

Recomendaciones para la realización del Proyecto Fin de Máster (PFM)

Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA)

Curso 19/20

Profesores:

José María De la Varga Salto

Fuensanta C. Galindo Reyes

Este documento incluye recomendaciones básicas para la realización de vuestro Proyecto Fin de Máster (PFM). En primer lugar, tendréis que leer muy atentamente el reglamento de PFM del MBA para el curso 2019/20: https://mop.cv.uma.es/pluginfile.php/423241/mod_resource/content/2/Reglamento%20TFM%20MBA%202016%20definitivo.pdf

PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR:

Recomendaciones generales:

1. El Proyecto consistirá con carácter general en un trabajo práctico sobre un plan de desarrollo de negocio, bien por nueva creación, bien de un negocio preexistente. Puede tratarse del proyecto de creación de una empresa, de la apertura de una nueva explotación, del desarrollo de una línea nueva de negocio, de la expansión territorial o internacional de una empresa, de un cambio de orientación estratégica, de una reestructuración, del lanzamiento de nuevos productos o servicios, del establecimiento de alianzas o acuerdos estratégicos, fusiones de empresas, etc.
2. En otros casos, particularmente el de los alumnos que realicen sus prácticas en un departamento o grupo de investigación, el proyecto puede ser un trabajo de investigación, un informe en profundidad sobre un tema, compendio de artículos o comunicaciones a congresos, *papers*, etc.
3. El proyecto debe ser un trabajo original y la comprobación de este extremo se realizará de oficio mediante los programas de detección de plagio con los que está dotada la UMA. Un nivel de plagio inaceptable es motivo de suspenso directo.

Características y condiciones:

- En su desarrollo, el trabajo deberá recoger la argumentación teórica, el análisis aplicado realizado, la bibliografía utilizada, las fuentes documentales y de datos empleadas, las conclusiones y recomendaciones derivadas y, de forma expresa, una valoración personal de los conocimientos y experiencia obtenidos con su realización.
- Sea cual sea su forma, debe basarse en una metodología de análisis e investigación rigurosa y debe cumplir con las normas formales de presentación, formato, extensión, títulos y apartados, citas bibliográficas,
- En cualquier caso, su realización debe requerir el uso de un abanico lo más amplio posible de los conocimientos y metodologías de trabajo adquiridos en el Máster, incluyendo aspectos legales, financieros, económicos, comerciales, estratégicos, tecnológicos, humanos, etc.
- Tendrá una extensión de entre 80 y 100 páginas.
- Para superar el Proyecto Final, como cualquier otra asignatura, el alumno/a dispone de dos convocatorias (véase Calendario PFM del curso actual).
- El PFM se presentará en soporte electrónico, subiéndolo a la plataforma en los plazos y condiciones que se hayan establecido.
- Quienes no hayan presentado o superado el proyecto en la 2ª convocatoria ordinaria tendrán que volver a matricularse de la asignatura en el curso siguiente, en los plazos en que disponga la facultad, y obtendrán su título de máster en el curso posterior.

Normas de estilo:

Tipo y tamaño de fuente: Times New Roman (12pt.)

Interlineado: 1,5

Alineación: justificada

Márgenes: 2,5 cm (ancho); 3 cm (alto y pie de página)

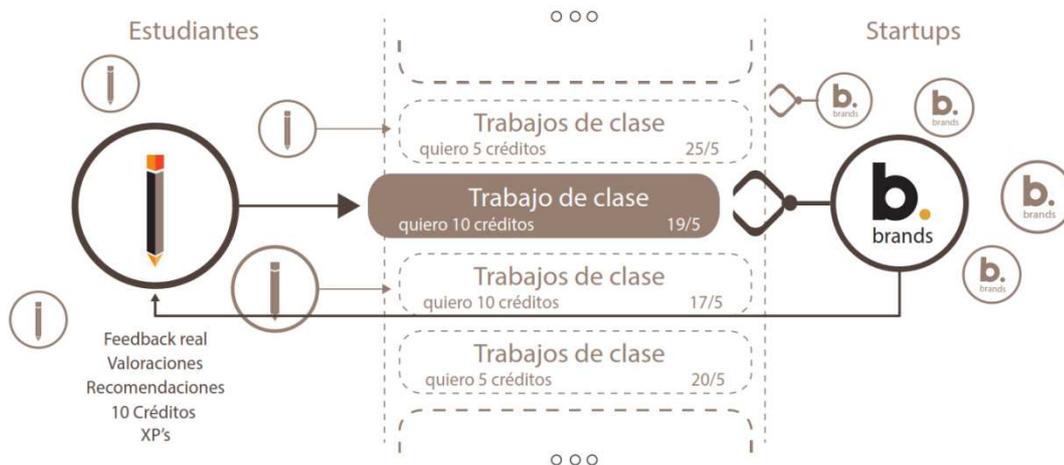
Tamaño de página: DIN-A4

Extensión aproximada: 80-100 páginas.

