
Guía de Trabajo final de máster II

PID_00273496

Raquel Ferreras Garcia
Enric Serradell López

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



Universitat
Oberta
de Catalunya

Raquel Ferreras García

Enric Serradell López

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Enric Serradell López (2020)

Primera edición: febrero 2020
© Raquel Ferreras García, Enric Serradell López
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2020
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 este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.

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: ¡Elaboremos el plan de marketing!	10
6.2. Reto 2: ¡Elaboremos el plan de recursos y operaciones!	11
6.3. Reto 3: ¿Es viable el proyecto?	12
6.4. Reto 4: ¡Diseñemos el modelo de negocio definitivo!	13
6.5. Reto 5: ¡Defiende tu proyecto!	15

1. Introducción

Trabajo final de máster II es una asignatura de 5 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, con el objetivo principal 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, o la reestructuración de una empresa u organización actual. El trabajo puede estar relacionado con la creación o reestructuración de una empresa, ya sea en el ámbito comercial o social, para desarrollar la idea y modelo de negocio e incidir 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 el Trabajo final de máster II 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/o 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 proyecto y con la toma de decisiones en la gestión empresarial.

Concretamente, el participante dispondrá de los siguientes materiales:

- Guía de Trabajo final de máster II (este documento).
- Informe de evaluación, que incluye las rúbricas de las diferentes actividades.
- Plantilla del modelo Canvas.
- Plantilla de la memoria y anexos.
- Recursos para la elaboración de presentaciones.
- Recursos web.

6. Actividades que realizará

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

6.1. Reto 1: ¡Elaboremos el plan de marketing!

Realizado el estudio del entorno general y específico de nuestra idea de negocio estamos en disposición de definir el plan de marketing correspondiente, pues conoceremos los factores clave de éxito y fracaso, nuestra competencia y las oportunidades y debilidades que presenta nuestra idea de negocio.

No podemos obviar que en los últimos años el marketing ha experimentado una gran evolución, con el desarrollo de las redes sociales y la multiplicación de mensajes en diferentes canales por parte de múltiples emisores, que pueden afectar seriamente la reputación de nuestro producto/servicio y también la de nuestra empresa. Por lo tanto, dentro de esta actividad hay que realizar la formulación de la estrategia de marketing digital, así como la previsión de la gestión de reputación en línea de vuestra empresa.

Con este conocimiento, hay que elaborar el plan de marketing que marcará las bases de vuestro proyecto.

Descripción

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

- Formulación y razonamiento de la estrategia de segmentación escogida. Identificación y definición razonada del nicho de mercado a ocupar.
- Desarrollo de la ventaja competitiva del negocio respecto a los competidores.
- Estrategia de posicionamiento de producto o servicio: *benchmarking* y mapa de posicionamiento. En este caso, hay que hacer un breve resumen de las características de los competidores más directos e identificar quiénes son (hay que citarlos expresamente, con nombre y/o marca). Adicionalmente, será necesario citar las empresas reales que operen en el mercado actual y constituyan competencia potencial según la investigación realizada.
- Definición de la estrategia de marketing: elección del marketing mix.
- Estrategia digital: utilización de medios 2.0, gestión de reputación en línea.
- Elección de estrategia/canal de distribución: físico, digital, B2B, B2C, etc.
- Estrategia de *branding* (si es aplicable la creación y diferenciación de marca en vuestra idea de negocio).

- Análisis DAFO que ayude a centrar claramente los puntos clave del negocio seleccionado. La matriz DAFO se debe entregar adjunta al plan de marketing.
- Bibliografía relevante para el proyecto.
- La calidad de presentación de datos, informes y conclusiones.
- Redactar textos científicotécnicos de forma correcta, clara y sintética.

6.2. Reto 2: ¡Elaboremos el plan de recursos y operaciones!

En el plan de recursos y operaciones trataremos todos los aspectos operacionales correspondientes a las decisiones de producción y logística, incorporando los aspectos estratégicos y organizativos relacionados con los recursos humanos.

Cada proyecto de negocio, por sus particularidades, tendrá unos puntos clave que hay que definir antes de empezar a trabajar. A título de ejemplo, algunos negocios como por ejemplo las empresas de servicios prestarán más atención a los aspectos relacionados con los recursos humanos, la captación de talento y el servicio al cliente; mientras que las empresas productivas pondrán especial atención en los aspectos productivos y/o logísticos, que son los elementos más importantes, al menos *a priori*.

En algunos de los proyectos, para llevar a cabo la planificación temporal de la puesta en marcha del proyecto empresarial, puede ser de ayuda la utilización de un software de gestión de proyectos, como por ejemplo Microsoft Project (cualquiera es válido), para la representación gráfica temporal de las diferentes tareas implicadas. La utilización del software no tiene consideración de mínimos, pero en algunos de los proyectos donde la logística y el área de operaciones sean un factor clave de éxito, se valorará como aportación de calidad.

