
Guía de Trabajo final de máster I

PID_00266586

Raquel Ferreras Garcia
Enric Serradell López

Raquel Ferreras García

Enric Serradell López

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Raquel Ferreras García (2019)

Primera edición: septiembre 2019
© Raquel Ferreras García, Enric Serradell López
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

1. Introducción.....	5
2. Objetivos del trabajo final de máster.....	6
3. Competencias.....	7
4. Metodología de enseñanza-aprendizaje.....	8
5. Materiales de la asignatura.....	9
6. Actividades que realizará.....	10
6.1. Reto 1: ¿Qué proyecto desarrollamos?	10
6.2. Reto 2: Analicemos el entorno	11
6.3. Reto 3: Diseñemos el modelo de negocio	12

1. Introducción

Trabajo final de máster I es una asignatura de 2 créditos del plan de estudios del máster universitario en Dirección ejecutiva de empresas – MBA, que consiste en la elaboración de un proyecto eminentemente práctico y aplicado, cuyo objetivo principal es el de desarrollar una idea de negocio, ya sea nuevo o a partir de otro existente, siguiendo una metodología estándar establecida.

2. Objetivos del trabajo final de máster

El trabajo final de máster tiene como principal objetivo la planificación de la puesta en marcha de una nueva organización, actividad o línea de negocio. El trabajo puede estar relacionado con la creación de una empresa, ya sea en el ámbito de la emprendeduría comercial o social, por lo que se desarrolla la idea y modelo de negocio y se incide en las variables básicas del plan de empresa: entorno, marketing, recursos y finanzas. Así mismo, será necesario comunicar de manera convincente el proyecto emprendedor mediante la elaboración y presentación de un documento que recoja todas las acciones, variables y decisiones necesarias.

El trabajo final de máster constituye el punto final del plan de estudios del MBA y tiene un vínculo muy estrecho con el resto de las materias estudiadas a lo largo del programa. Por lo tanto, hay que tener en cuenta que para desarrollar el trabajo final no se necesita aprender nuevos contenidos, sino aplicarlos en un contexto determinado que esté basado en todos los conocimientos que se han adquirido en asignaturas previas.

3. Competencias

Las competencias que se trabajan y evalúan en la asignatura Trabajo final de máster I son las siguientes:

1) Competencias transversales

- **CT1:** Comunicarse de manera efectiva en un entorno profesional global.
- **CT2:** Adoptar y promover actitudes y comportamientos por parte de los miembros de una organización en consonancia con una práctica profesional ética y responsable.
- **CT3:** Aportar valor a las organizaciones utilizando las TIC de forma avanzada.
- **CT4:** Desarrollar el pensamiento crítico y reflexivo, fundamentado en el conocimiento académico y en el conocimiento aplicado en la práctica profesional.
- **CT5:** Liderar y dirigir equipos de trabajo y proyectos en entornos complejos, dinámicos y globales.

2) Competencias específicas

- **CE1:** Evaluar la situación de la empresa en un entorno global.
- **CE2:** Planificar proyectos de desarrollo de las personas, de los equipos y de la organización en su conjunto.
- **CE3:** Promover el potencial cultural, creativo e innovador de las personas, los equipos y la organización en su conjunto.
- **CE4:** Analizar y evaluar el funcionamiento de las distintas áreas funcionales de las empresas.
- **CE5:** Evaluar información económica y financiera relevante para la toma de decisiones.
- **CE6:** Elaborar informes ejecutivos para el análisis y la toma de decisiones de situaciones de negocio.
- **CE7:** Generar e implementar estrategias globales competitivas y sostenibles.
- **CE8:** Diseñar estrategias específicas para las áreas funcionales con coherencia y con visión global.

4. Metodología de enseñanza-aprendizaje

El estudiante, mediante el trabajo final de máster, ha de integrar y aplicar – con criterio profesional, creativo e innovador– las competencias adquiridas a lo largo del máster e incorporar nuevas, relacionadas específicamente con el TFM (autonomía, iniciativa y proactividad).

Es, por lo tanto, responsabilidad del estudiante llevar la iniciativa en el desarrollo de las diferentes actividades que configuran el trabajo final.

Cada uno de los proyectos estará asignado a un tutor del proyecto, que a su vez tendrá un profesor responsable de la asignatura, vinculado directamente a la dirección académica del programa.

El tutor del proyecto motivará y orientará (pero no liderará) todos los aspectos relacionados con el proyecto, tanto de carácter técnico como en cuestiones metodológicas.

Todas estas interacciones de apoyo conforman una guía personalizada para cada uno de los estudiantes, ya que, en cada caso, el tutor tendrá en cuenta las peculiaridades de cada uno de los proyectos para su planificación y desarrollo. Esta interacción tiene que fomentar las capacidades de análisis, interacción y autocrítica del participante y tiene como objetivo enriquecer el proceso de construcción del proyecto.

5. Materiales de la asignatura

Todos los participantes dispondrán de diversos materiales de apoyo relacionados con el funcionamiento del simulador y con la toma de decisiones en la gestión empresarial.

