, a continuación se describirán las claves de éste de forma genérica, las cuales, después de tener a la plantilla deseada de vendedores y sus correspondientes responsables, se tendrá que personalizar.

Los objetivos principales del PRM son:

- ✓ Retener a personas clave: directivos y otros empleados críticos por su nivel de responsabilidad, aportación técnica o dificultad de reposición.
- ✓ Propiciar la creación de valor, logrando un equipo más motivado e involucrado con la estrategia y objetivos globales de negocio a largo plazo.
- ✓ Fomentar unas señas de identidad corporativa, una cultura de cohesión e integración.

Estos objetivos se materializarán en las siguientes acciones:

- Incentivos, a corto y medio plazo
- Salario fijo competitivo, contando con una estructura de bandas anchas.
- Incrementos basados en desempeño y evolución del mercado e incrementos
- Beneficios extra salariales y pagos en especie
- Equidad interna y externa en política de retribución
- Formación continua y oportunidades de desarrollo profesional

En la siguiente tabla se muestra cómo impactan los elementos de la compensación en la atracción, retención y motivación de los empleados.

Elemento	Atraer	Retener	Motivar
Salario	★★★	★★	★
Beneficios	★★	★	★
Incentivos a corto	★★	★★	★★★★
Incentivos a largo	★★	★★★★	★★

Bajo  
Moderado  
Alto

Fuente: asignatura de Javier Fernández López de política retributiva en el MURH de ICADE.

Para motivar, se deben crear *incentivos a corto plazo*. Éstos deben estar bien diseñados, personalizados a las necesidades de cada empleado. Si el desempeño de mando medio es excelente, este tipo de acción motivadora será de alta efectividad (cantidades importantes de dinero en momentos puntuales tales como bonus). Aunque no podemos poner todos los esfuerzos en este tipo de acciones, ya que de lo que tratamos es de retenerlos por largo tiempo, y con este tipo de incentivos logramos “satisfacción efímera” que servirá para motivar puntualmente.

Para retener a los mejores empleados, se debe recompensar competitivamente, ya que de otra forma corremos el peligro inminente de que se vayan a la competencia. Un salario justo, en cuanto a equilibrio interno (bandas salariales) y externo (en cuanto a la competencia) genera alta satisfacción y, por tanto, afecta a la retención y fidelización de los empleados exitosos.

Entre otros, proponemos los siguientes sistemas vinculados a la participación:

1. Bonos diferidos:
  - Suponen ventajas fiscales.
  - Sirven para retener a empleados clave
  - Son atractivos para quienes los reciben porque pueden generar importantes ganancias.
  - Son muy sencillos de implantar.
  - Apreciados por los accionistas porque alinean los ingresos de los empleados con el cumplimiento de los objetivos de negocio a largo plazo.
  -
2. Stock Awards, entrega gratuita de acciones:
  - Incentivan y motivan sin utilizar capital real
  - Potenciales ganancias elevadas
  - Crean valor para el accionista al mejorar el desempeño del empleado
  - No requieren aprobación de los accionistas
  - No se produce dilución del capital social
3. Incentive Stock Options, opciones de compra de acciones (mismas ventajas que en el punto anterior)
4. Performance shares, acciones basadas en resultados de desempeño.

*Esta será la acción más utilizada con la plantilla de vendedores. Con los managers o responsables se utilizaran las demás que se consideren oportunas según estrategia de Recursos Humanos.*

5. Stock Appreciation Rights, derechos sobre la revalorización de las acciones

La retribución variable servirá como elemento de retención y motivación para toda la plantilla. Como su propio nombre indica, la retribución variable se refiere a la cuantía (en acciones o dinero) que el empleado va a percibir en concepto de retribución que puede, y de hecho suele, variar dependiendo de una serie de condiciones preestablecidas como el cumplimiento de presupuestos y la buena marcha de proyectos. Normalmente se expresa como un % del salario. Variará en función de las fluctuaciones de salario fijo, y del desempeño que tenga el empleado. Se deben poner dos tiempos, semestral y anual,

teniendo presente que es una parte del salario no garantizada que se supedita al cumplimiento de los indicadores.

