

MBA

Trabajo Final de Máster

Índice

Objetivos	3
Tipología	4
Índice TFM.....	5
Desarrollo del TFM.....	8
Recursos para realizar el TFM.....	19
Formato y entrega.....	20
Evaluación.....	22

Objetivos

Los objetivos de aprendizaje del TFM son:

- Demostrar comprensión y conocimiento de los objetivos que se esperan en el desarrollo de un TFM.
- Describir una clara idea de negocio y la justificación cuantitativa y cualitativa de la misma
- Realizar un análisis exhaustivo del entorno del proyecto y del mercado e interpretar información obtenida para entender la situación e identificar oportunidades.
- Diseñar la estrategia y los objetivos estratégicos y operativos para llevar a término la visión y misión de la empresa, reflexionando y detallando sobre cómo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades.
- Identificar la estrategia de marketing offline y online en relación al análisis realizado y objetivos definidos.
- Planificar el formato jurídico de la empresa, su estructura organizativa, perfiles, retribuciones y políticas de personal.
- Estipular las operaciones que requerirá la empresa para satisfacer las demandas del cliente en tiempo y forma con criterios de optimización de costes y rentabilidad.
- Traducir todo el trabajo de los apartados anteriores en cifras económico-financieras que corroboren la viabilidad y rentabilidad del negocio.
- Aplicación de conocimientos adquiridos en la implementación estratégica y operativa de todo el plan de trabajo
- Sintetizar el contenido de todo el TFM en un resumen ejecutivo.
- Concluir con las reflexiones finales.

Tipología

El alumno debe elegir el tipo de TFM que va a realizar y para ello, tiene que pensar en qué sector y qué tipo de TFM es el más adecuado, teniendo en cuenta su perfil profesional, su experiencia y sus motivaciones.

Algunos ejemplos de tipos de TFM pueden ser:

- Creación de nueva empresa o un nuevo negocio
- Desarrollo de una nueva aplicación app
- Formulación e Implementación de una nueva línea de negocio en una empresa ya creada y en funcionamiento.
- Revisión de la situación actual de una empresa (pyme, empresa familiar) y que requiere una reestructuración y una nueva dirección estratégica.
- Plan de internacionalización de una empresa en funcionamiento.

El TFM es una oportunidad para el alumno que quiera desarrollar una nueva empresa e ingresar en el marco del emprendimiento con la generación de modelos de negocio, selección de un target y evaluación del impacto financiero.

Índice TFM

Los apartados que debe incluir el TFM son los siguientes:

Índice

Índice de figuras y gráficos

Resumen ejecutivo

Capítulo 1 – Modelo de negocio

- Idea de negocio (producto o servicio)
- Justificación cuantitativa y cualitativa del negocio
-

Capítulo 2 - Análisis del entorno

- Análisis PESTEL
- Las 5 fuerzas de Porter

Capítulo 3 - Estudio de mercado

- Diseño de la encuesta
- Presentación de los resultados
- Conclusiones del estudio

Capítulo 4 - Definición e implementación Estratégica

- Misión
- Visión
- Objetivos Estratégicos y Operativos
- Valores y códigos éticos
- DAFO y CAME
- Innovación

Capítulo 5 - Marketing Mix

- Producto o Servicio
- Precio
- Place (Distribución)
- Promoción
- La evolución hacia las 4C, las 4V y las 4E

Capítulo 6 - Recursos Humanos

- Constitución: Trámites
- Estructura Organizativa. Organigrama
- Perfiles (conocimientos, competencias) y Manual de Funciones
- Retribuciones
- Estimación de plantilla a 3 años
- Políticas de personal
- Cultura innovadora

Capítulo 7 - Plan de Operaciones

Apartados comunes en empresas que fabrican productos o que prestan servicios:

- Ubicación y Contacto
- Mobiliario oficina
- Layout fábrica u oficina
- Proveedores
- Protocolos de actuación con el cliente-usuario
- Servicio post-venta
- Calidad
- Plan de mantenimiento
- Prevención de Riesgos Laborales
- Uniformidad del personal
- Modelos (encuesta de satisfacción, de reclamación...)
- ERP, CRM y SRM
- 5V del Big Data e Inteligencia Artificial

Apartados específicos para empresas que fabrican productos:

- Metodología de gestión de la cadena de suministro y de la producción
- Materias Primas
- Proveedores
- Gestión de inventarios
- Conversión a Productos acabados
- Gestión de costes de producción y operativos
- Maquinaria
- Logística de distribución hacia el consumidor e inversa
- Logística closed-loop o de apoyo a la economía circular

Apartados específicos para empresas que prestan servicios, que desarrollan apps o plataformas digitales:

- Flujogramas de procesos internos y externos para con el cliente-usuario
- Relación entre proveedor cliente o entre prosumers y crossusers
- RGPD y seguridad en el pago.

Capítulo 8 - Plan Financiero

- Plan de ventas, inversión y fuentes de financiación de la empresa y de la innovación
- PyG
- Plan de Tesorería
- Balance General
- Análisis de Ratios
- Automatización del área financiera

Capítulo 9 - Cronograma de Actividades

- Diagrama de Gannt

Capítulo 10 - Conclusiones

- Conclusiones Generales

Bibliografía

Anexos

Desarrollo del TFM

A continuación se indica la descripción de cada apartado del trabajo.

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo tiene por objetivo resumir y destacar aquellos puntos clave del TFM. Por este motivo, aunque se presente como el primer apartado, éste no se realiza completamente hasta haber terminado el TFM.

Un resumen ejecutivo que debe realizarse en castellano e inglés, debería aportar puntos cómo:

1. Información general del TFM
2. Tipo de negocio y Actividad principal
3. Forma jurídica de la empresa
4. Localización
5. Resumen de estructura organizativa
6. Tipos de clientes, competidores, ventajas competitivas
7. Resumen del marketing a desarrollar
8. Aspectos operacionales y logísticos
9. Resumen de la cuenta de explotación previsible de inversiones, ingresos, gastos, resultados, EBITDA, cash flow, ROI, ROE para 3-5 años.

Capítulo 1: Modelo de negocio

Esta sección tiene por objetivo presentar cuál es la idea del negocio así como su justificación, con las causas cuantitativas y cualitativas que han llevado a desarrollar dicha idea de negocio que se haya descrito anteriormente.

Idea de Negocio

Breve descripción del producto o servicio que ofrece o piensa ofrecer la compañía, destacando sus puntos fuertes así como sus ventajas competitivas y objetivos generales.

Describir si la idea de negocio (producto o servicio) es una novedad desconocida hasta la fecha, si es de Cambio o transformación de un producto o servicio actual o si es de Ventaja de progreso para el mercado y la sociedad.

Justificación de Negocio

En base a estudios y análisis cualitativos y cuantitativos se deben explicar y desarrollar las razones y los factores fundamentales que justifican la idea de negocio descrita anteriormente y que corroboren la viabilidad de su desarrollo para ser una idea con contenido, útil, implantable y rentable. Debe finalizarse con la incorporación de tres escenarios (pesimista, intermedio, optimista) de "resultados" esperados para próximos tres años. La variable resultados puede ser ventas, márgenes, beneficios, nicho de mercado, clientes, usuarios, etc.

Capítulo 2: Análisis de entorno

Este apartado debe estructurarse en dos tipos diferentes de análisis: entorno general o macroentorno y entorno específico o competitivo.

Es conveniente analizarlos por separado aunque hay que considerar que pueden existir conexiones entre ambos. A través de este análisis se determina a qué se tiene que enfrentar la empresa y cuáles podrán ser sus factores clave de éxito.