Pie de página: número de página centrada (normalmente se suele comenzar a enumerar a partir de la página siguiente del índice)

Tablas, figuras y gráficos: Se numerarán con un dígito. Seguirán el orden establecido en el trabajo (Tabla 1, Tabla 2,...; Figura 1, Figura 2....). Todas ellas llevarán un encabezado con el título de la tabla, figura o gráfico y un pie en el que aparecerá la fuente (Se plantearían dos casos: si la habéis elaborado vosotros, en cuyo caso sería, Fuente: elaboración propia; o si por el contrario, la habéis extraído de otros autores, por ejemplo, Fuente: De la Varga y Galindo (2019). A continuación, podéis ver un ejemplo a partir del trabajo realizado por el alumno Álvaro Mancilla defendido en cursos anteriores:

Figura 2: Procesos de colaboración en Workkola



Fuente: elaboración propia

ESTRUCTURA:

La estructura consta de las siguientes partes:

- Portada
- Resumen
- Abstract
- Índice
- Plan de empresa u otro tipo de trabajo
- Conclusiones
- Valoración personal
- Referencias bibliográficas
- Anexos

A continuación, exponemos los rasgos principales de estas partes, con especial incidencia en el contenido y extensión aproximada de cada una de ellas.

Portada: La portada mostrará la siguiente información:

- Título del trabajo en **español** y en **inglés**.
- Nombre del autor/a.
- Nombre del tutor/a.
- Referencia al Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas.
- Fecha de su presentación.
- Y, en su caso, la empresa u organismo donde se ha llevado a cabo el trabajo de campo, salvo que dicho dato sea confidencial.

En el caso de incluirse **logotipos** de la Universidad, de la Facultad o del Máster, estos habrán de ser los oficialmente establecidos al efecto.

Resumen:

Contenido: Resumen general (se suele realizar al finalizar el trabajo). Incluye aspectos generales del PFM: en qué consiste el trabajo, cuáles son los principales objetivos, ámbito de actuación, resultados principales alcanzados, etc.

La última línea del resumen será la siguiente:

Palabras clave: De 3 a 5 palabras clave que reflejen las líneas generales del PFM.

Extensión: 1 página (máximo 200 palabras).

Abstract:

Contenido: Resumen anterior traducido al inglés.

La última línea del resumen será la siguiente:

Key words: De 3 a 5 palabras en inglés que reflejen las líneas generales del PFM.

Extensión: 1 página (máximo 200 palabras).

Índice:

Contenido:

Incluye todos los epígrafes y subepígrafes del PFM con sus páginas correspondientes. Normalmente suele haber, hasta tres niveles, tal y como se muestra en el siguiente ejemplo:

- 4. Estrategia comercial y plan de marketing
 - 4.1. Estrategias corporativas y de marketing
 - 4.1.1. Estrategias corporativas
 - 4.1.2. Estrategias de marketing

Extensión aproximada: 3 páginas.

Aquellos alumnos que lo crean conveniente pueden incluir también un índice de tablas, un índice de gráficos y/o un índice de figuras, siempre que el número de tablas, gráficos y figuras que se incluyan en el trabajo sea muy elevado.

Plan de empresa:

Contenido: Para la elaboración del plan de empresa podéis seguir cualquier modelo ya establecido (escuelas de negocio, organismos públicos, etc.), o bien, definir los contenidos de vuestro trabajo realizando una combinación de distintos modelos. No obstante, no olvidéis que lo más importante, tal y como se fija en el reglamento, es que seáis capaces de aplicar los principales conceptos aprendidos en relación a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

IMPORTANTE: Si el alumno/a realiza un trabajo distinto a un plan de negocio, la parte correspondiente al epígrafe "plan de empresa" será sustituida por los siguientes apartados (en rojo):

Introducción:

Contenido: Mismos contenidos que el resumen pero más desarrollados. También se suele redactar coincidiendo con la finalización del PFM, dado que es en ese momento cuando se tiene una visión general del trabajo realizado.

