



centre adscrit a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

# GUÍA DOCENTE 2019-20

ASIGNATURA: Trabajo Final de Máster (TFM)

Fecha de elaboración / actualización: Septiembre de 2019

# DATOS GENERALES

<b>Asignatura:</b>	<b>TRABAJO FINAL DE MÁSTER (TFM)</b>
<b>Código:</b>	
<b>Curso:</b>	2019-20
<b>Titulación:</b>	Master Universitario en Administración y Dirección de Empresas
<b>Nº de créditos (ECTS):</b>	15
<b>Requisitos:</b>	Sin requisitos previos
<b>Ubicación en el plan de estudios:</b>	2º cuatrimestre
<b>Fecha de la última revisión:</b>	Septiembre de 2019
<b>Profesor Responsable:</b>	<b>Dr. Oscar Coduras Martínez</b>

## 1 DESCRIPCIÓN GENERAL

---

De acuerdo al propósito del Master en ADE, que es el de formar a los/as alumnos/as en las capacidades propias de la gestión empresarial para que, en su ejercicio profesional, puedan desempeñarse como óptimos gestores/as tanto en la gestión de su propia empresa en el caso de que opten por el emprendimiento como para desempeñar funciones de dirección y gestión por cuenta ajena en empresas y otras instituciones públicas y privadas, el desarrollo del Trabajo Final de Máster, está planteado como una evaluación y, en su caso, corrección, de las capacidades adquiridas para llevar a cabo una correcta toma de decisiones en el conjunto de las áreas funcionales de la empresa : marketing y gestión comercial, operaciones, organización y gestión de personas y administración y finanzas.

A través de un proyecto de creación de empresas, internacionalización o trabajo de investigación, el alumnado, debidamente tutorizado por profesores Doctores, deberá trabajar en la planificación del proyecto empresarial o de internacionalización hasta el desarrollo de su estado previsional de viabilidad económico financiera, o en la demostración de las hipótesis planteadas en la investigación.

El trabajo deberá recogerse en el soporte documental correspondiente, de acuerdo a la normativa establecida a tal efecto, y presentarse y defenderse ante un tribunal.

## 2 OBJETIVOS

---

- Plasmar y aplicar el conjunto de conocimientos y demás competencias adquiridas por el alumnado durante su formación en el desarrollo del MUADE.
- Demostrar el aprendizaje adquirido mediante la elaboración de un Plan de Empresa sobre una oportunidad de negocio identificada, un Proyecto de Internacionalización de algún negocio ya existente o la realización de un Proyecto de Investigación.
- Contrastar la solidez de los aprendizajes mediante la tutorización del trabajo y, en su caso, corregir y reconducir a aquellos/as alumnos/as que pongan de manifiesto carencias o distorsiones en los aprendizajes.

## 3 CONTENIDOS

---

### SESIÓN 1 y SESIÓN 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE FIN DE MASTER

#### Resultados del aprendizaje

El estudiante, una vez haya asistido a las sesiones, será capaz de:

- Diferenciar entre ideas y oportunidades de negocio / identificar y plantear hipótesis.
- Desarrollar un modelo de negocio CANVAS partiendo de la identificación de una necesidad no cubierta o mal cubierta en un colectivo de consumidores / mercado. / Distinguir entre investigación exploratoria o descriptiva.
- Aplicar una secuencia correcta en el desarrollo de un Plan de Empresa/ Proyecto de Investigación.
- Desarrollar un Business Plan / Plan de Internacionalización / Trabajo de Investigación.

#### Contenido

- 1.1 Idea y oportunidad de negocio.
- 1.2 El modelo CANVAS.
- 1.3 Identificar y satisfacer necesidades: Propuesta de valor.
- 1.4 Marketing analítico.
- 1.5 Marketing estratégico.
- 1.6 Marketing Mix.
- 1.7 Planificación de operaciones: Procesos de producción y servicio, “layout”, localización y gestión de existencias.
- 1.8 Organización y RR.HH.: Puestos de trabajo, organigrama y políticas de RR.HH.
- 1.9 Planificación jurídico-fiscal.
- 1.10 Previsión y verificación de la viabilidad financiera.