Entorno General o Macro entorno

A través del método PESTEL, en este apartado hay que detallar del mejor modo posible con contenido, gráficos, enlaces, etc. el entorno en el que tendrá que operar la empresa, en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológico-ambientales y legales. Al final del mismo describir en un perfil PESTEL cómo va afectar en una escala de muy negativo, negativo, neutro, positivo, muy positivo, cada concepto analizado en todas las perspectivas y dependiendo de su valor, pueda ser una amenaza o una oportunidad para el negocio.

Entorno específico o microentorno

Con el "Diamante de Porter" describir las 5 fuerzas de Porter para el negocio en estudio: Rivalidad entre competidores, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los clientes, destacando en especial los competidores directos con sus fortalezas y debilidades.

Capítulo 3: Estudio de Mercado

Esta sección debe resumir los factores más importantes de la investigación del proyecto. Se trata de uno de los apartados más importantes, ya que sentará las bases de las decisiones que se tomen a lo largo del Trabajo de Final de Máster.

El objetivo del análisis es detectar oportunidades que aportarán contexto y coherencia a los objetivos y al plan definido. El análisis del mercado, debe contener al menos:

Diseño de encuesta

Además de aportar información relacionada con el mercado y sector donde opera la empresa, con estudios quizás ya existentes, se debe diseñar una encuesta con las preguntas adecuadas que ayuden a determinar quiénes pueden ser los clientes o potenciales clientes, qué hábitos de comportamientos pueden tener, qué gustos, qué criterios de compra, qué hábitos de compra, cuánto y por qué están dispuestos a pagar por nuestro producto o servicio, etc. El objetivo es determinar cuál puede ser el nicho de mercado al que se puede optar y el potencial de ventas que tendremos que considerar a la hora de considerar las previsiones económicas. La encuesta debe realizarse al máximo universo de encuestados para poder llegar a conclusiones contundentes y convincentes.

Presentación de resultados

Los resultados obtenidos deben presentarse de un modo que agrupen los datos de forma visual, estadística con gráficos que faciliten su análisis y toma de decisiones posteriores.

Conclusiones

Las conclusiones obtenidas deben ser cuantitativas y cualitativas e incluirán los datos que puedan resultar interesantes para las actuaciones estratégicas y de marketing posteriores. Deben ser contundentes, claras, firmes y consistentes.

Capítulo 4: Definición e Implementación Estratégica

Se trata del capítulo central del TFM. Se debe elaborar el desarrollo y puesta en marcha de los diferentes planes operativos por parte de la empresa, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas a corto, medio y largo plazo.

Este capítulo debe responder a los siguientes puntos:

Misión

Descripción de la misión de la compañía, su motivo de existir.

Visión

Manifestación de la dirección a la que se dirige la compañía, aquello en lo que quiere convertirse a largo plazo.

Objetivos

Objetivos estratégicos y operativos que persigue la compañía y que forman parte de su identidad.

Valores y Código Ético

Nombrar y desarrollar los elementos intrínsecos de la cultura empresarial de la empresa y que serán reflejados interna y externamente, mediante el cumplimiento de normas que deben regir en el comportamiento de cada uno de los individuos de la compañía.

DAFO y CAME

El DAFO, debe ser un apartado crítico, objetivo y sintetizado donde se resume todo el análisis realizado hasta el momento en frases cortas separadas en cuatro categorías: Oportunidades y Amenazas (análisis externo), Fortalezas y Debilidades (análisis interno). Es recomendable, en caso de necesitar entrar en detalle, redactar apartados explícitos fuera de la tabla.

Seguidamente el análisis CAME, debe servir para desarrollar diferentes estrategias:

- De reorientación, corrigiendo las debilidades aprovechando las oportunidades.
- De supervivencia, afrontando las amenazas no dejando crecer las debilidades.

- De defensa, manteniendo las fortalezas afrontando las amenazas del mercado.
- De ataque u ofensivas, explotando las fortalezas aprovechando las oportunidades.

