

## INDICACIONES PARA EL TRABAJO FIN DE MASTER (TFM)

Versión: 26 enero 2016

Esta guía, para alumnos y tutores académicos, se ha elaborado a partir de la memoria y con la información facilitada por los coordinadores de cada módulo. Recoge los aspectos formales establecidos en el Reglamento de Trabajos Fin de Máster de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

### 1. OBJETIVO Y CONTENIDOS DEL TFM (EXTRACTO DE LA MEMORIA DEL MÁSTER):

El objetivo del TFM es elaborar un proyecto individual del alumno en el que incorpore los conocimientos adquiridos en el Masterup.

**El proyecto** puede referirse a: un proyecto de innovación en materia empresarial, social o de ámbito cultural; un proyecto de nuevo negocio o diversificación de las actividades existentes de una empresa; o, un proyecto de creación de empresa. Además, el alumno desarrollará una síntesis del proyecto de Innovación, emprendimiento o intraemprendimiento desarrollado a lo largo del máster, contemplando todas las materias impartidas e integrando los contenidos formativos recibidos. Estará orientado a la comunicación y evaluación de las competencias profesionales y transversales recogidas en el plan de estudios. También debe mostrar una sólida formación en el manejo de las fuentes relacionadas con cada módulo.

Por tanto, el proyecto completo consistirá en un documento de entre 40 y 60 páginas (en formato Word; letra calibri 12; 1,5 interlineado; márgenes 2,5), que contenga:

1. Una síntesis del valor añadido por las distintas materias al proyecto del alumno. Se considerarán los trabajos realizados en cada módulo para incluir una síntesis de los mismos (aproximadamente un 15% de la extensión total);
2. Una síntesis del valor añadido por las prácticas (en el caso del perfil profesional) al proyecto del alumnos (15% de la extensión); y,
3. El proyecto<sup>1</sup> propiamente dicho del alumno que, partiendo del inicialmente presentado, ha reenfocado y desarrollado a lo largo del máster. (70% de la extensión total).

A modo informativo, se relaciona a continuación un resumen de los trabajos por módulos.

---

<sup>1</sup> Para la elaboración del proyecto se seguirán las pautas dadas en el módulo de Modelos y Planes de Negocios y las específicas de los tutores del alumno.

## **2. TRABAJOS DE CADA MÓDULO QUE DEBEN CONTEMPLARSE EN EL PROYECTO FINAL**

En el proyecto final deberá contemplarse un resumen de los trabajos realizados a lo largo del curso en cada módulo.

A continuación se ofrece un recordatorio resumido de estos trabajos.

### **2.1. Introducción a la Economía (Coord. Carmen Puentes)**

Objetivo del trabajo encargado: visión del contexto económico general en el que el alumno va a comenzar a realizar la actividad emprendedora. Considerar las principales variables económicas estudiadas y su evolución (tipos de interés, gasto público, PIB, comercio exterior, desempleo, subvenciones, etc.) para contextualizar el proyecto del alumno.

### **2.2. Introducción a la Economía de la Empresa (Coord. Jesús Barrena Martínez)**

El objetivo del trabajo realizado fue conocer y profundizar en los fundamentos de la economía de la empresa. Cada alumno/a debe realizar una reflexión de los contenidos fundamentales vistos en el presente curso, para aplicarlos y ajustarlos a su proyecto de empresa.

### **2.3. Ecosistema emprendedor e innovación (Coord. José Ruiz Navarro)**

El módulo ofrece una visión general del ecosistema emprendedor y del modelo efectual. El alumno debe aplicar los conocimientos adquiridos en el módulo a su

proyecto y explicar cómo los posibles cambios del ecosistema pueden afectar a su proyecto y originar oportunidades y/o posibles amenazas; y, cómo pueden aplicarse - siguiendo el método efectual- que se ha explicado en las sesiones del módulo. Más concretamente, deberá precisar: 1) de qué recursos parte el proyecto y qué características tienen dichos recursos; 2) qué límite de riesgo está dispuesto a asumir en su proyecto; y, 3) especificar las redes de contactos (stakeholders) que utilizará para conseguir apoyos a su proyecto.

### **2.4. Creatividad y oportunidades (Coord. Julio Segundo)**

Modelo canvas de su proyecto

### **2.5. RRHH y equipo emprendedor (Coord. Mariluz Fernández)**

Presentar la estructura organizativa de la empresa, el análisis de las necesidades de personas y de puestos de trabajo, las fuentes y herramientas de reclutamiento y selección que van a ser utilizadas según perfil y puestos, el diseño de un plan de formación, de evaluación del desempeño de los empleados necesarios. El alumno deberá, además, presentar una reflexión sobre cómo va a fomentar la motivación, el compromiso, la comunicación, la confianza, el compromiso, y el trabajo en equipo con sus colaboradores.

