

GUÍA DEL TRABAJO FIN DE MASTER (TFM) MBA-UCM^{1*}

CURSO 2023/2024

ÍNDICE

- 1. Organización y áreas temáticas de los trabajos.***
- 2. Matriculación y gestión académica***
- 3. Tutores.***
- 4. Contenidos temáticos de los trabajos.***
- 5. Calendario de trabajo.***
- 6. Fechas y formación de tribunales.***

^{1*} La elaboración de las Bases del TFM del MBA-UCM se han realizado de acuerdo a la normativa vigente:

- R.D. 1393/2007 de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias
- R.D. 1125/2003. Sistema para la calificación de los TFM
- Memoria de verificación del título en la ANECA del MBA-UCM (2009)
- Directrices Generales de la UCM para la aprobación de las nuevas enseñanzas de máster
- Directrices UCM sobre el Trabajo Fin de Master (TFM) (Comisión de Estudios UCM, 6/10/2010)
- Consideraciones sobre la Grabación de la Dedicación del Profesorado en GEA (Ejercicio 2010-11, 26/05/09)
- BOUC 15 noviembre 2010. Reglamento de trabajo de Fin de Máster

7. Entrega de ejemplares, criterios de acceso, evaluación y actas.

1. ORGANIZACIÓN Y ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS TRABAJOS.

Los Trabajos de Fin de Máster (*TFM*) deben constituir, en primer lugar, una herramienta de aprendizaje para el alumno, cuya finalidad sea afianzar y acreditar los conocimientos y competencias adquiridos a lo largo del MBA-UCM y, en segundo lugar, un método de evaluación eficaz para el profesorado.

En el MBA-UCM este trabajo constituye una asignatura más de carácter obligatorio, de 6 ECTS, y los alumnos habrán de realizar su defensa ante un tribunal al efecto. El TFM, consistente en el desarrollo de un PLAN DE NEGOCIO (Business Plan) de una empresa competidora dentro de un sector determinado, ha de estar concebido y diseñado para que el tiempo total de dedicación del estudiante se corresponda con el número de créditos ECTS, teniendo en cuenta una dedicación del estudiante de 25 horas por cada crédito.

Las actividades formativas serán de dos tipos: 1) con la presencia del profesor; 2) sin la presencia del profesor.

1) Las actividades con la **presencia del profesor** serán:

- ***Tutorías personales***, donde el estudiante podrá poner en común con el tutor/es aquellas dudas, preguntas que le vayan surgiendo en el proceso de elaboración del trabajo.
- ***Actividades de evaluación***: presentación de varias entregas a lo largo del proceso de elaboración del trabajo, presentación de una memoria final, y exposición oral.

2) Las actividades **sin la presencia del profesor** serán:

- ***Elaboración del trabajo*** mediante el acceso a diferentes fuentes bibliográficas, realización de los análisis necesarios, formulación de objetivos, y definición de estrategias y tácticas para el Plan de Negocio. Asimismo, esta actividad supone la redacción de los distintos documentos que deben entregarse para su evaluación y la elaboración de las correspondientes presentaciones que habrá que realizar ante tutores y tribunales.
- ***Horas de estudio*** de los documentos e información obtenida y de preparación de las presentaciones a realizar. También se incluyen las horas dedicadas a la toma de decisiones sobre el Plan de Negocio (Business Plan) con el que competir en el

mercado definido para el TFM a lo largo de varios ejercicios económicos (decisiones que deben registrarse en el Simulador Empresarial habilitado para ello).

Como complemento docente básico para la elaboración del TFM se utilizará el Simulador Empresarial MMT85 de la empresa Praxis Hispania S.L. Todos los alumnos y tutores recibirán la formación necesaria para el uso de este simulador.

El Simulador reproduce el comportamiento de un mercado en el que compiten varias empresas. Cada grupo de alumnos actúa como el equipo directivo contratado para crear y dirigir una de esas organizaciones. Cada empresa tendrá que elaborar sus planes, los cuales estarán formados por un conjunto de decisiones que explicitará en el simulador para el horizonte temporal de un año. Estas decisiones (desconocidas para el resto de competidores) procesadas en el Simulador, dan los resultados logrados por cada organización y se entregan a los participantes. A la vista de los resultados que obtienen las compañías en la simulación, éstas deben elaborar un nuevo plan de gestión, para un nuevo año, que dará origen a unas nuevas decisiones, que seguirán el mismo proceso que las anteriores. Y así sucesivamente hasta cubrir las decisiones de ocho años o ejercicios económicos.

Además del Simulador Empresarial, se utilizará el Campus Virtual de la UCM.

La distribución de ECTS entre las actividades formativas será la que a continuación se detalla:

- Tutorías: 10%
- Actividades de evaluación: 5%
- Elaboración del trabajo: 40%
- Horas de estudio: 45%

A continuación, se muestran las áreas temáticas del TFM y la organización básica para su elaboración:

- Las áreas temáticas que **deben desarrollarse** en cada Plan de Negocio son:
 - Organización de empresa.
 - Marketing.
 - Contabilidad.
 - Finanzas.
- En cada trabajo global o Plan de Negocio intervienen cinco o seis alumnos (salvo excepciones), encargándose cada uno de ellos, de modo individual, de una o dos de las áreas del Plan y, a su vez, coordinando la elaboración y presentación global del Plan de Negocio que desarrolla el equipo de trabajo.