En el realismo y detalle de ambos análisis y en la definición y aplicación coherente de las acciones a llevar a cabo se encontrará la clave para afrontar los diversos obstáculos que aparecen en la implementación que es el 90% de la estrategia.

Innovación

Categorizar la idea de negocio indicando si se corresponde con una innovación de Novedad (objetivo), si es de Cambio (temporal) o si es de Ventaja (dimensión social).

Explicar si la inversión estratégica va a ser para:

- Investigación, donde se generen nuevos conocimientos.
- Desarrollo de nuevos productos/servicios.
- Innovación, para satisfacer nuevos mercados.
-

Identificar algunas de las 12 dimensiones de la innovación empresarial con el desarrollo de las directrices de trabajo para cada una de ellas.

Identificar estímulos realistas para afrontar la innovación en la empresa.

Capítulo 5: Marketing Mix

El desarrollo de este capítulo comprende desarrollar el análisis interno de la compañía para establecer la estrategia de las 4Ps y su evolución centrada en el Cliente (Cliente, Coste, Conveniencia, Comunicación):

- Producto o Servicio, para satisfacer los requerimientos y las necesidades del Cliente. Descripción del producto/servicio que satisface una determinada necesidad así como los elementos/servicios suplementarios al producto en sí.
- Precio, adecuado que el cliente está dispuesto a pagar y para el cual la empresa tendrá que adaptar su Coste. Información concreta y detallada de los precios del producto o servicio (o la horquilla de precios por familias o gamas de producto). El valor asignado a cada producto debe llevar implícito las causas que justifiquen los precios propuestos para el cliente.
- Place (Distribución), que debe adaptarse a la Conveniencia de cómo, cuándo y dónde lo quiere comprar el cliente. Identificación de los canales de distribución que atraviesa el producto sea offline u online desde que se crea hasta que llega al consumidor.
- Promoción, orientada a divulgar las ventajas y beneficios del producto que se quiere vender y por lo que habrá que Comunicar informando y persuadiendo al cliente y estar abiertos a comunicación online bidireccional con el cliente. Propuesta de medios (publicidad, relaciones públicas, eventos, revistas especializadas, redes sociales, buscadores, videos virales, etc.) que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas.

Desarrollo del marketing digital a través de las 4Vs:

- Validez, donde el producto debe ser válido para diferentes targets
- Valor diferencial, para que el cliente elija comprar/consumir el producto o servicio ofrecido por la empresa
- Virtual Place, para que el cliente pueda informarse previamente antes de comprar por cualquier canal presencial u online.
- Viralidad, con el cuidado y el control del efecto de la red y para que el cliente pueda difundir, compartir y recomendar el producto/servicio consumido.

Culminación con las 4Es:

- Experiencia, para el cliente en todo el proceso de la compra del producto o servicio que debe ser única y memorable
- Exchange, donde puede ampliarse el valor medio que aporta el cliente en la vida la empresa
- Everyplace, para que el cliente pueda encontrar el producto/servicio en varios canales conectados e integrados
- Evangelism, para que el producto, el servicio despierte pasión en el consumidor y sea evangelizador de la marca.

Capítulo 6: Recursos Humanos

El objetivo de este capítulo es desarrollar el contenido para poder poner en práctica en la empresa la famosa frase “el activo más importante que tiene una empresa son las personas” y que por supuesto hay que satisfacer al cliente pero para cuidar al cliente hay que cuidar en primer lugar a los empleados.

Constitución

Determinar la elección de la forma jurídica más idónea para la empresa y desarrollar los trámites necesarios para su constitución.

Estructura Organizativa. Organigrama

Elección del tipo de estructura y diseño del Organigrama adecuado a la dimensión de la empresa.

Perfiles y Manual de Funciones

Descripción de cada uno de los perfiles descritos en el organigrama con sus habilidades, conocimientos, competencias requeridas para desarrollar las funciones y responsabilidades con eficacia. Desarrollo de las funciones generales y específicas a desarrollar en cada posición.