### **2.6. Marketing Emprendedor (Coord. María Moral Moral)**

Realización de un Plan de Marketing con la descripción de los siguientes aspectos aplicados al proyecto de cada alumno/a:

- Identificación de las necesidades y tendencias del mercado.- Segmentación del mercado: identificación y selección del mercado-objetivo.- Definición de la estrategia de diferenciación y posicionamiento de la empresa y/o producto - servicio.- Descripción de la propuesta de valor del producto - servicio, así como de las necesidades y deseos que ésta satisface en nuestro mercado-objetivo.- Selección de la estrategia de precios y realización de una previsión de las ventas de la empresa incluyendo una descripción de las técnicas a emplear para su consecución.- Identificación y selección de los instrumentos de comunicación online y offline.- Descripción de la estrategia de distribución a implementar para la entrega de nuestra propuesta de valor al cliente final.

## **2.7. Cooperación innovadora (Coord. Antonio Rafael Ramos Rodríguez)**

Realización de un inventario de recursos relacionales, con la identificación de actores clave de su red de contactos y la planificación de un preacuerdo con alguno/s de ellos. Esto implica identificar los recursos e intereses de ambas partes y las conexiones que pueden dar lugar al planteamiento de compromisos que generen valor para ambas partes.

## **2.8. Modelos y planes de negocios (Coord. José Aurelio Medina Garrido)**

Plan de negocio: Incluyendo en él, además de la estructura básica de un plan de negocio, los siguientes puntos: (1) en la introducción, la relación de los stakeholders que podrían estar interesados en dicho plan y qué enfoque adoptaría el plan para cada uno de ellos; (2) en los diferentes planes funcionales, la relación de cuellos de botella, problemas o desviaciones que podrían dificultar la puesta en marcha del plan y que podrían requerir un enfoque efectual, sugiriéndose planes alternativos de contingencia, es decir, con posibles soluciones alternativas, para el caso de que se den; y (3) al final, el plan de implantación.

## **2.9. Finanzas para nuevos negocios (Coord. María José Muriel Reyes)**

Los alumnos deberán incluir un resumen sobre los siguientes apartados:Financiación y estructura financiera óptima bajo posibilidades que brinde el mercado. Evaluación económica del proyecto: Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actualizado Neto (VAN) , Solvencia y rentabilidad.Análisis de sus costes y realización de Análisis Coste Volumen Beneficioidentificación de Factores Críticos de Éxito y elaboración de Balance Scorecard (BSC) a partir de su Canvas.

## **2.10. Derecho para emprendedores (Coord. Eva Garrido Pérez)**

Síntesis de los trámites necesarios para poner en marcha la empresa:

- Constituir la sociedad, registrarla y legalizar los libros contables.
- Inscripción, en su caso, del empresario en el registro mercantil.
- Formalizar la inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
- Sistema de clasificación de funciones y puestos de trabajo en la empresa.
- Planificar el recurso a las modalidades contractuales que fueran más idóneas.
- Proceder a la afiliación y alta de los trabajadores.

- Trámites administrativos para la apertura de empresa, centro o establecimiento.
- Programar las debidas obligaciones y cargas fiscales.

### **2.11. Dirección de la innovación (Coord. Juan Pablo Diáñez González)**

Identificar el tipo de innovación en la que se basa el proyecto. Cómo la innovación va a afectar a la organización, a sus procesos, estructura, cultura, etc. Identificar los instrumentos y herramientas a utilizar para la vigilancia tecnológica. Diseño de la estrategia de innovación a seguir.

### **2.12. Internacionalización y empresa nacida global. (Coord. José María Biedma Ferrer)**

La actividad consistirá en la elaboración de un Plan de Internacionalización básico de la empresa, que se realizará atendiendo, sobre todo, a la sesión del ponente D. Luis González. Dicho Plan constará de los siguientes apartados:

1. Resumen explicativo de los motivos por los que el alumno considera que la internacionalización de la empresa constituye parte de la estrategia de crecimiento del proyecto empresarial. Si la empresa no es inicialmente global, el alumno/-a también deberá incluir dicho resumen en el Plan de Negocio, si entiende que a corto/medio plazo la empresa tiene proyección internacional.
2. Delimitación razonada de los mercados objetivos a los que se dirige la oferta de la empresa.
3. Diseño de un Plan de Acción para la comercialización de los productos y servicios seleccionados.
4. Señalar y justificar las ayudas a las que podría optar para la internacionalización y cómo se apoyaría en los organismos e instituciones públicas/privadas pertinentes (Extenda, Cámara de Comercio, ...)