Por ello, se trata de realizar tanto una valoración individual del trabajo realizado por cada alumno, como una valoración global del trabajo en equipo.

- La composición de los equipos será definida por la Coordinación del MBA. Excepcionalmente alguno de los miembros del equipo puede ser expulsado del TFM, siempre y cuando la decisión se unánime por el resto del grupo, presenten un documento con argumentos objetivos y demostrables y se realice antes de la cuarta ronda de simulación. La decisión última la tendrá la Coordinación del MBA.

2. MATRICULACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA

El TFM se matriculará como una asignatura del plan de estudios del título oficial correspondiente. A todos los efectos será considerado una asignatura más.

Para facilitar su gestión académica, el coordinador del MBA será considerado el responsable de esta asignatura y, por tanto, será el encargado de cumplimentar y firmar las actas correspondientes (1ª convocatoria febrero, 2ª convocatoria junio/septiembre), de acuerdo con el informe elaborado por el Tribunal calificador de los TFMs o Comisión Evaluadora (según Directrices UCM sobre TFM, 02.09.10).

3. TUTORES

Para la realización del TFM los estudiantes contarán necesariamente con la supervisión de tutores, que serán profesores vinculados con las materias impartidas en el MBA. Los profesores que actúen como tutores deberán tener, preferentemente, el título de doctor, aunque podrán actuar también como tutores, profesores no doctores que sean profesionales de reconocida competencia en sus campos.

ASIGNACIÓN DE TUTORES:

A cada equipo de trabajo se le asignará un grupo de cuatro tutores especializados en las áreas temáticas que conforman el TFM. Uno de los tutores, además, será el coordinador de tutores, que se encargará de que el TFM se presente como un trabajo en equipo coordinando todas las áreas, tanto en las entregas y presentaciones parciales, como en la memoria final y en la defensa final ante el Tribunal. También coordinará las fechas para las presentaciones parciales que cada equipo debe realizar (a su grupo de tutores) a lo largo del desarrollo del TFM.

La asignación del área temática y tutor del TFM se realizará con una antelación mínima de cuatro meses al momento en que haya de tener lugar la defensa pública final del TFM. La Comisión Académica del MBA será la encargada de resolver los problemas o conflictos que puedan surgir tanto en la asignación de tutores como de temas del TFM. ***Cada una de las áreas*** de cada uno de los trabajos será supervisada ***por un tutor***. Por consiguiente, ***cada***

profesor solamente tendrá la responsabilidad del área temática asignada, salvo excepciones que resolverá la coordinación.

Para el curso 2023-2024, se establece la siguiente asignación de tutores en función de cada área temática:

Área de Organización de Empresas	Área de Contabilidad
Pedro López Saéz	María Teresa Méndez Picazo
Francisco Javier Ramons González	Gracia Rubio Martín
Área de Marketing	Área de Finanzas
Mónica Díaz-Bustamante Ventisca	Mercedes Elices López
María Galmés Cerezo	Susana Blanco García
David Cordon Benito	Renata Kubus
Carlota López Aza	Pedro López Ramírez

Cada equipo de trabajo designará un portavoz que se pondrá inmediatamente en contacto con el coordinador de tutores de su equipo para presentarse y cerrar los detalles que sean necesarios sobre el sistema de trabajo y comunicación. Paralelamente, cada alumno se pondrá en contacto con el tutor del área(s) sobre la(s) que vaya a trabajar en profundidad, para igualmente presentarse y cerrar con ese tutor los detalles sobre la mecánica de trabajo y comunicación.

4. CONTENIDOS TEMÁTICOS DE LOS TRABAJOS

Cada equipo de trabajo deberá realizar tres entregas y dos presentaciones ante su equipo de tutores, una entrega de memoria final y una defensa final ante Tribunal.

En cada presentación a los tutores, cada alumno actuará adoptando el rol de un miembro directivo de una empresa del sector en el que se desarrolla el TFM. Por su parte, el equipo de tutores actuará adoptando el rol del Consejo de Administración de dicha empresa, que evalúa las propuestas realizadas por su equipo directivo.

El sistema de citación en el texto y de presentación de la bibliografía se ajustará a las normas APA 7 (<https://biblioguias.ucm.es/estilo-apa-septima>). Todas las tablas, figuras y gráficos deberán ir numeradas, con su título y con indicación de las fuentes utilizadas para su elaboración.

Las entregas no podrán superar en ningún caso las 50 páginas (anexos aparte). Tras recibir las correcciones, los alumnos deben realizar los cambios pedidos en la propia entrega marcándolo en otro color para facilitar la corrección. NO se debe incorporar en las sucesivas entregas.

A continuación, se detalla el contenido orientativo de cada entrega:

ENTREGA INICIAL A TUTORES: ANÁLISIS INICIAL DE LA EMPRESA, DEL MERCADO, OBJETIVOS y ESTRATEGIAS. AÑOS 1, 2 Y 3

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. ÁREAS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (OE) Y MARKETING (MKT)

A. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. **Entorno general:** Análisis PESTEL (OE).