El último párrafo de la introducción se refiere a la estructura del trabajo. A continuación os proporcionamos un ejemplo de cómo se redactaría:

El presente proyecto fin de máster se estructura en seis partes. Tras la introducción, en la que se presentan las ideas principales del trabajo junto con sus objetivos y la metodología seguida, la segunda parte se corresponde con el marco teórico en el que se analizan los principales conceptos relacionados con el tema objeto de estudio, en nuestro caso... A continuación, la tercera parte se refiere al estudio del ámbito de actuación, siendo en nuestro caso... Seguidamente le siguen las secciones cuarta y quinta correspondientes a la metodología y a los resultados, en las que, respectivamente, se exponen las técnicas utilizadas para la investigación,

concretamente..., así como los resultados más significativos obtenidos a raíz de la aplicación de dichas técnicas. Por último, la parte sexta se corresponde con las principales conclusiones obtenidas de nuestro trabajo, tanto desde un punto de vista teórico como práctico, acompañadas de las limitaciones y futuras líneas de investigación.

Extensión aproximada: 2-3 páginas.

Marco teórico:

Contenido: Desarrollo teórico del tema elegido. Para la realización de este apartado se recomienda el uso de fuentes bibliográficas relacionadas con los aspectos principales en los que se está investigando (tanto las más recientes como otras que, a pesar de ser anteriores, han sido estudiadas por autores relevantes en el tema objeto de estudio). Los comentarios realizados dentro de este apartado, extraído tanto de libros como de artículos científicos o divulgativos, deben ir acompañados de su bibliografía correspondiente, la cual a su vez debe aparecer en el apartado "referencias bibliográficas" de vuestro PFM.

Sugerencias al respecto:

- Consultad la web de la biblioteca de la UMA (dispone de un amplio volumen de libros, artículos, documentos, tesis, etc., tanto físicos como "online").
- Mantened dos documentos abiertos, uno para el marco teórico y otro para la bibliografía. Tratad de ir trabajando con los dos documentos de forma paralela (os evitará una sobrecarga importante de trabajo coincidiendo con los momentos previos a la entrega del mismo).
- Seguid "escrupulosamente" las reglas establecidas para las citas en el documento (ya sea en el apartado marco teórico, o bien, en otros apartados en los que también hagáis mención a autores).

Citas en el documento:

Las citas de **un único autor** que aparezcan en el texto del PFM se podrán realizar de dos formas:

- a) ... de acuerdo con De la Varga (2013), la innovación es un instrumento esencial para las organizaciones.
- b) La innovación es un instrumento esencial para las organizaciones (De la Varga, 2013).

Si son **dos autores**, la forma de citar sería:

- a) Según De la Varga y Galindo (2013), no existe una definición comúnmente aceptada que refleje en toda su magnitud la extensión y complejidad del término innovación.
- b) No existe una definición comúnmente aceptada que refleje en toda su magnitud la extensión y complejidad del término innovación (De la Varga y Galindo, 2013).

Si son **más de dos autores**, la forma de citar sería:

- a) De la Varga *et al.* (2013) han comprobado que los valores del directivo suponen una referencia para las actitudes de las personas de su organización.
- b) Los valores del directivo suponen una referencia para las actitudes de las personas de su organización (De la Varga *et al.*, 2013).

Toda **cita textual** deberá **entrecorillarse y acompañarse de su referencia y página** correspondiente de una de estas dos formas:

- a) Según De la Varga *et al.* (2013, p. 15), "la capacidad para innovar debe convertirse en una auténtica prioridad para las organizaciones en sus planteamientos estratégicos".
- b) "La capacidad para innovar debe convertirse en una auténtica prioridad para las organizaciones en sus planteamientos estratégicos" (De la Varga *et al.*, 2013, p. 15).

Extensión aproximada: 20-30 páginas.

Ámbito de actuación:

Contenido: Datos descriptivos más significativos del sector/empresa que estéis analizando. Por ejemplo: imaginad que el ámbito de actuación de vuestro trabajo es una sociedad cooperativa determinada; en este caso, algunos datos de interés podrían ser: origen, ubicación, historia, organigrama, principales actividades, principales productos... Si por el contrario, estáis considerando un sector, incluid en este apartado los datos más representativos del sector analizado.

Extensión aproximada: 5-10 páginas.

Metodología:

Contenido: Aspectos relacionados con la metodología elegida, ya sea de tipo cualitativa o cuantitativa. A continuación se exponen algunas de las metodologías que podéis aplicar (cuestionarios, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos, etc.).

Algunos de los posibles aspectos a considerar en relación a la metodología: definición de la población, tamaño de la muestra, justificación de la metodología utilizada (por qué la habéis elegido, pros/contras), estructura del cuestionario/entrevista/dinámica de grupo (tipos de preguntas, objetivos de las preguntas, etc.), método de recogida y análisis de la información, ficha técnica de la investigación*, etc.