Retribuciones

Formas de retribuir a todos y cada uno de los colaboradores de la empresa que incentiven el talento y valoren el esfuerzo y los resultados obtenidos.

Estimación de plantilla a 3 años

Detalle del número de personas aproximado por puesto y sus costes salariales para los próximos 3 años para alcanzar los compromisos y objetivos que la empresa espera conseguir.

Políticas de personal

Conjunto de actividades que permitan establecer un sistema eficaz para la implementación de las políticas de personal, que fomenten la igualdad de oportunidades, selección por valores de los candidatos que estén alineados con la visión y misión de la empresa, que atraiga el talento, también digital, evaluaciones del desempeño objetivas y profesionales, también de las competencias digitales, sin favoritismos, criterios de promoción interna o de movilidad entre puestos, formaciones para realizar las funciones con eficacia, planes de carrera realistas y comunicación fluida.

Cultura innovadora

Descripción de los bloques en los que se apoyará la cultura innovadora de la empresa (recursos, procesos, resultados, valores, conducta, clima) e indicadores para medirlos.

Capítulo 7: Plan de Operaciones

El contenido de esta sección pasa por desarrollar todos los aspectos técnicos y organizativos que tienen que ver con la elaboración de los productos y su distribución hacia el cliente, o la prestación de los servicios ofrecidos al cliente, o usuario en caso de ser una app o una plataforma digital. Si hay materias primas hay que describir los procesos hasta que se convierten en producto acabado, determinando todos los recursos necesarios (materiales, tecnológicos, humanos) para llevar a cabo la actividad así como los costes en los que incurrirá.

También hay que identificar los proveedores que suministran los productos y hacer un análisis-valoración de los mismos.

Si es una empresa de servicios, una app o una plataforma digital, al igual que las empresas de productos, hay que diseñar los flujogramas de procesos internos y externos para con el cliente. En caso de app o plataforma habrá que realizar especial mención al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la seguridad en el pago. De igual modo en plataformas habrá que considerar las relaciones entre proveedores y clientes y de ellos con la plataforma.

Materias primas

Describir las materias primas que deberán ser transformadas en productos semiacabados o productos terminados que ofrece la empresa al cliente.

Proveedores

Describir los proveedores que suministrarán las materias primas, servicios, equipamiento, tecnologías y cualquier otro insumo necesario para el desarrollo del proyecto.

Definir la homologación de proveedores basada en condiciones operativas, comerciales, de calidad y de RSC.

Gestión de inventarios

Determinar cómo será el aprovisionamiento y la producción, así como los modelos de gestión de inventarios que se lleve a cabo en la empresa para disponer de los productos necesarios en las cantidades oportunas y cuando les sean útiles para cubrir la demanda del cliente, garantizando la disponibilidad de los insumos necesarios y del coste de inventario óptimo.

Maquinaria

Descripción del conjunto de máquinas y aparatos que son necesarias para elaborar el producto ofrecido a los clientes.

Logística hacia el consumidor e inversa

Describir los medios necesarios (superficies, medios de transporte, informática, etc.) y desarrollar los flujogramas de procesos internos y externos de toda la cadena de suministro para tener los productos o servicios en el lugar adecuado, en el momento preciso que lo requiere el cliente y en las condiciones deseadas, asegurando la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicios, coste y calidad.

Detalle de los procesos de recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales.

Logística closed-loop o de apoyo a la economía circular

En caso de tratarse de un proyecto de economía circular, descripción de los procesos necesarios para reintegrar a la cadena de suministro los productos que siguen teniendo vida útil: compartir, arrendar, reutilizar, reparar, reacondicionar y reciclar.

Ubicación y Contacto

Describir la ubicación de la fábrica, oficina, espacio de coworking, lugar, google maps

Mobiliario oficina

Desglose de mobiliario interno (mesas, sillas, ordenadores, etc.)