Con este conocimiento, hay que elaborar el plan de recursos y operaciones que marcará las bases de vuestra empresa.

Descripción

Al final de la fase de descripción del plan de recursos y operaciones se presentará un informe. El contenido del informe tendrá que ser el siguiente:

- Estrategia de producción y/o subcontratación de procesos, con definición correcta y clara del proceso productivo y la estrategia de producción.
- Estrategia de recursos materiales: localización, maquinaria, recursos productivos y auxiliares (es necesario adaptar esta relación a cada TFG).
- Definición de un plan logístico.
- Actualización de la planificación temporal de las actividades.
- Diseño organizativo: organigrama, descripción de puestos de trabajo y descripción de funciones.

- Establecimiento de la estrategia de recursos humanos, con definición de las variables relevantes.
- La coherencia de la estrategia de la organización, con criterio y finalidad definidos.
- La construcción de una estrategia de recursos humanos adecuada al proyecto de negocio.
- Bibliografía relevante para el proyecto.
- La calidad de presentación de datos, informes y conclusiones.
- Redactar textos científicotécnicos de forma correcta, clara y sintética.

6.3. Reto 3: ¿Es viable el proyecto?

El plan financiero supone la culminación y plasmación en cifras del trabajo realizado hasta el momento. De hecho, supone la prueba de fuego para vuestra idea de negocio, pues demuestra numéricamente la viabilidad del proyecto, cuantifica datos como el punto muerto y el potencial de éxito de vuestro negocio en los diversos escenarios posibles planteados.

Los proyectos empresariales por muy diversos que sean tienen una característica en común: la búsqueda de rentabilidad. Por ello, la viabilidad es un factor clave para decidir emprender una idea de negocio. En este contexto, conocer las ventas que necesito hacer para lograr alcanzar el punto muerto y comenzar a generar un beneficio es, naturalmente, un objetivo básico del plan financiero.

No debemos olvidar que, al profundizar en el plan financiero, pueda ser necesario modificar algunos aspectos del proyecto realizado para conseguir la viabilidad del mismo. Si os encontráis en este caso, es necesario mencionarlo claramente en el documento que entreguéis.

El excel para elaborar el plan financiero se ha de adjuntar conjuntamente con la actividad.

Descripción

Al final de la fase de descripción del plan financiero se presentará un informe. El contenido del informe debería incluir los elementos siguientes y/o mostrar las características siguientes:

- Definición de la estrategia financiera: establecimiento de objetivos financieros, obtención y captación de recursos, planificación de tesorería, política de financiación a corto y largo plazo, política de remuneración del capital.

Nota: es necesario ajustarse a la realidad del mercado financiero en los instrumentos de financiación planificados.

- Definición de tres escenarios de mercado (optimista, previsible y pesimista) con las modificaciones correspondientes de previsión de alcance de punto muerto, planificación de ventas y tesorería.
- Planificación de tesorería mensual del primer año.
- Previsión de balance y cuenta de resultados a finales del tercer año.
- Política de financiación del crecimiento previsto (distribución entre fondos propios y ajenos). En el caso de financiación ajena, detallar qué productos bancarios se considerarán necesarios.
- El cálculo correcto del punto muerto de la actividad y planificación de consecución en los diferentes escenarios.
- La definición de algunos ratios que permitan hacer un seguimiento en todo momento del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Especialmente el ratio de endeudamiento, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.
- La presentación y entrega del excel del plan financiero.
- Bibliografía relevante para el proyecto.
- La calidad de presentación de datos, informes y conclusiones.
- Redactar textos científicotécnicos de forma correcta, clara y sintética.

6.4. Reto 4: ¡Diseñemos el modelo de negocio definitivo!

Esta actividad consiste en la entrega de la memoria del proyecto final.

La memoria final depositada es el principal instrumento para evaluar el grado de consecución de las competencias logradas por el estudiante en el máster y de sus habilidades para el aprendizaje continuo.

Además, la memoria final constituye un trabajo académico y un documento profesional, fruto de aplicar los conocimientos adquiridos que tiene que dar una respuesta razonada a los objetivos iniciales del trabajo. Esta orientación a resultados se tiene que plasmar en el estilo del documento, que tiene que ilustrar el proceso seguido justificando los objetivos, el trabajo de campo realizado, la diagnosis efectuada y las conclusiones tanto desde una perspectiva histórica como de orientaciones y recomendaciones de futuro. Se trata, pues, de priorizar un estilo analítico, objetivo, reflexivo y formal.