Concretamente, el participante dispondrá de los siguientes materiales:

- Guía de Trabajo final de máster I (este documento).
- Rúbrica de la actividad 1.
- Rúbrica de la actividad 2.
- Rúbrica de la actividad 3.
- Plantilla del modelo Canvas.
- Recursos web sobre el modelo Canvas.

6. Actividades que realizará

Trabajo final de máster I está planteado en diferentes actividades o retos.

6.1. Reto 1: ¿Qué proyecto desarrollamos?

El principal objetivo de este reto es elaborar un informe de justificación del proyecto escogido de acuerdo a las indicaciones del tutor. La validación por parte del tutor es especialmente importante, ya que este reto será la base para la futura redacción del proyecto.

Los **resultados de aprendizaje** esperados de la realización del primer reto son los siguientes:

- Redactar un informe que recoja de manera fundamentada y argumentada el proyecto escogido.
- Incorporar las TIC en el funcionamiento diario de la organización, así como también en las principales áreas de la misma.
- Identificar la aportación individual y analizar el perfil y complementariedad de los diferentes perfiles integrantes del equipo (en el caso de que se realice mediante esta modalidad).
- Identificar el entorno global y sectorial.
- Analizar el impacto estratégico de cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- Analizar la posición competitiva de una empresa de forma global.

Descripción

Al final de la fase de selección del proyecto se presentará un informe. El contenido del informe tendrá que ser el siguiente:

- La descripción de la pregunta clave del proyecto: ¿a qué pretende dar respuesta?, así como la síntesis de los objetivos generales que han de orientar el desarrollo del proyecto.
- La motivación y aportación del estudiante con relación a la elección del tema o proyecto.
- La determinación y establecimiento claro del sector, negocio, público objetivo, tipo de distribución y potencial ventaja competitiva respecto a otros negocios existentes.
- La muestra reflejada de la experiencia profesional o los conocimientos sobre el proyecto de negocio.
- Las garantías de realización en cuanto a la información necesaria con una compilación de las fuentes de información que se piensan utilizar.

- La coherencia y claridad de definición de los criterios escogidos para la presentación y elección del proyecto.
- La fortaleza del equipo promotor, su complementariedad y grado de experiencia (en el caso del trabajo en equipo).
- La bibliografía relevante para el proyecto.
- Una planificación temporal y de recursos apropiada a las características del trabajo.
- La redacción de textos científicotécnicos de forma correcta, clara y sintética.

6.2. Reto 2: Analicemos el entorno

Un factor básico antes de la puesta en marcha de cualquier proyecto empresarial es el conocimiento a fondo del entorno donde el negocio se desarrollará. El entorno es frecuentemente un factor clave de éxito o fracaso que hay que tener en cuenta para minimizar los riesgos asociados y aprovechar todas las oportunidades que se puedan derivar. En cualquier negocio hay que realizar el estudio del entorno en dos niveles: entorno general y entorno específico o sectorial. Cada estudiante deberá analizar el estudio del entorno general y específico de manera aplicada a su idea de negocio, por lo que es importante identificar qué factores son claves por las propias características del plan de empresa que va a desarrollar. Se tendrá que analizar la responsabilidad social corporativa que se piensa dar al negocio que se va a desarrollar identificando:

- los efectos en cada ámbito de la cadena de valor del negocio,
- los compromisos éticos del emprendedor,
- los impactos que genera la actividad empresarial: ámbito social, medioambiental y económico.

Se recomienda utilizar las siguientes herramientas de análisis:

- Entorno general: modelo PESTEL.
- Entorno sectorial o específico: modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Los **resultados de aprendizaje** esperados de la realización del segundo reto son los siguientes:

- Redactar un informe que recoja de manera fundamentada y argumentada el modelo propuesto.
- Incorporar los elementos éticos y de sostenibilidad al diagnóstico de la empresa.
- Incorporar las TIC en el funcionamiento diario de la organización, así como también en las principales áreas de la misma.
- Aplicar los conocimientos adquiridos para llevar a cabo una reflexión y crítica del entorno.
- Ser capaz de reconocer y sintetizar la información del entorno global y sectorial.

- Aplicar la información obtenida de forma directa a la posición competitiva de la empresa.
- Analizar el impacto estratégico de cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- Diagnosticar estratégicamente la salud económica y financiera de la empresa.
- Elaborar informes sobre la situación de la compañía y su impacto en la toma de decisiones.
- Diagnosticar la posición competitiva de una empresa de forma global.

Descripción

Al final de la fase de análisis del entorno se presentará un informe cuyo contenido tendrá que ser el siguiente:

- Descripción, identificación y análisis de los diferentes factores del entorno general relevantes para el desarrollo de la idea de negocio.
- Definición del entorno específico donde se desarrollará el negocio.
- Descripción, identificación y análisis de factores del entorno sectorial o específico del negocio.
- Descripción y análisis de la responsabilidad social corporativa como base para satisfacer e informar de las expectativas y de las necesidades de los grupos de interés.
- Previsión de posibles escenarios a medio y largo plazo susceptibles de afectar el desarrollo y viabilidad del negocio.
- Identificación de los puntos clave del negocio con relación a la investigación realizada y una breve explicación de cada uno de ellos.
- Actualización de la identificación de la ventaja competitiva del negocio.
- Bibliografía relevante para el proyecto.