Layout fábrica u oficina

Diseño visual del layout en planta o en fotografía de la fábrica u oficina.

Protocolos de actuación con el cliente

Desarrollar el conjunto de reglas conductas y procedimientos correctos que deben seguirlos empleados de la organización respecto al trato con los clientes, la comunicación, antes, durante y después del producto o servicio ofrecido.

Servicio Post-Venta

Describir las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra.

Calidad

Conjunto de normas y estándares para cumplir las expectativas en materia de calidad que la empresa debe tener en cuenta para satisfacer a sus clientes.

Plan de Mantenimiento y Prevención de riesgos laborales

Desarrollo del conjunto de tareas necesarias para prevenir los principales fallos que puede tener la instalación y evitar determinadas averías.

Sistemas para mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores y la aplicación de medidas y desarrollo de actividades necesarias para prevenir los riesgos derivados de las condiciones de trabajo.

Uniformidad del personal

Describir el uniforme estándar recomendado para cada una de las posiciones de la empresa.

Modelos varios

Desarrollar modelos de encuesta de satisfacción, de reclamación de clientes u otros requeridos para el control de las operaciones.

Metodología de gestión de la cadena de suministro y de la producción

Describir el modelo de gestión utilizado: lean management, demand-driven supply chain, agile supply chain, etc.

ERP, CRM y SRM

Según la etapa del negocio, propuesta de programa y software para procesar en tiempo real los datos de la empresa y ordenar la información del cliente para automatizar procesos de venta y realizar seguimiento de los mismos.

Relación entre Proveedor-Cliente o entre Prosumers y Crossusers

Desarrollar, según sea la plataforma o app, los flujogramas de procesos y las relaciones entre proveedores y clientes con la plataforma o app o entre prosumers y crossusers si es que pueden intercambiar sus roles.

5V del Big Data e Inteligencia Artificial

Identificar fuentes para procesar datos que ayuden a generar planes y estrategias comerciales para la empresa teniendo presente las 5V del Big Data (Volumen, Velocidad, Variedad, Veracidad, Valor) y la inteligencia artificial.

Uso de Big Data y la IA para gestionar la demanda basada en el análisis de comportamientos y tendencias de los clientes potenciales.

Capítulo 8: Plan financiero

El desarrollo de este capítulo es quizás el más importante del TFM ya que su contenido debe servir para apreciar si el modelo de negocio es viable y si va a contar con la solvencia, liquidez y rentabilidad para perdurar en el tiempo. Debe ser claro y bien estructurado con datos objetivos que se ajusten a la realidad.

El plan financiero incluye la previsión a tres-cinco años del desarrollo de plan de ventas, inversiones y financiación, cuenta de pérdidas y ganancias, plan de tesorería, balance general y análisis de indicadores.

Plan de ventas, inversión y fuentes de financiación de la innovación

Describir referente a toda la parte comercial de la empresa, cuáles serán los objetivos de ventas durante los siguientes 3 años, como mínimo y las directrices necesarias para conseguirlos.

Detallar las necesidades para iniciar la empresa, las acciones y los plazos de las inversiones para garantizar la rentabilidad de la empresa y cuáles van a ser las fuentes de financiación que faciliten el inicio y la continuidad de la empresa así como la innovación de la empresa

Cuenta de pérdidas y ganancias

Resumen proyectado a 3-5 años de todos los ingresos y todos los gastos que genera la empresa.

Plan de tesorería

Desglose de los pagos y cobros, en base a las operaciones que estima realizar la empresa durante los próximos 3-5 años y donde se pueda dilucidar claramente la situación de liquidez de la empresa, si con los cobros previstos se va a poder hacer frente a los pagos estimados y de las necesidades de financiación a corto plazo.