2.2. **Entorno específico:**

2.2.1. El mercado real de los automóviles berlina, turismo, SUV, todocamino, todoterreno y crossover (análisis a partir de los datos reales de ese mercado):

- Valor y volumen del mercado en NA² y EU³ evolución y tendencia (MKT).
- Cuota de mercado de las principales compañías en NA y EU (MKT).
- Situación de las compañías líderes en cada zona geográfica (MKT).
- Marcas y modelos líderes en cada zona geográfica (MKT).
- Estrategia competitiva de las compañías líderes en cada zona geográfica (OE).
- Estrategia de localización de plantas de las compañías líderes (OE).
- Número de empleados de las compañías líderes, intentando desglose por áreas geográficas y/o áreas funcionales (OE).
- Productividad por empleado de las compañías líderes, intentando desglose por áreas geográficas y/o áreas funcionales (OE).
- Estrategia de medios del sector en cada zona geográfica (MKT).
- Situación de los concesionarios en cada zona geográfica (MKT).

2.2.2. El mercado de los automóviles turismo berlina, turismo, SUV, todocamino, todoterreno y crossover en el simulador:

Análisis e interpretación de los datos del escenario del simulador de cara al planteamiento de los objetivos y de las estrategias de marketing (MKT).

B. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

2.3 Estrategia competitiva a desarrollar y empresa/s del mercado real tomada/s como referencia (OE).

2.4 Objetivos de imagen y posicionamiento de marca (MKT).

2.5 Objetivos de posicionamiento estratégico (posición en el reloj estratégico) (OE).

2.6 Objetivos de la cartera de negocios (matriz BCG) (OE).

2.7 Objetivos anuales (hasta año 8) de ventas y de cuota de mercado (en valor y en volumen) de la empresa fabricante en cada mercado (MKT).

2.8 Objetivos anuales (hasta año 8) de productividad de las plantas de la empresa fabricante en cada mercado (OE).

2.9 Objetivos anuales (hasta año 8) de recursos humanos por áreas (OE).

2.10 Objetivos anuales (hasta año 8) de ventas (en valor y en volumen) por concesionario medio y comercial en cada mercado (MKT).

2.11 Herramientas e indicadores de rendimiento que se emplearán para realizar el seguimiento de la implantación estratégica y el análisis de competidores (OE)

² NA: México, Estados Unidos y Canadá

³ EU: España, Francia, Italia, Alemania y Reino Unido

- 2.12 Cuadro-resumen con los indicadores de rendimiento clave y los niveles a alcanzar en cada uno de ellos como objetivos estratégicos en el simulador para cada una de las áreas tutorizadas (OE).

C. ESTRATEGIAS DE LANZAMIENTO

- 2.13 Estrategia de segmentación de la empresa (MKT).
2.14 Estrategia de identidad (conceptual y visual) y posicionamiento de marca (Brand Essence Wheel). (MKT).
2.15 Estrategias de Marketing-Mix (MKT): Producto, precio, comunicación y distribución.
2.16 Estrategia de operaciones (OE).
2.17 Estrategia de recursos humanos (OE).
2.18 Estrategia de I+D, incluyendo políticas específicas (lanzamiento y retirada de productos, ciclos de desarrollo...) (OE).

3. ÁREAS DE CONTABILIDAD (CON) Y FINANZAS (FIN)

A. ANÁLISIS INTERNO

- 3.1. **Inversión:** I+D y Desarrollo de productos, Plantas terminales.
3.2. **Costes:** Personal de producción, Materias primas y energía, Coste directo de producción.
3.3. **Gastos:** Gastos de estructura, Publicidad, Costes de transporte y aranceles
3.4. **Financiación:** Emisiones de bonos, Préstamos, Líneas de crédito.
3.5. **Ingresos:** Precios, Cobro a clientes, Descuento de documentos de pago.
3.5.1. Ciclo de vida.
3.5.2. Tesorería operativa necesaria.

B. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Establecer los objetivos iniciales en cada uno de los apartados que se han fijado en el análisis del escenario del simulador y en función de dichos objetivos, presentar la siguiente información hasta el año 5.

C. CONTABILIDAD

Plantear proyecciones de los estados financieros (Balance de situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Estado de flujo de efectivo), con el siguiente detalle: datos de productos fabricados, coste por producto fabricado, stock de materia prima y producto terminado en unidades y por segmento; Desglose de las ventas y cuota de mercado (en unidades y valor) por mercados y productos; Ventas por distribuidor, y resultado del concesionario medio.

D. FINANZAS

Escenarios:

- Generar dos escenarios más: optimista y pesimista explicando con detalle el criterio razonable utilizado. Para ello deberá basarse en las expectativas a corto-medio plazo

sobre la economía y el sector o industria en general y su impacto en la empresa / proyecto en particular.

- Crear planes de contingencia para el escenario negativo.

4. BIBLIOGRAFÍA

5. ANEXOS

ENTREGA INTERMEDIA Y PRESENTACIÓN A TUTORES: BALANCE Y PLAN AL CIERRE DEL AÑO 5.

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. ÁREAS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (OE) Y DE MARKETING (MKT)

A. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS AL CIERRE DEL AÑO 5 VS. OBJETIVOS.