Además, los alumnos/-as deberán hacer referencia en el Plan de Negocio a la posibilidad de que en el futuro puedan implantar el Plan de Internacionalización realizado.

### **2.13. Evolución empresarial y empresa familiar (Coord. José Ruiz Navarro y José Daniel Lorenzo Gómez)**

Precisar los factores clave de éxito del proyecto, los principales recursos y capacidades valiosas estratégicamente (VRIO) del proyecto y la etapa de evolución del sector de actividad en la que consideran que se encuentran.

Proponer un perfil adecuado de Consejo de Administración para la empresa a crear: número de consejeros, perfil de cada uno, normas de funcionamiento. Definir las funciones y el perfil

de cada uno de los miembros del Consejo para pueda servir como órgano efectivo de gobierno y orientación estratégica para la empresa.

Además, deberán considerar las recomendaciones sobre el cierre ordenado de la empresa en caso de fracaso.

### **3. ASPECTOS FORMALES DEL TFM (REGLAMENTO):**

#### **Artículo 5. Presentación y defensa del Trabajo de Investigación (TI) y Trabajo Fin de Máster (TFM).**

1. Para la defensa del TI y TFM el estudiante deberá contar con la aceptación del tutor, que lo hará constar en su informe de evaluación, habiendo superado en cualquier caso el 50% de la calificación otorgada por el tutor.
2. En la convocatoria pertinente, de acuerdo con los plazos que establezca la coordinación del título, el alumno presentará el TI y el TFM en los plazos y medios que el centro establezca de manera pública.
3. Los TI y TFM se presentarán<sup>2</sup> en la Secretaría de los Departamentos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que gestione el título, quedando encargada de su custodia y archivo.
4. El tutor de los trabajos enviará a la Secretaría de los Departamentos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que gestione el título, al menos con setenta y dos horas de antelación al inicio de las sesiones de audiencia pública de las exposiciones, un informe de evaluación acerca de los trabajos tutelados, ajustado al modelo que se le facilite desde la coordinación del título. A su vez, la Secretaría del Departamento que gestione el título enviará al presidente del tribunal evaluador, al menos con cuarenta y ocho horas de antelación al inicio de las sesiones de audiencia pública de las exposiciones, los citados informes.
5. La defensa de los trabajos será realizada por los alumnos de manera pública y presencial, atendiendo a los siguientes preceptos:
  - . 5.1. La comisión evaluadora se constituirá formalmente una vez reunidos sus miembros, a puerta cerrada, en el lugar elegido para la defensa pública del TI, en su caso, y TFM.
  - . 5.2. Una vez constituidas las comisiones evaluadoras, se permitirá la entrada al público en general, salvo defensa en sesión pública restringida por razones de confidencialidad.
  - . 5.3. Se procederá a la presentación oral y defensa de cada uno de los trabajos, por el orden indicado.

---

<sup>2</sup> La primera semana de septiembre de 2016

- 5.4. El Presidente otorgará la palabra al estudiante para que realice la presentación del TI o TFM, pudiendo utilizar los medios que considere más adecuados y oportunos.
- 5.5. Una vez finalizada dicha presentación realizada por el estudiante, los miembros de la comisión evaluadora podrán realizar las preguntas que estimen oportunas, a las que deberá responder el alumno.