Balance general

Descripción de la situación prevista patrimonial de la empresa (activos: los bienes que posee la empresa; pasivos: el modo en que se han conseguido; y patrimonio neto: fondos propios, capital, reservas y resultados de ejercicios anteriores) al finalizar cada uno de los 3-5 ejercicios próximos, expresados según normas establecidas en el Plan General Contable.

Análisis de ratios

Conjunto de indicadores y medidas para diagnosticar si con las cifras expresadas en los apartados anteriores, la empresa genera ingresos suficientes para cubrir costes y obtener beneficios.

Automatización del área financiera

Descripción de las actividades que se tiene previsto automatizar dentro del área financiera a través de un software RPA

Capítulo 9: Cronograma de Actividades

Este capítulo sirve para describir la elaboración de un calendario en el que se reflejen las fechas de inicio y final de cada una de las actividades críticas antes de iniciar la empresa así como los hitos del proyecto para los próximos años. Describir con detalle este cronograma sirve para analizar las limitaciones y restricciones posibles así como los riesgos que pueden surgir.

Diagrama de Gantt

Visualización gráfica de las acciones previstas antes de iniciar la empresa así como durante los primeros años de vida de la misma con las etapas de inicio a fin, sus tareas respectivas y su vinculación de unas con otras.

Capítulo 10: Conclusiones generales

Las conclusiones, también llamadas "reflexiones finales", tienen el objetivo de concluir el Trabajo de Final de Máster.

El alumno debe resumir los puntos más importantes del TFM desde una perspectiva transversal a todo el proyecto realizado. Las conclusiones pueden exponer qué ha justificado la idea del negocio, qué entorno va a tener que afrontar, qué directrices estratégicas se van a desarrollar, cómo se van a lograr los objetivos estratégicos y operativos expuestos, un resumen de cómo será el plan de marketing de la empresa, los aspectos claves de los recursos humanos y operaciones. Finalmente deberá haber quedado reflejado en el plan financiero si va a ser un proyecto rentable y viable. Igualmente, el alumno puede describir las limitaciones con las que se ha encontrado fruto de introducirse en el desarrollo de cada uno de los apartados del TFM y si existen posibilidades reales futuras de implementación del trabajo realizado.

Bibliografía

La utilizada para la realización del TFM para cada uno de los puntos a desarrollar en cada uno de los apartados del TFM y la propuesta por el alumno según sea el sector/modalidad elegida.

Es importante citar bien las fuentes, revisa el documento "Citación de fuentes externas", incluido en el apartado Recursos del campus, para conocer cuál es el procedimiento correcto.

Anexos

En este apartado debe indicarse toda aquella información que complemente o respalde los datos indicados a lo largo del trabajo.

Recursos para realizar el TFM

Los recursos necesarios para realizar el trabajo son:

1. Infografía "Herramientas Business Administration"
2. Herramientas incluidas en la carpeta "Recursos" del aula.
3. Vídeos de recomendaciones para cada capítulo:
 - [Resumen ejecutivo](#)
 - [Modelo de negocio](#)
 - [Análisis del entorno](#)
 - [Estudio de mercado](#)
 - [Definición e implementación estratégica](#)
 - [Marketing Mix](#)
 - [Recursos Humanos](#)
 - [Plan de operaciones](#)
 - [Plan financiero](#)
 - [Cronograma de actividades](#)
 - [Conclusiones generales](#)
 - [Innovación y Transformación digital](#)
4. Documento: Citación de fuentes externas