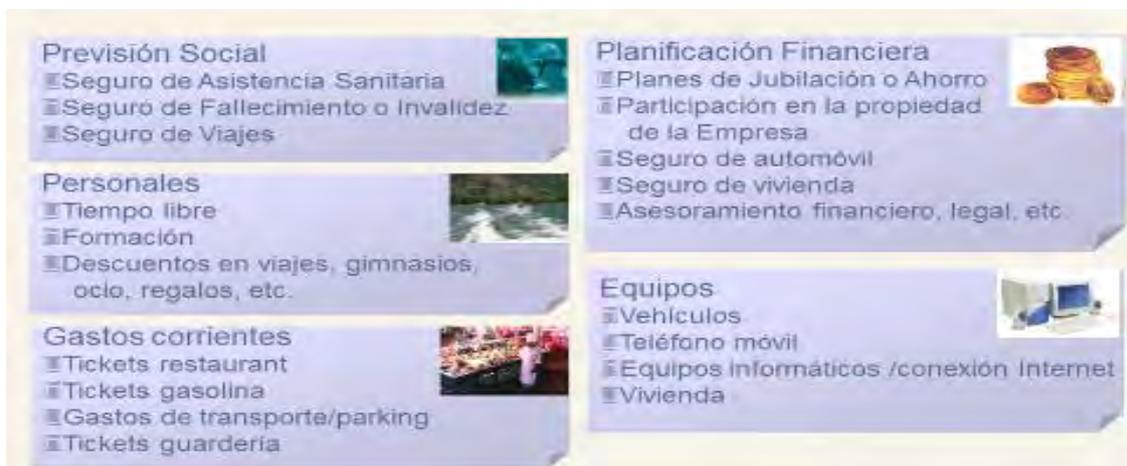
En cuanto a los *beneficios extra salariales*, los utilizaremos como elementos de retribución que el empleado suele recibir como bienes y servicios pero que suelen tener un carácter financiero y generalmente podríamos calcular su valor monetario. Ejemplo: Coche, Seguro Médico, etc.

En muchos casos se ofrecerá a los beneficios a través de planes de tipo tradicional y en otros habrá esquemas flexibles en los que se les ofrecerá una cuantía monetaria para que ellos puedan elegir que productos quieren contratar, es lo que llamamos el “Plan de Compensación a la Carta” que más adelante veremos.

Podemos definir con que objeto implantaremos los beneficios extra salariales en nuestro PRM:

- ✓ Generar una ventaja competitiva para atraer y retener a empleados claves
- ✓ Garantizar una determinada calidad de vida a los empleados
- ✓ Satisfacer en parte sus necesidades personales y familiares
- ✓ Proporcionar mayor seguridad y bienestar de los empleados
- ✓ Para algunos conceptos, beneficiarse de un mejor tratamiento fiscal
- ✓ Modalidades: Compensación a la carta, programas de reconocimiento

En la siguiente imagen podemos ver algunos de los ejemplos que podremos incorporar al Plan de compensación individualizado.



Fuente: apuntes de la asignatura de Javier Fernández López de política retributiva en el MURH de ICADE.

Por último, utilizaremos *Programas de Reconocimiento*, ya que este factor es también clave para retener a los mejores empleados y responsables. Como se ha citado anteriormente, se individualizará en cada caso atendiendo a las necesidades de empleado y empresa.

- Cheques regalo
- Instrumentos de escritura y accesorios de escritorio
- Relojes y regalos corporativos
- Tiempo libre
- Viajes y equipamiento para ellos
- Celebraciones
- Entradas a eventos
- Placas y trofeos

A través de todos los elementos descritos en este punto, se conformará el *Plan de Motivación y Retención* por áreas y empleados, centrándonos más en los empleados de ventas (objetivo del TFM) que Leroy Merlin Leganés debe desarrollar dentro del *Plan Estratégico General* de la tienda, el cual sea coherente con las políticas generales de Leroy Merlin para poder afrontar competitivamente los retos presentes y futuros, en los mercados emergentes y consolidados.

#### **4. PRÓXIMOS PASOS**

Una vez llevadas a cabo las propuestas del presente trabajo (selección y PRM) se podrían introducir un cuadro de mando que permita a Leroy Merlin medir de algún modo la eficacia de las herramientas propuestas, así como la periodicidad con la que se recomienda usarlos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

1. Arielle Sullivan, Jacqueline M. Stavros, Rolland L. Sullivan, William J. Rothwell. (2009). *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*. Estados Unidos: William J. Rothwell, Jacqueline M. .
2. Diego Luis Martín, XVIII Congreso AECOC de Ferretería y Bricolaje (2015) *La transformación del mercado del hogar*, Recuperado el 2 de Octubre de 2015 desde [http://sede.aecoc.es/fotos/marketing/web/programa\\_cfb015.pdf](http://sede.aecoc.es/fotos/marketing/web/programa_cfb015.pdf)
3. Factor consultores (2015) Ferretería: el sector y la competencia, Recuperado el 12 de Octubre de 2015 desde <http://factoremprende.com/Planpg.asp?CategPlanID=2&ZoneID=20&DomainID=11&ContentID=140>
4. Fernandez López, Javier (2014-2015) apuntes de de Política Retributiva para el MURH de ICADE
5. Instituto Cerdá (2007) El comercio de ferreterías y bricolaje en España, Recuperado el 25 de Septiembre del 2015 desde [http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/ObjetivosConclusiones\\_2007.pdf](http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/ObjetivosConclusiones_2007.pdf)
6. Kevin Kelly. (2010). *Nuevas reglas para la nueva economía*. México: Ediciones Granica.
7. Michel E. Porter. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 86, nº1, 58-77.
8. Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.
9. Susana Blázquez, *La guerra del Bricolaje*, Recuperado el 20 de Agosto de 2015 desde,

[http://economia.elpais.com/economia/2015/05/15/actualidad/1431703447\\_579398.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/05/15/actualidad/1431703447_579398.html)

## 6. ANEXOS

Trabajo de Fin de Máster del Grupo 1 tutorizado por Oscar Izquierdo