- 2.1 Identificación de las empresas líderes del mercado y sus fortalezas principales (OE).
- 2.2 Análisis de grupos estratégicos e intensidad de la competencia (por segmentos y mercados) (OE).
- 2.3 Análisis del posicionamiento de todas las marcas competidoras en cada uno de los mercados (MKT).
- 2.4 Posicionamiento relativo de la empresa fabricante respecto a los competidores en el reloj estratégico (OE).
- 2.5 Análisis de las ventas y cuota de mercado (en unidades y valor) por mercados y productos, contemplando la demanda generada por todas y cada una de las empresas (pueden haberse producido roturas de stock) (MKT).
- 2.6 Matriz de cartera de negocios de la empresa fabricante (OE).
- 2.7 Desglose del coste por producto fabricado, stock de materia prima y producto terminado en unidades (por segmento y mercado) (OE).
- 2.8 Decisiones justificadas de lanzamiento (y retirada) de modelos y versiones (OE).
- 2.9 Análisis de las ventas por distribuidor, y resultado del concesionario medio por mercados, de todas y cada una de las empresas (MKT).
- 2.10 Análisis de la competencia (estrategia de marketing de los competidores y de sus concesionarios), (estrategia de operaciones y estrategia de RRHH-OE).
- 2.11 Análisis de la eficacia de las estrategias de Marketing adoptadas por la empresa en años 3, 4 y 5 frente a los objetivos del periodo y a los resultados de los competidores. En el caso de que se hayan modificado las estrategias iniciales justificar las modificaciones (MKT).
- 2.12 Análisis DAFO (OE).

B. NUEVOS OBJETIVOS HASTA EL AÑO 8 (FUNDAMENTADOS):

- 2.6 Objetivos de imagen y posicionamiento de marca (MKT).
- 2.7 Objetivos de posicionamiento estratégico (posición en el reloj estratégico) (OE).
- 2.8 Objetivos de la cartera de negocios (matriz BCG) (OE).
- 2.9 Objetivos anuales (hasta año 8) de ventas y de cuota de mercado (en valor y en volumen) de la empresa fabricante en cada mercado (MKT).
- 2.10 Objetivos anuales (hasta año 8) de productividad de las plantas de la empresa fabricante en cada mercado (OE).

- 2.11 Objetivos anuales (hasta año 8) de recursos humanos por áreas (OE).
- 2.12 Objetivos anuales (hasta año 8) de ventas (en valor y en volumen) por concesionario medio y comercial en cada mercado (MKT).
- 2.13 Comparativa de resultados obtenidos frente a las previsiones realizadas en la entrega inicial y nuevo cuadro-resumen con los indicadores de rendimiento y niveles a alcanzar en cada uno de ellos como objetivos estratégicos en el simulador para cada una de las áreas tutorizadas a partir de la situación y planes de adaptación propuestos (OE).

C. ESTRATEGIAS HASTA EL AÑO 8:

- 2.14 Estrategia de segmentación (MKT).
- 2.15 Estrategia de identidad (conceptual y visual) y posicionamiento de marca (Brand Essence Wheel). (MKT).
- 2.16 Estrategias de Marketing-Mix (MKT): Producto, precio, comunicación y distribución.
- 2.17 Estrategia de I+D (OE).
- 2.18 Estrategia de operaciones (OE).
- 2.19 Estrategia de recursos humanos (OE).

3. ÁREAS DE CONTABILIDAD (CON) Y FINANZAS (FIN)

Análisis de las posibles inversiones financieras a realizar a partir del año 4 estudiando el valor añadido que aportarían a la empresa.

A. CONTABILIDAD

Tomando como base los Estados Financieros que se han elaborado en el simulador hasta el año 5, hay que realizar estudio de:

- **Análisis financiero:** Período medio de maduración. Fondo de rotación o maniobra. Indicadores financieros basados en ratios de estructura, liquidez y solvencia y análisis sectorial.
- **Análisis económico:** Costes fijos y variables. Umbral de rentabilidad. Análisis del margen bruto. Indicadores económicos basados en ratios de rentabilidad económica y financiera: interpretación y análisis sectorial.

En función del resultado de las desviaciones, hay que volver a plantear los objetivos, planificar medidas correctoras, plantear nuevas proyecciones de los estados financieros (años 6, 7 y 8).

B. FINANZAS

Analizar desviaciones habidas respecto a lo proyectado y hacer nuevas proyecciones de los diferentes escenarios optimista y pesimista a partir del escenario trabajado en el área contable, tal y como se hizo en la entrega inicial, proponiendo, de nuevo, los planes de contingencia que sean necesarios para el escenario pesimista o más adverso.

Valoración económica del proyecto empresarial a través de un análisis de rentabilidad-riesgo tomando como base lo ocurrido hasta el año 5 y los posibles escenarios futuros creados hasta el año 8, para lo cual:

- Cálculo a través del flujo de caja libre del valor actual neto (VAN) de cada uno de los tres escenarios.
- Cálculo del coste de los capitales propios, de la deuda, y del coste del capital medio ponderado.
- Cálculo y análisis del valor esperado del VAN, E(VAN), la desviación típica del mismo y la probabilidad de insolvencia del proyecto a través de una distribución normal.