#### **Artículo 6. Actas y calificaciones.**

1. La calificación final del TI y TFM será competencia exclusiva de la comisión evaluadora. La calificación del estudiante integrará la calificación otorgada por el tutor (70% de la calificación) y la otorgada por la comisión evaluadora que representará el 30% de la calificación final del alumno.
2. El alumno, para superar el TI o TFM, deberá haber superado, al menos, el 50% de la calificación que otorgan tanto el tutor como la comisión evaluadora. La calificación final será la media, ponderada según establece este reglamento, de ambas calificaciones.
3. Una vez finalizado el acto de defensa pública de todos los trabajos, los miembros de la Comisión evaluadora firmarán el acta, en la que evaluarán el TI y TFM presentado por cada estudiante utilizando el sistema de calificación establecido por la normativa de la Universidad de Cádiz.
4. Las comisiones evaluadoras podrán proponer la concesión de Matrículas de Honor a aquellos TFM que estimen oportunos, siendo la Comisión de TI y TFM quien las otorgue, en su caso, entre los trabajos propuestos, atendiendo a la calificación del trabajo, al expediente del alumno y al Reglamento de Evaluación del alumno y el Reglamento por el que se establece el sistema de calificaciones en los títulos oficiales de la UCA.
5. El alumno podrá solicitar la revisión de la calificación atendiendo al Reglamento de Evaluación del Alumno de la Universidad de Cádiz. En el caso particular del TI o TFM la reclamación de la calificación debe realizarse ante el Decano del Centro y la Comisión que haya de resolver la reclamación será la Comisión de TI o TFM, para lo cual seguirá un proceso análogo al descrito en el Reglamento de Evaluación del Alumno.
6. Las actas administrativas de calificación del TI y TFM serán emitidas por el Departamento o por el centro que gestione el título, a nombre del Presidente del tribunal evaluador, quien deberá firmarlas junto a los restantes miembros del tribunal.
7. Cuando la calificación cualitativa final sea suspenso, el tribunal evaluador remitirá al alumno y al tutor del trabajo un informe con las valoraciones realizadas por los miembros de la comisión y las recomendaciones que se consideren oportunas. El alumno podrá continuar con el tema y presentarse a sucesivas evaluaciones, salvo renuncia expresa del alumno o el tutor.

## **Artículo 7. Normas de presentación de los Trabajos de Investigación y Trabajos Fin de Máster.**

1. El TI supone un trabajo individual que girará siempre dentro de los tópicos y líneas de investigación encuadradas dentro del marco de las especialidades del título. Este trabajo deberá cumplir con una serie de requisitos, imprescindibles en este tipo de trabajos, en lo que a fundamentación teórica, delimitación de objetivos, planteamiento de hipótesis, revisión bibliográfica, entre otros aspectos, se refiere.
2. El contenido y extensión del TI y TFM deberá ser proporcional a los créditos ECTS que le asigna en el plan de estudios y, por tanto, la cantidad de horas de trabajo del estudiante para llevarlo a término se ajustará a dichos créditos.
3. El TI y TFM deberá incluir los siguientes apartados:
  - Índice paginado.
  - Presentación/Introducción.
  - Resúmenes de, aproximadamente, 350 palabras en castellano y en inglés.
  - Desarrollo (subdividido en sub-apartados/capítulos). Deben incluirse, al menos, objetivos, análisis y revisión de la literatura previa del tema objeto de estudio, metodología empleada y análisis de resultados, adaptado en todo caso a la temática y características del trabajo, especialmente en aquellos TFM de los alumnos que hayan optado por un perfil profesional.
  - Conclusiones.
  - Bibliografía.
  - Anexos, en su caso.
4. El formato de los trabajos deberá incluir en la portada todos los datos identificativos del alumno así como del trabajo del que se trata (TFM o TI), incluyendo los siguientes:
  - Logo de la Universidad de Cádiz. Disponible en la web: ([http://www2.uca.es/serv/rel\\_institucionales/album/Logos%20UCA](http://www2.uca.es/serv/rel_institucionales/album/Logos%20UCA)).
  - Posgrado en el que se presenta.
  - Título del trabajo.
  - Autor del trabajo (nombre y dos apellidos).
  - Tutor del trabajo (nombre y dos apellidos).
  - Fecha de presentación (mes y año).

5. La extensión del TI y del TFM será acorde con el número de créditos ECTS que represente en el plan de estudios. La extensión del TI y del TFM no será inferior a las 40 páginas ni superior a 60. El número de palabras recomendado será entre 13.000 y 18.000 palabras, atendiendo a la extensión en páginas del trabajo. El resto de la información, siempre y cuando no constituya expresamente parte del trabajo, sino que se trate de información relevante para la interpretación del mismo, se presentará en forma de anexos, al final del trabajo que corresponda.
6. Todas las citas bibliográficas han de incluirse a pie de página, al final de cada capítulo o al final del trabajo. Cuando se realizan las citas en el texto se hará de acuerdo con las normas de la American Psychological Association (APA). La bibliografía se presentará al final de cada trabajo. Se incluirán libros, capítulos, revistas, artículos, actas de congresos, páginas web, etc. La bibliografía se citará siguiendo las normas APA.
7. Las tablas, cuadros y gráficos de los TFM o TI se numerarán de acuerdo con un sistema de doble numeración (primer número para el capítulo/apartado y segundo para el número de orden dentro del capítulo).
  - Las tablas se utilizarán para presentar datos numéricos.
  - En los cuadros se presentarán los datos o informaciones textuales.- A través de los gráficos se representarán los datos cuantitativos (histogramas, diagramas, pictogramas, etc.).