6.3. Reto 3: Diseñemos el modelo de negocio

Ante un escenario de futuro cada vez más convulso, de alto riesgo y gran incertidumbre se hace cada vez más imprescindible complementar el plan de empresa con instrumentos de análisis y reflexión intuitivos, prácticos y sencillos. Una de estas herramientas es el modelo Canvas de Alexander Osterwalder, que permite presentar la mejor combinación de los elementos claves de un modelo de negocio buscando su coherencia y mayor valor agregado, con el fin de visualizar de forma clara el posicionamiento estratégico de la empresa y cómo los diferentes recursos de la organización trabajan alineados para conseguirlo.

En esta actividad, si se parte de la idea de negocio propuesta en la actividad 1 y el análisis del entorno de la actividad 2, el participante tendrá que representar de forma simplificada su modelo de negocio mediante los nueve elementos principales que propone el modelo conceptual Canvas de Alexander Osterwalder: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, recursos claves, actividades claves, alianzas, flujo de ingresos y costes

claves. Cada uno de estos elementos podrá ser desarrollado con mayor o menor profundidad utilizando herramientas concretas de *management* alternativas como: curva de valor, mapa de empatía de clientes, la matriz de segmentación de productos (Krajlic), mapa del viaje de un cliente, etc.

A lo largo del ejercicio se tendrá que identificar cuál o cuáles de los nueve elementos principales son los elementos claves del modelo de negocio mediante los que la empresa buscará su posicionamiento estratégico frente a la competencia.

La actividad finalizará con el análisis, por un lado, del encaje y de las relaciones entre cada uno de los elementos que integran el modelo Canvas; y, por otro lado, con la realización de un DAFO del modelo, es decir, indicando: ¿dónde están las fortalezas y debilidades del modelo: en el qué, en el cómo, en el quién, en el cuánto? ¿se intuyen o identifican oportunidades y amenazas? Este diseño preliminar del modelo de negocio servirá de partida para desplegar posteriormente los diferentes planes más operativos: plan de marketing, plan de recursos y operaciones y plan financiero.

Los **resultados de aprendizaje** esperados del tercer reto son los siguientes:

- Redactar un informe que recoja de manera fundamentada y argumentada el modelo propuesto.
- Incorporar los elementos éticos y de sostenibilidad al diagnóstico de la empresa.
- Incorporar las TIC en el funcionamiento diario de la organización, así como también en las principales áreas de la misma.
- Aplicar los conocimientos adquiridos para llevar a cabo una reflexión y crítica del modelo planteado.
- Mostrar la capacidad de utilizar uno o diferentes roles de dirección y su integración en un equipo (en el caso de trabajo en equipo).
- Ser capaz de reconocer y sintetizar la información del entorno global y sectorial.
- Aplicar la información obtenida de forma directa a la posición competitiva de la empresa.
- Promover el desarrollo individual y colectivo mediante estrategias de recursos humanos adecuadas.
- Establecer estrategias de innovación y creatividad.
- Analizar el impacto estratégico de cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- Diagnosticar estratégicamente la salud económica y financiera de la empresa.
- Elaborar informes sobre la situación de la compañía y su impacto en la toma de decisiones.
- Diagnosticar la posición competitiva de una empresa de forma global.

- Establecer estrategias a partir de los resultados obtenidos y de los análisis realizados previamente.

Descripción

Al final de la fase de análisis del entorno se presentará un informe. El contenido del informe debería incluir los siguientes elementos o mostrar las siguientes características:

- Debe mostrar coherencia de la idea de negocio y ventaja competitiva del negocio propuesta en la actividad 1 y el análisis del entorno en la actividad 2 con la propuesta de valor presentada en el modelo Canvas.
- Identificar con claridad y de forma simplificada quiénes son los clientes, cómo se establecen las relaciones con ellos y por medio de qué canales se hace llegar la propuesta de valor.
- Determinar de forma resumida mediante qué actividades, recursos, capacidades o alianzas se genera la propuesta de valor hacia el cliente.
- Establecer el modelo de ingresos previsto por la empresa y sus principales costes con el fin de tratar de detectar nuevas fuentes de aumento de ingresos o reducción de costes.
- Identificar cuál o cuáles son los elementos claves del modelo de negocio mediante los cuales la empresa buscará su diferenciación.
- Encajar todas las piezas o elementos del modelo de negocio, de forma que se consigan una lógica y coherencia integrales.
- Realizar un DAFO del modelo identificando dónde están las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- La calidad y profundidad del trabajo realizado como paso previo al diseño preliminar del modelo Canvas y a la redacción del documento con el uso de herramientas concretas de *management* alternativas como: curva de valor, mapa de empatía de clientes, la matriz de segmentación de productos (Krajlic), mapa del viaje de un cliente, etc.
- Versión gráfica del modelo Canvas con los nueve elementos que lo integran.
- Bibliografía y fuentes de información relevante del proyecto.