4. BIBLIOGRAFÍA

5. ANEXOS

ENTREGA FINAL Y PRESENTACIÓN A TUTORES: BALANCE Y PLAN AL CIERRE DEL AÑO 8

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. ÁREAS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (OE) Y MARKETING (MKT)

A. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS AL CIERRE DEL AÑO 8 VERSUS OBJETIVOS.

- 2.1 Identificación de las empresas líderes del mercado y sus fortalezas principales (OE).
- 2.2 Análisis de grupos estratégicos e intensidad de la competencia (por segmentos y mercados) (OE).
- 2.3 Análisis del posicionamiento de todas las marcas competidoras en cada uno de los mercados (MKT).
- 2.4 Posicionamiento relativo de la empresa fabricante respecto a los competidores en el reloj estratégico (OE).
- 2.5 Análisis de las ventas y cuota de mercado (en unidades y valor) por mercados y productos, contemplando la demanda generada por todas y cada una de las empresas (pueden haberse producido roturas de stock) (MKT).
- 2.6 Matriz de cartera de negocios de la empresa fabricante (OE).
- 2.7 Desglose del coste por producto fabricado, stock de materia prima y producto terminado en unidades (por segmento y mercado) (OE).
- 2.8 Decisiones justificadas de lanzamiento (y retirada) de modelos y versiones (OE).
- 2.9 Análisis de las ventas por distribuidor, y resultado del concesionario medio por mercados, de todas y cada una de las empresas (MKT).
- 2.10 Análisis de la competencia (estrategia de marketing de los competidores y de sus concesionarios-MKT), (estrategia de operaciones y estrategia de RRHH-OE).
- 2.11 Análisis de la eficacia de las estrategias de Marketing adoptadas por la empresa en años 6, 7 y 8 frente a los objetivos del periodo y a los resultados de los competidores. En el caso de que se hayan modificado las estrategias iniciales justificar las modificaciones (MKT).
- 2.12 Análisis DAFO (OE).
- 2.13 Revisión y diagnóstico de la situación de la empresa a partir de las herramientas e indicadores clave, con análisis comparativo respecto a los competidores, para el conjunto del ejercicio de simulación (OE).

- 2.14 Valoración crítica de la formulación e implantación de la estrategia competitiva y las distintas estrategias funcionales (marketing, RRHH, operaciones, finanzas, I+D...) y políticas específicas (retribución, gestión de stocks, lanzamiento/retirada de productos...) (OE).
- 2.15 Cuadro resumen de objetivos estratégicos planteados en la entrega inicial e intermedia y los alcanzados en el conjunto del ejercicio de simulación para cada una de las áreas tutorizadas (OE).

3. ÁREAS DE CONTABILIDAD (CON) Y FINANZAS (FIN)

C. CONTABILIDAD

Tomando como base los Estados financieros que se han elaborado en el simulador desde al año 6 hasta el año 8 (ambos incluidos), hay que realizar estudio de:

- **Análisis financiero:** Período medio de maduración. Fondo de rotación o maniobra. Indicadores financieros basados en ratios de estructura, liquidez y solvencia y análisis sectorial.
- **Análisis económico:** Costes fijos y variables. Umbral de rentabilidad. Análisis del margen bruto. Indicadores económicos basados en ratios de rentabilidad económica y financiera: interpretación y análisis sectorial.

D. FINANZAS

Presentar la siguiente información realizando un análisis de la evolución del proyecto del año 0 al 8:

- Análisis y reflexión sobre las desviaciones que ha habido en la realidad, a lo largo de la vida del proyecto, respecto a las proyecciones realizadas.
- Valoración económica del proyecto empresarial.
- Cálculo de los Flujos de Caja Libre, del coste de los capitales propios, deuda, y el coste del capital medio ponderado, razonando su uso.
- Cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad y del plazo de recuperación.
- Cálculo del valor actual neto del proyecto (VAN), sin valor residual y considerando el valor residual del proyecto empresarial consecuencia de la gestión llevada a cabo hasta el año 8.

4. CONCLUSIONES DE TODAS LAS ÁREAS Y MEMORIA DE APRENDIZAJE

5. BIBLIOGRAFÍA

6. ANEXOS

ENTREGA DE LA MEMORIA FINAL Y DEFENSA ANTE TRIBUNAL:

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. ÁREAS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (OE) Y MARKETING (MKT)

Situación de partida con los objetivos a alcanzar, las estrategias y los planes de acción realizados (decisiones adoptadas), y la situación final con los resultados obtenidos. Se

profundizará en las causas de las desviaciones producidas, analizando la pertinencia de las decisiones adoptadas.

3. ÁREAS DE CONTABILIDAD (CON) Y FINANZAS (FIN)

Situación de partida con los objetivos a alcanzar, las estrategias y los planes de acción realizados (decisiones adoptadas), y la situación final con los resultados obtenidos. Se profundizará en las causas de las desviaciones producidas, analizando la pertinencia de las decisiones adoptadas.

4. CONCLUSIONES DE TODAS LAS ÁREAS Y MEMORIA DE APRENDIZAJE

5. BIBLIOGRAFÍA

6. ANEXOS

5. CALENDARIO DE TRABAJO

A continuación, se detallan las fechas previstas para la formación y prueba de los alumnos con el Simulador Empresarial MMT85 y para el desarrollo del trabajo, con las rondas de simulación definitivas, las entregas de documentos y presentaciones a realizar a los tutores, la entrega de la Memoria Final del TFM y la defensa final ante Tribunal.