* Ejemplo de ficha técnica de investigación:

Técnica de recogida de información	
Universo	
Ámbito geográfico	
Tamaño de la muestra	
Fecha de recogida de información	

Sugerencia: Se recomienda incluir el modelo de cuestionario/entrevista utilizado en los anexos del PFM.

Extensión aproximada: 3-5 páginas.

Resultados:

Contenido: Incluye los resultados más significativos (tablas, gráficos, figuras, etc.) extraídos a raíz de la metodología empleada. Se evaluará positivamente la interpretación de dichos resultados y su relación con la teoría analizada en el apartado correspondiente (en qué medida vuestros resultados reafirman, complementan o contradicen los principales estudios teóricos al respecto), así como sus implicaciones prácticas (para las empresas, para determinados colectivos, para la sociedad en su conjunto, etc.).

Extensión aproximada: 5-10 páginas.

IMPORTANTE: A partir del apartado conclusiones, la estructura del PFM sería la misma, con independencia del tipo de trabajo elegido (plan de empresa u otro).

Conclusiones:

Contenido: Se refiere a las principales conclusiones extraídas una vez finalizado vuestro trabajo, tanto desde el punto de vista teórico como empírico.

En ocasiones, sobre todo, cuando se trata de un tipo de **trabajo distinto al plan de empresa**, el apartado conclusiones puede ir seguido de dos subepígrafes, uno relacionado con las limitaciones principales de vuestro trabajo (principales inconvenientes o problemas acontecidos), y otro, correspondiente a las futuras líneas de investigación (en qué medida en un futuro podrías continuar avanzando o ampliando el tema en cuestión).

Extensión aproximada: 3-4 páginas.

Valoración personal:

Contenido: Se trata de reflexionar acerca de los conocimientos y de la experiencia adquirida durante la realización del PFM.

Extensión aproximada: 1-2 páginas.

Referencias bibliográficas:

Contenido: Listado con las referencias bibliográficas utilizadas para la realización de vuestro trabajo. Seguid "escrupulosamente" las reglas que a continuación se indican para las citas en el apartado de referencias bibliográficas:

Artículos:

Takeuchi, R. *et al.* (2009): "An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of japanese organizations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, nº 4, pp. 1069-1083.

Si se menciona más de una obra publicada en el mismo año por los mismos autores, una letra minúscula se pospone al año como ordinal (2009a, 2009b...).

Libros:

a) Si es autor:

Larrea, J.L. (2010): *Teoría imperfecta de la innovación*. Editorial Pirámide: Madrid

b) Si es coordinador del libro:

Sarabia, F.J. (coord.) (2013): *Métodos de investigación social y de la empresa*. Editorial Pirámide: Madrid.

c) Si es capítulo de un libro:

Galindo, F., De la Varga, J.M. (2013): "El método del incidente crítico". En Sarabia, F.J. (coord.): *Métodos de investigación social y de la empresa*. Editorial Pirámide: Madrid, pp. 625-643.

d) Si es una entidad o institución:

Instituto Nacional de Estadística (2016): *Índice de precios de viviendas*, Madrid.

Tesis doctorales:

De la Varga, J.M. (2013): *Actitud directiva: la esencia de la capacidad para innovar. Análisis en la alta cocina española*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.

Ponencias y comunicaciones en congresos:

Galindo, F. y De la Varga, J.M. (2016): "Competencias soft sobre competencias hard: un análisis de la capacidad para innovar en chefs de la alta cocina española", *XXV Jornadas Hispano-Lusas*, Ourense.

Citas electrónicas:

Bueno-Campos(*), E. (1999): "La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales". Consultado el 30 de diciembre de 2017 de: <http://www.sedic.es/bueno.pdf>.

(*) Los autores españoles suelen mantener sus dos apellidos. En este caso se unen los apellidos a través de un guión, como en el ejemplo.

Noticias:

Lesser, R. y Reeves, M. (2019): "Las empresas del futuro: cinco claves para el éxito". *El País*. Consultado el 19 de febrero de 2019 de: https://elpais.com/economia/2019/01/24/actualidad/1548350730_084740.html

Extensión aproximada: 2 folios. Esta extensión sería mayor en caso de un trabajo distinto a un plan de empresa, ya que implica una mayor búsqueda bibliográfica.