En esta actividad, partiendo del diseño preliminar del modelo de negocio propuesto en el reto 3 de la asignatura Trabajo final de máster I, cada estudiante tendrá que actualizarlo en base al resultado de los planes presentados en las actividades anteriores: plan de marketing, plan de recursos y operaciones y plan financiero.

La finalidad de este ejercicio es mejorar el modelo de negocio preliminar con la nueva información aportada, reflexionar y confirmar el encaje y equilibrio entre los tres planes operativos elaborados, y validar su contribución a la propuesta de valor de la empresa.

Como en la actividad 3 del TFMI, este análisis se puede complementar con la utilización de herramientas concretas de *management*: la curva de valor, el mapa de empatía de clientes, la matriz de segmentación de productos (Krajlic), el mapa del viaje de un cliente, etc.

Al margen de presentar en esta actividad una versión definitiva del modelo de negocio mediante el modelo Canvas, es importante recordar que este proceso no finaliza aquí y que hay que evolucionar y reinventarse periódicamente. En el futuro, este trabajo tendría que formar parte de un proceso de mejora continua o innovación del modelo de negocio, analizando, evaluando, mejorando y/o gestionando de forma continuada las lógicas de creación de valor de la empresa, puesto que para seguir creciendo se tiene que redefinir, o al menos cuestionar, continuamente el posicionamiento competitivo de la organización en base a los nuevos escenarios que se abren en el entorno.

Descripción

Esta es la actividad más importante del proyecto, en ella se completará el proceso iniciado en la asignatura TFMI y evolucionado en el TFMII, para proceder al diseño definitivo del modelo de negocio.

Este reto finalizará con la presentación de una memoria final. El contenido de esta memoria debería incluir los elementos siguientes y/o mostrar las características siguientes:

- Coherencia e integridad del modelo Canvas definitivo con la idea de negocio propuesta en la actividad 1 del TFMI y los correspondientes planes operativos: plan de marketing, plan de recursos y operaciones y plan financiero.
- Alineación del modelo de negocio definitivo con los cambios regulatorios, tecnológicos, socioeconómicos, macroeconómicos, etc. que se producen en el entorno y que se identificaron en la actividad 2 del TFMI.
- Claridad, orden y precisión de la estructura del trabajo.
- Aspectos gramaticales, sintácticos y ortográficos.
- Referenciar apropiadamente todos los recursos utilizados en el trabajo (usando uno de los formatos reconocidos, por ejemplo APA).
- Redactar textos breves en inglés técnico de forma clara y correcta.
- Incorporación de todos los contenidos previstos con un nivel de profundidad adecuado para responder a los objetivos establecidos.
- Las conclusiones y el resumen del trabajo realizado deben dar respuesta a las preguntas establecidas de forma clara y sintética.
- Incorporación de las reflexiones críticas propias respecto del proceso seguido y los comentarios de valoración recibidos.
- Bibliografía relevante para el proyecto.
- La calidad de presentación de datos, informes y conclusiones.
- Redactar textos científicotécnicos de forma correcta, clara y sintética.

6.5. Reto 5: ¡Defiende tu proyecto!

Esta actividad consiste en la defensa del TFM y se estructura en dos partes:

1) **Exposición del TFM.** La exposición consistirá en una presentación personal que resuma los objetivos y conclusiones más relevantes del proyecto. Esta presentación tendrá que estar apoyada en un PowerPoint/Prezi que resuma los objetivos y conclusiones más relevantes de la memoria final.

2) **Cuestiones a responder a la Comisión de evaluación.** Realizada la exposición por parte del estudiante, la Comisión de evaluación de los trabajos finales de máster podrá formular alguna cuestión al estudiante para aclarar, justificar o ampliar alguna de las informaciones o menciones del proyecto presentado. La Comisión surge para dotar al proceso de evaluación de los estudiantes de la necesaria objetividad y constituye un instrumento de garantía para la defensa pública de los trabajos. La Comisión se constituirá un vez depositadas todas las memorias finales en el espacio de evaluación del aula.

Descripción

Esta actividad supone la fase final del proyecto y consiste en la presentación del proyecto y la defensa del mismo ante una Comisión de evaluación. El contenido de esta fase debería incluir los elementos siguientes y/o mostrar las características siguientes:

- Elaborar un documento de presentación (ppt, prezi, etc.) que sintetice el trabajo en un formato atractivo.
- Presentar de forma clara, estructurada, comprensible y amena oralmente el TFM.
- Expresar y justificar las motivaciones personales que han conducido a la selección del tema.
- Evidenciar y fundamentar las aportaciones principales señalando su interés e importancia.
- Controlar el tiempo eficazmente.
- Responder a cuestiones técnicas de forma clara y correcta y expresarse con convicción y propiedad.