Calendario de formación para el desarrollo del TFM:

- Jueves 11 de mayo (16.00-20.30h): Formación Simulador Empresarial MMT85.
- 3ª Semana de mayo (18 y 19 mayo, 23.30h deadline). Rondas de prueba años 1 y 2 del simulador.
- 4ª Semana de mayo (26 mayo a las 23.30h deadline). Ronda de prueba año 3 del simulador.
- Jueves 25 de mayo (18.30-20.30h). Reunión contenidos TFM con la coordinación MBA
- Miércoles 31 de mayo (15.00-17.00h): Formación de feedback. Simulador Empresarial MMT85.

Calendario del desarrollo del TFM:

- Junio:
 - Entrega inicial de trabajo a tutores por mail: 30/6/2023 (23:30h deadline).
 - Cierre rondas de simulación años 1 y 2 (29 de junio y 30 de junio a las 23:30 h deadline respectivamente).
- Septiembre:
 - Cierre ronda de simulación año 3: 9/9/2023 (23:30h deadline)
 - Cierre ronda de simulación año 4: 16/9/2023 (23:30h deadline)
 - Cierre ronda de simulación año 5: 23/9/2023 (23:30h deadline)

- Entrega intermedia de trabajo a tutores en el Campus Virtual: 29/9/2023 (23:30 h deadline)
- Presentación intermedia I al equipo de tutores: En la semana del 2 de octubre. La fecha y hora concretas de dicha presentación se fijará entre cada equipo de alumnos y grupo de tutores. Puede ser en formato presencial u online.
- Octubre:
 - Cierre ronda de simulación año 6: 7/10/2023 (23:30h deadline).
 - Cierre ronda de simulación año 7: 14/10/2023 (23:30h deadline).
 - Cierre ronda de simulación año 8: 21/10/2022 (23:30 h deadline).
 - Entrega final de trabajo a tutores en el Campus Virtual: 27/10/2023 (23:30 h deadline).
 - Presentación intermedia II al equipo de tutores: En la semana del 30 de octubre. La fecha y hora concretas de dicha presentación se fijará entre cada equipo de alumnos y grupo de tutores. Puede ser en formato presencial u online.
- Entrega online de la Memoria Final del TFM para su defensa ante Tribunal: 16/11/2022 (23:30 h deadline), en el Campus Virtual. Se revisará mediante la herramienta antiplagio Turnitin.
- Entrega de 3 ejemplares físicos de la Memoria Final del TFM firmadas por todos los alumnos para su defensa ante Tribunal: a partir del 17 de noviembre (pendiente de fijar por la Coordinación del MBA).
- 29 y 30 de noviembre de 2023: Defensa Final de los TFM ante los Tribunales constituidos y convocados al efecto.

6. FECHAS Y FORMACIÓN DE TRIBUNALES

Los **TFM** deberán ser objeto de una presentación y defensa pública por parte de sus autores ante un Tribunal constituido al efecto. La defensa pública del trabajo es esencial para demostrar la madurez del estudiante.

- La convocatoria de la defensa pública de los **TFM** será realizada por el coordinador del MBA y deberá hacerse al menos con quince días de antelación. Deberá publicarse en la página web del MBA.
- Habrá **dos convocatorias** por curso académico para el **TFM**.
- ✓ **La prueba final** ante los tribunales de TFM se celebrarán la **última semana de noviembre durante el 2º curso** de Máster MBA (1ª convocatoria) y **junio o septiembre** (2ª convocatoria). La exposición oral de los trabajos no deberá superar los 20 minutos en total. Serán los alumnos los que se encarguen de coordinar la presentación.

En caso de que algún alumno no supere el TFM en la 1ª convocatoria, podrá realizar para la 2ª convocatoria (siempre con la aprobación del Coordinador del MBA), un TFM individual especializado en el área en la que haya trabajado en profundidad en la 1ª convocatoria. Para ello contará con el tutor correspondiente.

- ✓ En cada convocatoria se establecerán los días concretos en función del calendario, dándolos a conocer a los alumnos **al menos con un mes de anticipación** hasta la fecha de celebración de los tribunales.
- El Tribunal calificador del TFM estará integrado **al menos por tres miembros**, los cuales habrán sido también tutores de otros equipos de TFM distintos al que se esté calificando.
- Podrán constituirse varios tribunales para la calificación de los TFM cuando el número de trabajos así lo aconseje. En tal caso, la distribución de los estudiantes entre los distintos tribunales será realizada por la Comisión coordinadora del Máster
- Los miembros de los tribunales calificadores del TFM deberán tener a su disposición un ejemplar de cada uno de los trabajos que hayan de juzgar al menos con **10 días de antelación** a la exposición y defensa pública de los trabajos. El número de trabajos a evaluar por cada miembro del Tribunal no excederá de dos, salvo causa mayor.