Formato y entrega

- Se pueden realizar el TFM de forma individual o en grupo (máximo 3 personas)
- Si vas a realizar la actividad en grupo, encontrarás todas las instrucciones en el campus virtual en el espacio **Creación grupos TFM**
- Carga el archivo de cada entrega (parcial/final) a través del campus virtual, en formato PDF, en el espacio **Entregas / Evaluación**
- El nombre del archivo debe ser:
 - Para las entregas individuales: Nombreyapellidos_primeraintrega.pdf
 - Para las entregas de grupo:
Grupo (número del grupo)_primeraentrega.pdf
- El alumno recibe un mail de confirmación cada vez que hace una entrega. Es su responsabilidad revisar que la actividad se ve correctamente (en caso de no visualizarla, contactar con el equipo de tutores).
- Sólo se permite una entrega.
- No se permitirán entregas fuera de plazo.
- Idioma: Castellano
- Siempre que se usen referencias externas se deben citar correctamente, aportando la fuente y el enlace.
- Toda aquella información adicional que sea necesaria para el análisis, pero no se necesite presentar en el cuerpo del trabajo, puede presentarse en los Anexos.

Es obligatorio:

- Incluir portada (disponible portada EAE en el espacio **Contenidos / Recursos**)
- Utilizar correctamente el subrayado, negrita y mayúsculas
- Justificar el texto cuando sea necesario (principio y el final de cada renglón alineado)
- Destacar títulos y subtítulos
- Seguir el Índice solicitado en esta Guía
- Tipo de letra:
 - Títulos Arial 12 negrita.

- Contenido Arial 11.
 - Pie de imágenes Arial 8 cursiva.
 - Pie de página Arial 8.
- Interlineado sencillo.
- Alineación de párrafos justificada.
- Tamaño de papel: DIN A4
- Encabezado alineado a la derecha con el nombre del autor o autores y grupo (si corresponde).
- Pie de página numeración alineada a la derecha.

Evaluación

Para la evaluación del TFM se revisarán los siguientes aspectos:

Presentación del proyecto

- Presenta un resumen ejecutivo claro y conciso con todos los detalles del proyecto
- Presenta un modelo de negocio concreto con una idea de negocio bien definida y una justificación de la misma, cuantitativa y cualitativa, detallada.

Análisis

- Se hace un buen análisis, detallado, con gráficos, enlaces, estudios de PESTEL de todas las perspectivas y con el diagrama final y se desarrolla con detalle las fuerzas de Porter, en especial los competidores claves con sus fortalezas y debilidades.
- El diseño de encuesta clara, con preguntas que aportan valor, realizada a un universo de encuestados aceptable, resultados explicados y expresados en formato visual y conclusiones cuantitativas y cualitativas convincentes.

Desarrollo

- Desarrollo claro y bien definido de los Objetivos Estratégicos y Operativos (concretos, realistas, alcanzables, coherentes).
- Desarrollo claro y bien definido de los siguientes subapartados: Visión, Misión, Valores y código ético, DAFO y CAME.
- Se desarrollan con detalle los apartados necesarios del Marketing Mix para llevar a cabo el proyecto, la presentación es visual y su planteamiento es coherente con la estrategia del negocio.
- Se desarrollan con detalle los apartados necesarios de RRHH para llevar a cabo el proyecto, la presentación es visual y su planteamiento es coherente con la estrategia del negocio.

- Se desarrollan con detalle los apartados necesarios del Plan de Operaciones para llevar a cabo el proyecto, la presentación es visual y su planteamiento es coherente con la estrategia del negocio.
- Se desarrollan con detalle todos los apartados necesarios del Plan Financiero para justificar la viabilidad y rentabilidad del proyecto y su planteamiento es coherente con la estrategia del negocio.
- Se presenta un cronograma "Diagrama de Gannt" claro y estructurado de acuerdo con los objetivos planteados con explicaciones de cada actividad.

Conclusiones

- Quedan claramente expuestas y comentadas, con exposición de objetivos conseguidos, las limitaciones del proyecto y la continuidad o vías futuras del proyecto.

Formato

- El formato/diseño presentado cumple todos los requisitos especificados en la guía fomentando su comprensión para la evaluación
- El uso del lenguaje es adecuado al ámbito de estudio, respetando la redacción clara, tanto en ortografía como en gramática, fomentando su comprensión para la evaluación