Anexos: Incluye aquellos documentos que, por su extensión, no procede incluirlos en los apartados anteriores del trabajo. Los anexos siempre van al final del TFG. Puede haber diferentes anexos (anexo 1, anexo 2...). Se recomienda que no haya un número muy elevado de anexos, a no ser que sea estrictamente necesario. Algunos ejemplos de anexos podrían ser: entrevista (enunciado), cuestionario (enunciado), guía de empresas consultadas, normativa, etc.

Extensión aproximada: 5-10 páginas.

CRONOGRAMA:

En relación al cronograma, seguiremos las fechas establecidas por la dirección del MBA en el "Calendario PFM curso 2019-20). Véase campus virtual correspondiente a la asignatura "Proyecto Fin de Máster".

Comentarios de interés:

- Las entregas de las tareas indicadas se realizarán **exclusivamente** a través de Slack.
- Utilizaremos un canal general para las indicaciones que sean de interés para todo el grupo.
- Utilizaremos un canal particular para comunicaciones personalizadas.
- Las tutorías presenciales se realizarán en nuestro despacho, 2-1-65D de la Facultad de Comercio y Gestión (**previa cita por canal particular de slack**). Fechas/horas tutorías presenciales:

Martes 3 de marzo - 8:30 a 11 horas

Martes 10 de marzo - 8:30 a 11 horas

Jueves 19 de marzo - 8:30 a 11 horas

Jueves 26 de marzo - 8:30 a 11 horas

Jueves 2 de abril - 8:30 a 11 horas

Jueves 16 de abril - 8:30 a 11 horas

Jueves 23 de abril - 8:30 a 11 horas

Jueves 30 de abril - 8:30 a 11 horas

Jueves 7 de mayo - 8:30 a 11 horas

Jueves 14 de mayo - 8:30 a 11 horas

Jueves 21 de mayo - 8:30 a 11 horas

Jueves 28 de mayo - 8:30 a 11 horas

Jueves 4 de junio - 8:30 a 11 horas

Jueves 11 de junio - 8:30 a 11 horas

Jueves 18 de junio - 8:30 a 11 horas

Jueves 25 de junio - 8:30 a 11 horas

- **No se podrán entregar trabajos fuera de plazo.** Cumplid, por tanto, las fechas indicadas.

- Los profesores, conforme vayamos recibiendo cada una de las partes consideradas, iremos corrigiendo vuestros trabajos e indicando los comentarios que estimemos oportunos para la buena marcha de vuestro PFM.

CRITERIOS A VALORAR EN EL INFORME DEL TUTOR:

Es importante que tengáis en cuenta cuáles serán los criterios que el tutor tendrá en cuenta a la hora de evaluar vuestros trabajos:

a) **Elección del tema.** El PFM consistirá en un trabajo práctico sobre un plan de desarrollo de negocio o una investigación sobre cualquier tema de las materias cursadas en el Máster. El tema debe ser innovador, bien por su contenido o por su enfoque, debiendo representar una propuesta susceptible de aportar valor o nuevo conocimiento.

b) **Aspectos desarrollados.** La realización del trabajo debe requerir la utilización de un abanico lo más amplio posible de los conocimientos adquiridos, incluyendo los aspectos legales, financieros, económicos, comerciales, estratégicos, tecnológicos, humanos, etc. Se trata de un trabajo donde se utilicen, integralmente los conocimientos adquiridos en el MBA.

c) **Metodología.** El trabajo deberá recoger la argumentación teórica, el análisis aplicado realizado, la búsqueda bibliográfica, las fuentes documentales y de datos utilizadas, las conclusiones y recomendaciones derivadas. Cuando el trabajo se trate de un plan de negocio, podrá tener menos referencias bibliográficas, pero los datos incluidos, como las estadísticas, deberán estar basadas en fuentes reconocidas y contrastables.

d) **Valoración personal.** De forma expresa, el trabajo incluirá una valoración personal de los conocimientos y experiencia obtenidos con su realización, y cómo el estudiar el MBA le ha ayudado a afrontar el trabajo. Será especialmente importante la redacción de las conclusiones que obtiene el alumno como reflejo de su competencia profesional de escritura de documentos técnicos.

e) **Aspectos formales.** Tendrá una extensión de entre 80 y 100 páginas (incluyendo Anexos), en formato estándar, y se presentará en soporte electrónico a través de la plataforma virtual de la Universidad de Málaga (no es necesario copia en papel). Todas las figuras, los gráficos y las tablas deberán incluir su fuente. Las referencias bibliográficas serán las que se citen en el texto, y el formato de las mismas deberá ser homogéneo en todas ellas y seguir un sistema estándar (se recomienda APA).