7. ENTREGA DE EJEMPLARES DEL TFM, CRITERIOS DE ACCESO AL TRIBUNAL DEL TFM, EVALUACIÓN Y ACTAS

- ***Entrega de ejemplares de la Memoria Final del TFM***

El miércoles 16 de noviembre de 2023 (a las 23:30 horas como muy tarde), los alumnos deberán entregar, en el Campus Virtual (en el espacio habilitado para ello), la Memoria Final del TFM que revisará mediante la herramienta antiplagio Turnitin. La portada del trabajo deberá ajustarse al modelo y formato que se recoge en el anexo 5 de esta guía. La extensión del trabajo no deberá superar las 50 páginas (anexos aparte).

A partir del 17 de noviembre de 2023 (la Coordinación fijará la fecha y hora definitiva) los alumnos deberán entregar tres ejemplares en papel de la Memoria Final del TFM (firmados en su portada por todos los alumnos de cada equipo).

El trabajo se entregará fotocopiado por las dos caras y la portada deberá ajustarse al formato correspondiente (el modelo de la portada se recoge en el anexo 4 de esta guía)

La entrega se realizará en el Despacho 45 de dicho edificio (despacho de la Coordinación del MBA).

A cada miembro del Tribunal se le entregará un ejemplar del TFM que vaya a evaluar, junto a la calificación otorgada al equipo por su grupo de tutores y la rúbrica de evaluación.

▪ ***Criterios de acceso al Tribunal Fin de Máster:***

Para poder realizar la presentación y defensa del **TFM** los estudiantes deberán haber superado el resto de los créditos correspondientes al plan de estudios del MBA, salvo las prácticas que pueden estar realizándose y salvo excepciones autorizadas por la Comisión Académica del MBA. Además, los alumnos deben contar con el visto bueno de todos los tutores del equipo de trabajo que se hayan asignado.

▪ ***Criterios de evaluación del TFM:***

Del trabajo se evaluarán (tanto por parte de los alumnos, como de los tutores y de los Tribunales Finales) los siguientes aspectos:

- ✓ Interés del Plan de Negocio propuesto en el TFM (5%).
- ✓ Fuentes de información consultadas y uso de las mismas (20%)
- ✓ Metodología (15%).
- ✓ Claridad y profundidad de la memoria escrita (40%).
- ✓ Defensa pública (20%).

▪ ***Evaluación de los alumnos a sus compañeros de grupo:***

Los alumnos evaluarán individualmente a cada uno de los miembros restantes de su equipo. Estas evaluaciones tendrán en cuenta, de cada miembro evaluado, el trabajo realizado individualmente y en equipo, los informes entregados y las presentaciones realizadas. La nota otorgada quedará recogida en el modelo de informe individual de cada alumno que se recoge en el anexo 4 de esta guía. Los alumnos deberán enviar por mail los informes individuales a la coordinación de MBA a la entrega de su TFM.

▪ ***Evaluación de los tutores:***

Para poder entregar y defender el TFM ante el Tribunal final, los estudiantes deberán contar con el visto bueno de todos los tutores del equipo de trabajo que se hayan asignado, siempre conforme a lo establecido en la memoria de verificación del Máster. Los tutores evaluarán a los estudiantes otorgando, a cada miembro de su equipo, una nota individual (60% del total) y una nota colectiva (40% restante) Estas evaluaciones tendrán en cuenta los informes entregados y las presentaciones realizadas por los estudiantes. Asimismo, se tendrá en cuenta el trabajo y la evolución de cada alumno en la parte o partes del TFM sobre las que haya trabajado más en profundidad bajo la tutorización del tutor del área temática correspondiente.

La nota individual quedará recogida en el modelo de informe individual del tutor de cada área que se recoge en el anexo 1 de esta guía.

La nota colectiva quedará recogida en el modelo de informe del grupo de tutores que se recoge en el anexo 2 de esta guía.

Los tutores deberán enviar los informes individuales y grupales a la coordinación de MBA para que sean entregados a los Tribunales finales.

▪ ***Evaluación del Tribunal Final:***

La valoración del Tribunal se dividirá en dos partes, la primera, sobre el trabajo desarrollado por escrito e impreso, y la segunda sobre la exposición del mismo; el tribunal evaluará cada una de ellas bajo los siguientes criterios:

1. Comprobar la capacidad de los alumnos de realizar en equipo un análisis integral de situaciones reales de gestión, utilizando los conceptos y las herramientas expuestas en el desarrollo del Programa.
2. Comprobar la capacidad expositiva de cada alumno y su dominio conceptual, tanto durante la presentación del trabajo, como en las respuestas a las preguntas planteadas.

La nota del Tribunal quedará recogida en el modelo de informe del Tribunal que se recoge en el anexo 3 de esta guía.

▪ ***Evaluación Final:***

La calificación final (nota que aparecerá en el Acta Final del TFM en GEA) será el resultado de las siguientes actuaciones con la ponderación correspondiente:

- Participación en las actividades del curso (5%).
- Informes de los alumnos (7%).
- Resultados obtenidos con el Simulador (8%).
- Informes de los tutores (50%).
- Informe del Tribunal final (30%).