### DESARROLLO PRÁCTICO TUTORIZADO

#### Resultados del aprendizaje

El estudiante, durante y una vez haya desarrollado de manera tutorizada su TFM, será capaz de (según tipología de TFM):

- Investigar y aplicar los conocimientos teóricos adquiridos al desarrollo de un caso real de creación / internacionalización de empresa / investigación.
- Aplicar adecuadamente las técnicas de investigación secundaria / primaria y, en su caso, cuantitativa / cualitativa.
- Descubrir nuevas oportunidades de negocio y lograr la generación de ventajas competitivas duraderas.
- Analizar y sintetizar fenómenos, situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión.
- Gestionar la información y los datos como elementos clave para la toma de decisiones e identificar, formular y resolver problemas empresariales / de investigación.
- Resolver problemas y tomar decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio.
- Poner en práctica las capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir, así como ser capaces de trabajar en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en un grupo de trabajo.
- Aplicar un pensamiento crítico acerca del conocimiento sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección.
- CG09 -Aprender a aprender de forma autónoma, para seguir formándose en las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial.
- Gestionar la adquisición, la estructuración, el análisis y la visualización de datos e información en el ámbito de especialidad y valorar de forma crítica los resultados de dicha gestión.

## **Contenido**

### **BUSINESS PLAN**

Contenidos generales:

1. Resumen ejecutivo.
2. Presentación de la idea de negocio.
  - a. Identificación de la oportunidad de negocio.
  - b. Descripción de la idea del negocio.
  - c. Objetivos que se espera conseguir
3. El modelo de negocio CANVAS.
  - a. Necesidad no resuelta o mal resuelta, público objetivo y propuesta de valor.
  - b. Relaciones con los clientes potenciales y canales de distribución.

- c. Estimación bruta de la generación y el volumen de ingresos.
  - d. Actividades clave, recursos clave y asociados clave.
  - e. Estimación bruta de la estructura y el volumen de costes.
4. El Plan de Marketing.
- a. Acotación de la necesidad, del producto / servicio y del mercado objetivo.
  - b. Análisis del entorno socioeconómico, el mercado y la competencia.
  - c. Análisis interno de la oferta a crear en comparación a la ofrecida por la competencia.
  - c. Diagnóstico mediante la matriz DAFO.
  - e. Estrategia corporativa y estrategia competitiva.
  - f. Segmentación, en su caso, del público objetivo.
  - g. Objetivos de marketing.
  - h. Marketing operativo:
    - Política de producto.
    - Política de precio.
    - Política de distribución.
    - Política de comunicación.
  - i. Plan de acción comercial.
  - j. Previsión de ventas y del coste de las ventas.
  - k. Estimación de gastos de marketing.
6. El Plan de Operaciones.
- a. Definición de los procesos de aprovisionamiento, fabricación / prestación de servicios, comercialización y distribución.
  - b. Definición de los procesos de soporte.
  - c. Mapas de procesos.
  - d. Instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas... necesarias para el funcionamiento de los procesos.
  - e. Localización y layout.
  - f. Configuración de la cadena de suministros, selección de proveedores y establecimiento de condiciones de operación.
  - g. Estimación de inversiones y costes de operación. Previsiones de amortización.
7. El Plan de Recursos Humanos.
- a. Definición de puestos de trabajo según procesos, asignación de funciones y responsabilidades.
  - b. Organigrama funcional y jerárquico.
  - c. Políticas de gestión de RR.HH. y relaciones laborales.
  - d. Estimación de gastos de personal.
  - e. Estimación de gastos de gestión de RR.HH.
8. El Plan Jurídico y Fiscal.
- a. Selección de la Forma Jurídica.
  - b. Trámites de constitución, licencias y alta de actividad.
  - c. Obligaciones normativas y tributarias.
  - d. Estimación de gastos de constitución, apertura y gestión jurídica y fiscal.
9. Plan Económico - Financiero.
- a. Descripción y cuantificación de las necesidades de financiación.
  - b. Plan de financiación: Recursos propios y recursos ajenos.
  - c. Cuentas de Resultados previsionales.
  - d. Cuentas de Tesorería previsionales.
  - e. Balances de Situación previsionales.
  - f. Análisis del punto de equilibrio.
  - g. TIR; VAN.

- h. Ratios económicos y financieros.
- 10. El Plan de Contingencias.
  - a. Identificación de posibles riesgos.
  - b. Acciones alternativas.
- 11. Conclusiones.
  - a. Viabilidad del proyecto.
- 12. Bibliografía.
- 13. Anexos.

## PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

El Plan de Internacionalización básico debe contemplar los siguientes apartados:

1. Resumen ejecutivo.
2. Descripción de la empresa, su actividad, su oferta (producto/s), su estructura, su volumen de negocio y su estado financiero.
3. Motivos y circunstancias que promueven la decisión de internacionalización.
4. Delimitación y descripción de la oferta (producto/s) a internacionalizar.
5. Diagnóstico Internacional.
6. Selección de mercados objetivo. ¿Qué información se necesita de cada mercado?
  - A. Información sobre el país en general. Análisis PEST (político, económico, social y tecnológico).
  - B. Información sobre el sector de actividad de la empresa en el país destino, segmentación del mercado. Recopilación, a través de asociaciones sectoriales, ICEX, Cámaras de Comercio o Internet, de estudios de mercado en el país destino.
  - C. Información sobre la demanda del producto en el país destino: datos de consumo y estimación de volumen, y potenciales clientes.
  - D. Información sobre la oferta del producto en el país destino y la competencia en el mercado: concurrencia de oferentes, datos de productores, comercializadores u otros exportadores.
  - E. Información sobre acceso y barreras a la exportación del producto. Pueden influir en el precio final del producto en el país destino, por lo que es necesario conocer los trámites y las barreras comerciales y no comerciales.
  - F. Información sobre la distribución del producto en el mercado destino (canales). Cada país es diferente por lo que la estrategia de entrada y comercialización en Europa será diferente a la de EE.UU., en la que además de la legislación federal cada estado tiene su legislación propia.
  - G. Ferias y eventos más importantes del sector en el país destino.
  - H. Información sobre las estructuras y medios de promoción y publicidad del producto en el país destino. A través de asociaciones y revistas del sector en el país, se puede conocer mejor cómo llegar al cliente y qué cualidades del producto son más valoradas por éste.
7. Estrategia y elección de la fórmula de internacionalización: Exportación directa, representación, distribuidores, sucursales, filiales, etc.
8. Plan de marketing para la internacionalización: Definición de la oferta de productos y servicios que se van a comercializar en el país destino y, en su caso, adaptándola al consumidor del país destino, así como a su transporte, comercialización y distribución en cada país. Se establecerá la política de precios considerando los costes añadidos derivados de la operación internacional, de acuerdo a la fórmula elegida. Se cuantificarán los ingresos por ventas y el coste de las ventas. Se definirán las políticas de distribución y comunicación. Se incluirá la identificación y cuantificación de aquellos gastos que se vayan a realizar en cada país para la investigación y estudio del mercado, material promocional, gastos de publicidad y relaciones públicas, registro de patentes y marcas, promociones en el punto de venta, asistencia a ferias y misiones comerciales, etc.

9. Plan de Acción que desarrolle y resuma, en una previsión a tres años las acciones que se vayan a llevar a cabo para cada mercado objetivo, considerando que, al principio, es mejor concentrar los esfuerzos y recursos en pocos países.
10. Plan de operaciones para la internacionalización, en función de la fórmula y los mercados objetivo seleccionados (incluyendo procesos de cobros y pagos internacionales). Se incluirá la identificación y cuantificación de toda la inversión y/o gasto que, de acuerdo a la fórmula elegida, deba afrontar la actividad internacional en su operativa.
11. Plan de organización y RR.HH. en función de la fórmula y los mercados objetivo seleccionados. Se incluirá la cuantificación de todo gasto de RR.HH. que se derive de la actividad internacional, de acuerdo a la fórmula y mercados elegidos.
12. Plan financiero previsional de la internacionalización, en función de la fórmula, los mercados objetivo y el sistema de cobros y pagos elegidos (plan de inversiones, plan de financiación, cuentas de resultados previsionales, cuentas de tesorería previsionales, balances de situación previsionales).
13. Diagnóstico económico-financiero de viabilidad de la internacionalización.
14. Plan de Contingencias.
  - a. Posibles riesgos.
  - b. Acciones alternativas.
15. Conclusiones de viabilidad.
16. Bibliografía
17. Anexos

### **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

El Trabajo de Investigación, básicamente, deberá desarrollar los siguientes apartados:

1. Introducción:
  - a. Objetivos: se justificará la investigación y se expondrán los objetivos, especificando el ámbito, el alcance y los límites de la investigación.
  - b. Secuencia de desarrollo: se realizará una breve descripción del contenido de los capítulos.
  - d. Conclusión: se expondrá la principal conclusión alcanzada.
  - e. Agradecimientos (opcional): pueden añadirse los agradecimientos que el autor considere a las personas y/o instituciones que hayan colaborado en la investigación.
2. Cuerpo del trabajo o desarrollo del tema: organizado en capítulos o apartados.
  - a. El problema: planteamiento del problema, formulación del problema.
  - b. El marco teórico: que incluirá los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos, el sistema de hipótesis y el sistema de variables.
  - c. El marco metodológico: nivel de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos.
3. Resultados y conclusiones: se expondrán con una redacción clara. Se pueden resaltar resultados positivos, negativos, cuestiones pendientes, etc.
4. Bibliografía y otras referencias consultadas: siempre se deben poner todas las fuentes que se han consultado. Aconsejable mencionarlas con notas a pie de página a lo largo del documento, especialmente, en la parte dedicada al desarrollo del marco teórico.
5. Anexos: incluir la información que no sea relevante para el desarrollo del trabajo, pero que lo complemente.

## 4 METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

---

Se combinará una metodología expositiva (2 primeras sesiones) con una metodología tutorial (resto de sesiones). Tras dos sesiones dedicadas a la metodología de desarrollo del TFM la asignatura se desarrollará mediante 7 sesiones de tutorías participativas en las que el tutor controlará, verificará y, en su caso, corregirá los avances del alumnado en el desarrollo de su proyecto, proporcionando retroalimentación y debatiendo el correcto enfoque y desarrollo, solventando dudas y preguntas.

## 5 EVALUACIÓN

---

La calificación de la asignatura tendrá los siguientes componentes:

Componente 1: asistencia a las actividades extra lectivas del programa (masterclass y visitas a empresas, necesarias para complementar la visión práctica de las asignaturas y proporcionar inputs para el TFM. (5%)

Componente 2: cumplimiento y contenido de las entregas previas a las tutorías: calificación grupal del 10% de la nota (10%).

Componente 3: actitud en el desarrollo de las tutorías: calificación individual del 5% de la nota (5%).

Componente 4: calidad del documento final entregado, calificándose el contenido, el cumplimiento con la normativa y el cumplimiento con el manual de estilo: calificación grupal del 50% de la nota (50%).

Componente 5: presentación y defensa ante tribunal: calificación individual del 30% de la nota (30%).

Para acceder a la presentación y defensa deberá contarse con la aprobación y autorización del profesor tutor.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

---

- Profesorado Euncet (2016). Cómo hacer un Plan de Empresa EUNCET. Omnia Science. Texto guía en formato digital y formato impreso.
- Ortega Giménez, Alfonso; Espinosa Piedecausa, José Luis. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Esic Editorial.
- Llamazares García-Lomas, Olegario. (2017). Plan de Internacionalización para Empresas. Ed. Global Marketing Strategies . Madrid.
- Cerviño, Julio. (2011). Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado. Ediciones Pirámide.
- Jerez Riesco, José Luis y García-Mendoza, Álvaro. (2010). Marketing internacional para la expansión de la empresa. ESIC Editorial.
- Carlos, Fernández Collado; Pilar, Baptista Lucio (2007). Fundamentos de metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana.
- Mario, Ortí Mata; Yolanda, Agudo Arroyo (2007). Métodos y técnicas de investigación social. Universitaria Ramón Areces.



- Azorin, F.y Sánchez-C., J., (1986): Métodos y aplicaciones del muestreo. Madrid, Alianza Editorial.
- Casas Sánchez, J.M., (1996):Inferencia estadística para economía y administración de empresas. Madrid, Editorial Centro de estudios Ramón Areces.
- Hildebrand, D.K. y Lyman O. R., (1997):Estadística aplicada a la administración y a la economía.
- Ortega Martínez,E., (1992). Manual de Investigación Comercial.Madrid, Ediciones Pirámide.
- Pérez, G. (1994): Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Madrid, Siglo XXI.
- Santos Peñas, J. Y otros, (1999): Diseño y tratamiento estadístico de encuestas para estudiosde mercado. Madrid, Ramón Areces.
- Uriel, E., (1995): Análisis de datos, series temporales y análisis multivariante. Madrid, AC.