▪ ***Sistema de calificación***

Para la calificación del TFM se seguirá el sistema establecido en el artículo 5 del R.D. 1125/2003 o la normativa que en el futuro pudiera reemplazarla, de la siguiente forma: calificación en función de la siguiente escala numérica de 0 a 10, con expresión de un decimal, a la que podrá añadirse su correspondiente calificación cualitativa:

- ✓ 0-4,9: Suspenso (SS)
- ✓ 5,0-6,9: Aprobado (AP)
- ✓ 7,0-8,9: Notable (NT)
- ✓ 9,0-10,0: Sobresaliente (SB)

En el caso de que hubiera varios tribunales, cada uno de ellos podrá elevar sus propuestas motivadas de calificación de “*Matrícula de Honor*” para aquellos alumnos que hayan obtenido una calificación numérica de 9 o superior. Si el número de propuestas elevadas por los tribunales fuera superior al cupo de Matrículas de Honor posibles en función del número de matriculados en el TFM, la Comisión Académica del MBA o un tribunal creado a tal efecto serán los encargados de otorgar las calificaciones de “Matrícula de Honor”, sin superar el máximo permitido.

Todos los *TFM* que hayan obtenido la calificación de 5 o superior podrán ser publicados a través de *los e-prints de la UCM*. En su portada deberán constar al menos los siguientes datos: título del trabajo, nombre del autor o autores, nombre del tutor o tutores, título del máster en el que ha sido realizado, departamento(s) y/o instituciones en los que ha sido realizado, convocatoria en la que se ha presentado y calificación obtenida. Para solicitar la publicación de los trabajos, el día de la presentación del TFM, el equipo presentará dicha solicitud y un CD con una copia del trabajo.

- ***Cumplimentación de las ACTAS en GEA***

Las *ACTAS* de evaluación del TFM serán firmadas en GEA por el Coordinador-Director del Master MBA. Los créditos docentes los tendrá asignados cada tutor de cada proyecto individual de cada alumno.



Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

ANEXO 1: INFORME INDIVIDUAL DEL TUTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MASTER-MBA

Alumno	
Profesor tutor	
Trabajo	
Área tutorizada	

Cuestión 1: ¿Ha sido el alumno diligente en su trabajo?

Cuestión 2: ¿Ha seguido el alumno con eficiencia las indicaciones que se le han dado?

Cuestión 3: ¿Se ha coordinado el alumno con el resto del grupo?

Cuestión 4: Valoración cualitativa del alumno

CALIFICACIÓN NUMÉRICA DEL ALUMNO (del 0 al 10)

NOTA IMPORTANTE:

1. Se cumplimentará un informe correspondiente al alumno que se ha tutorizado.
2. Se enviará a través de correo electrónico a la coordinación del Máster.
3. Este informe se trasladará al Tribunal del Trabajo Fin de Máster.



Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

ANEXO 2: INFORME COLECTIVO DEL GRUPO DE TUTORES DEL TRABAJO DE FIN DE MASTER-MBA

INFORME DE EVALUACIÓN DEL GRUPO DE TUTORES

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA-UCM)

NOMBRE DEL GRUPO:

MIEMBROS DEL GRUPO:

TUTORES:

INTERÉS DEL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO (0-0,5)	FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS Y USO DE LAS MISMAS (0-2)	METODOLOGÍA (0-1,5)	CLARIDAD Y PROFUNDIDAD MEMORIA (0-4)	DEFENSA ORAL (0-2)	NOTA FINAL

FECHA:

FIRMA TUTORES:



Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

ANEXO 3: INFORME DEL TRIBUNAL FINAL DEL TFM-MBA

INFORME DEL TRIBUNAL FINAL DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA-UCM)

NOMBRE DEL GRUPO:
MIEMBROS DEL TRIBUNAL:
Presidente:
Vocales:

COMPONENTES	INTERÉS DEL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO (0-0,5)	FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS Y USO DE LAS MISMAS (0-2)	METODOLOGÍA (0-1,5)	CLARIDAD Y PROFUNDIDAD MEMORIA (0-4)	DEFENSA ORAL (0-2)	NOTA FINAL

FECHA:
FIRMA DEL TRIBUNAL:



Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

ANEXO 4: INFORME INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN DE LOS ALUMNOS DEL TRABAJO DE FIN DE MASTER-MBA

INFORME DE EVALUACIÓN DE LOS ALUMNOS

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA-UCM)

NOMBRE DEL GRUPO:

NOMBRE Y APELLIDOS DEL ALUMNO QUE REALIZA LA EVALUACIÓN:

ALUMNOS EVALUADOS	INTERÉS DEL PLAN DE NEGOCIO PROPUESTO (0-0,5)	FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS Y USO DE LAS MISMAS (0-2)	METODOLOGÍA (0-1,5)	CLARIDAD Y PROFUNDIDAD MEMORIA (0-4)	DEFENSA ORAL (0-2)	NOTA FINAL

FECHA:

FIRMA DEL ALUMNO QUE REALIZA LA EVALUACIÓN:



Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

ANEXO 5: PORTADA DEL TRABAJO DE FIN DE MASTER-MBA

MBA



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
MBA-UCM
CURSO 2023-2024**

TÍTULO DEL TRABAJO (poner además el logo de la empresa)

NOMBRE DE LOS ALUMNOS:

TUTORES DE LAS ÁREAS:

Área de Organización de Empresa:

Área de Marketing:

Área de Contabilidad:

Área de Finanzas: