

## Trabajo de fin de máster

**Máster Universitario en:** Administración y Dirección de Empresas

**Materia:** Trabajo de fin de máster

**Créditos:** 12 ECTS

**Programa:** MBA - Track en IA

**Modalidad:** Presencial Full-Time / Hybrid-Learning

**Cuatrimestre:** Segundo

**Carácter:** Obligatorio

**Idioma de impartición:** Español

**Año académico:** 2025/2026

## Índice

1.	Presentación.....	3
1.1.	Descripción .....	3
1.2.	Objetivos .....	3
1.3.	Grupos .....	3
2.	Resultados de aprendizaje de la titulación .....	4
2.1.	Conocimiento.....	4
2.2.	Habilidades .....	4
2.3.	Competencias.....	5
3.	Resultados de aprendizaje de la materia.....	6
4.	Aspectos formales .....	7
4.1.	Documento escrito.....	7
4.2.	Defensa oral .....	7
5.	Estructura recomendada .....	8
5.1.	Documento escrito.....	8
5.2.	Defensa oral .....	8
5.3.	Índice tentativo .....	9
6.	Metodología.....	10
7.	Sistema de evaluación.....	11
8.	Propiedad intelectual.....	12
9.	Tutorías .....	12
9.1.	Tipos de tutoría .....	12
9.2.	Tutores .....	13
10.	Confidencialidad .....	13
11.	Observaciones.....	14
12.	Bibliografía .....	14

## 1. Presentación

### 1.1. Descripción

El Trabajo de fin de máster consistirá en elaborar un plan de negocio o un proyecto de dirección estratégica de una organización real, vinculando los conocimientos adquiridos con propuestas innovadoras de actualidad, y evaluando su viabilidad de implantación real.

Asimismo, se podrá realizar a partir de la aplicación de cualquiera de las asignaturas del plan de estudio en la realidad empresarial o de aplicación directa a una empresa. La temática abarca desde el uso de herramientas específicas, aplicaciones digitales, investigación e innovación

### 1.2. Objetivos

Durante el programa de máster, los estudiantes serán constantemente motivados a trabajar en equipo y ahora más que nunca durante el Trabajo de fin de máster. Al trabajar de manera conjunta durante la duración del programa, el grupo enfrenta los desafíos de un trabajo en equipo real, tratando de mezclar sus talentos y personalidades en una unidad efectiva. Un trabajo de fin de máster es también un desafío de proyecto académico y será, en cualquier caso, la actividad de mayor enjundia del programa, y que cuenta con un mayor alcance.

El principal objetivo del trabajo de fin de máster, es el de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del programa, y contar con la capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. Así mismo, el estudiante debe ser capaz de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

Se espera que el estudiante, mediante el Trabajo de fin de máster, pueda comunicar sus conclusiones –y los conocimientos y razones últimas que las sustentan– a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. En definitiva, el trabajo de fin de máster es la realización de un proyecto grupal, memoria o estudio original y único, bajo la supervisión de un director, en el cual se aplican e integran los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios del máster. El trabajo de fin de máster concluirá con la presentación de la memoria del trabajo realizado, en defensa pública ante de un tribunal nombrado a este efecto.

### 1.3. Grupos

La normativa del trabajo de fin de máster establece que éste se realizará en equipos de trabajos de tres estudiantes.

## 2. Resultados de aprendizaje de la titulación

Los resultados de aprendizaje de la titulación aplicables a la materia se distribuyen de la siguiente manera:

### 2.1. Conocimiento

- RAT 1 El graduado/a será capaz de organizar la información y los datos como elementos clave para la toma de decisiones de problemas en el entorno empresarial..
- RAT 2 El graduado/a inferirá métodos y técnicas de gestión aplicables a la dirección de empresas, mediante la realización de simulaciones y casos prácticos
- RAT 3 El graduado/a será capaz de identificar los problemas empresariales clave y su tipificación, teniendo en cuenta el estudio de casos reales
- RAT 4 El graduado/a describirá las técnicas del management en el desarrollo de las organizaciones empresariales mediante la realización de un informe escrito
- RAT 5 El graduado/a será capaz de identificar los intereses y necesidades de los diferentes grupos de interés para maximizar el valor empresarial, mediante la investigación de mercados y stakeholders.
- RAT 6 El graduado/a será capaz de reconocer las amenazas y oportunidades de una empresa en su estrategia de penetración en los mercados internacionales, mediante la realización de un análisis DAFO
- RAT 7 El graduado/a podrá identificar nuevas oportunidades de negocio y lograr la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, teniendo en cuenta las técnicas de investigación de mercados potenciales.

### 2.2. Habilidades

- RAT 8 El graduado/a podrá explicar cualquier conocimiento/información de forma clara y precisa, oralmente y por escrito, en catalán, castellano y en una tercera lengua, especialmente el inglés
- RAT 9 El graduado/a podrá aplicar las tecnologías digitales (en los momentos necesarios) en su ámbito de conocimiento
- RAT 10 El graduado/a será capaz de interpretar los cambios de los entornos internacionales en la toma de decisiones de la dirección de la empresa, elaborando un informe sobre un caso de empresa real.

- RAT 11 El graduado/a será capaz de analizar situaciones de negocios problemáticas en la gestión de las organizaciones para la mejora de la gestión empresarial
- RAT 12 El graduado/a sabrá organizar el tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión
- RAT 13 El graduado/a será capaz de aplicar los métodos de investigación más relevantes en la dirección y administración de empresas, mediante el aprendizaje basado en la investigación de sistemas de gestión empresarial
- RAT 14 El graduado/a será capaz de desarrollar estrategias relativas a las personas y a la retención del talento, que ayuden a las empresas a obtener ventajas competitivas sostenidas en el tiempo
- RAT 15 El titulado/a sabrá resolver problemas en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio
- RAT 16 El graduado/a será capaz de reconocer los valores concretos de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa de aplicación en su sector empresarial
- RAT 17 El graduado/a será capaz de categorizar los indicadores de resultado empresarial para su tratamiento estadístico mediante herramientas de medida estadística y de recogida de datos
- RAT 18 El graduado/a podrá proponer soluciones innovadoras, creativas y emprendedoras en situaciones propias del ámbito profesional
- RAT 19 El graduado/a será capaz de evaluar la sostenibilidad y el impacto social de las propuestas planteadas con responsabilidad ética, medioambiental y profesional.

### 2.3. Competencias

- RAT 20 El graduado/a será capaz de aplicar la perspectiva de género en las tareas propias del ámbito profesional.
- RAT 21 El titulado/a al acabar el Máster podrá diseñar una planificación operativa como elemento generador de ventaja competitiva para la internacionalización de la empresa, mediante la realización de un proyecto de internacionalización empresarial.
- RAT 22 El graduado/a será capaz de diseñar proyectos de gestión integrada en cada área funcional de la empresa.
- RAT 23 El titulado/a sabrá adaptar los cambios procedentes de los entornos internacionales a la dinámica de gestión de la empresa, mediante el estudio de casos reales.

- RAT 24 El titulado/a, a la finalización del Máster, será capaz de diseñar planes y programas de integración para la diversidad cultural de la empresa y de los diferentes operadores que interactúan en su entorno.
- RAT 25 El titulado/a a la finalización del Máster será capaz de diseñar instrumentos estadísticos para la obtención de datos relevantes para la gestión empresarial.
- RAT 26 El graduado/a será capaz de identificar las necesidades del cliente para la implantación de una estrategia basada en la analítica de datos
- RAT 27 El graduado/a será capaz de reestructurar las operaciones de la empresa mediante herramientas de transformación para la implantación de una estrategia que mejore la actividad empresarial
- RAT 28 El graduado/a podrá diseñar la integración informática mediante la adaptación de las nuevas tecnologías con las diferentes áreas funcionales de la empresa para posicionarse internacionarmente.
- RAT 29 El graduado/a será capaz de identificar la volatilidad implícita de las operaciones empresariales y financieras mediante las operaciones de cobertura y productos estructurados para la minimización del riesgo financiero.

### 3. Resultados de aprendizaje de la materia

Los resultados de aprendizaje de la materia para esta asignatura son los siguientes:

- RAM 1 El titulado/a será capaz de investigar de forma autónoma los conocimientos teóricos adquiridos al desarrollo de un caso real de creación / internacionalización de empresa / investigación.
- RAM 2 El titulado/a será capaz de desarrollar de forma precisa un modelo de negocio partiendo de la identificación de una necesidad no cubierta o mal cubierta en un colectivo de consumidores.
- RAM 3 El titulado/a sabrá utilizar correctamente la información y los datos como elementos clave para la toma de decisiones e identificación, formulación y resolución de problemas empresariales / de investigación.
- RAM 4 El titulado/a podrá resolver de forma solvente problemas en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio en el ámbito de la empresa.
- RAM 5 El titulado/a podrá aplicar adecuadamente las capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir, para la ejecución efectiva de distintos cometidos, y la asunción de responsabilidades de liderazgo en un grupo de trabajo.

- RAM 6 El titulado/a será capaz de aplicar adecuadamente un pensamiento crítico en el contexto externo, administrativo y directivo de las organizaciones empresariales.
- RAM 7 El titulado/a será capaz de aplicar correctamente sus habilidades cognitivas, de forma autónoma, a la actividad profesional y empresarial.
- RAM 8 El titulado/a será capaz de contrastar de forma precisa la adquisición, la estructuración, el análisis y la visualización de datos e información para valorar de forma crítica los resultados de dicha gestión.

## 4. Aspectos formales

### 4.1. Documento escrito

El trabajo de fin de máster consistirá en la elaboración de un documento Word en formato PDF. La entrega de los documentos finales se realizará en formato abierto para poder realizar la última revisión por parte del tutor, y una vez las correcciones se realicen también deberá subirse una copia en PDF a través del Aula Virtual.

La fecha límite para entregar ambos documentos está indicada en el calendario de la asignatura. Si en esa fecha no está subido el documento que acredita el trabajo de fin de máster, los estudiantes no dispondrán de la calificación final.

### 4.2. Defensa oral

La presentación se realizará en un formato PowerPoint o similar que ayude a la explicación del proyecto.

La defensa del TFM debe realizarse en sesión pública mediante la exposición y defensa oral de su contenido ante un comité evaluador que, como mínimo, debe estar integrada por dos profesores o profesoras que preferentemente impartan docencia en el Máster o en el Centro, y que tengan una titulación universitaria relacionada con el ámbito del TFM. Para poder aprobar el TFM será necesario que el alumno/a obtenga un mínimo de 5 sobre 10 en la calificación derivada de la presentación y defensa oral del trabajo

Si bien el trabajo es grupal, la defensa del mismo es individual y de forma separada. Cada estudiante tiene diez minutos para realizar su presentación. El soporte visual debe ser diferente para cada miembro del grupo. Una vez realizada la presentación el tribunal realizará las preguntas que crea convenientes a cada estudiante durante al menos 5 minutos. Tras la deliberación del tribunal el estudiante entra de nuevo individualmente en el aula y se le informa de la superación o no del Trabajo de fin de máster.

## 5. Estructura recomendada

### 5.1. Documento escrito

Los TFM deberán venir identificados con la siguiente información:

- Título del trabajo o proyecto
- Autor / autores (participantes)
- Programa y grupo
- Año de finalización
- Universitat de Lleida – EAE Business School

Esta identificación se reflejará en:

- Portada de los trabajos
- Primera página, tras la portada y anterior al índice.
- Además, el título del trabajo se recogerá como encabezado o pie de página en las hojas ordinarias de texto.

Propuesta para el diseño de página:

- Fuente y tamaño:
  - Administración de la obra: Georgia 11, Normal.
  - Títulos: Georgia 15, Negrita.
  - Subtítulos: Georgia 12, negrita.
  - Pie de página: Georgia 10, Normal.
- Márgenes y espacios:
  - Izquierdo: De 3 a 4 cm.
  - Derecho: De 2 a 3 cm.
  - Superior: De 2,5 a 3 cm.
  - Inferior: De 2,5 a 3 cm.
  - Interlineado: 1,5 espacios.
  - Espacio entre párrafos: 2 espacios.
  - Alineación: Alineado.
  - Número de página: Abajo a la derecha.

### 5.2. Defensa oral

Se recomienda el uso de presentaciones en formato PowerPoint, y se desaconseja utilizar Prezi. Con carácter obligatorio, la presentación utilizada en la defensa deberá contener, como mínimo:

- Introducción
- Objetivos y estrategias
- Principales resultados obtenidos

- Principales conclusiones

### 5.3. Índice tentativo

Aunque el índice es orientativo y quedo al criterio del grupo que estructura utilizar, en todos los trabajos deberán incluir los siguientes apartados o justificar previamente con el tutor la no inclusión de los mismos. El índice tentativo es el siguiente:

1. Introducción
2. Resumen ejecutivo
3. La oportunidad de negocio
4. Equipo emprendedor
5. Análisis del entorno
  - 5.1. Análisis del sector empresarial
  - 5.2. Análisis del macroentorno
6. Análisis del mercado
  - 6.1. Análisis de la competencia y estrategia competitiva
  - 6.2. Análisis del público objetivo
  - 6.3. Análisis de los proveedores
  - 6.4. Filosofía empresarial y objetivos
7. Plan comercial y de marketing
  - 7.1. Análisis DAFO
  - 7.2. Análisis CANVAS
  - 7.3. Análisis PORTER
  - 7.4. Estudio de mercado
  - 7.5. Marketing estratégico
  - 7.6. Marketing operativo
8. Plan de operaciones
  - 8.1. Productos y/o servicios
  - 8.2. Procesos de fabricación y/o prestación
  - 8.3. Acuerdos y alianzas

- 8.4. Gestión de proveedores
- 9. Plan de recursos humanos y estructura legal
  - 9.1. Estructura legal y jurídica
  - 9.2. Plan de recursos humanos
- 10. Plan financiero
  - 10.1. Plan de inversiones
  - 10.2. Plan de financiación
  - 10.3. Estados financieros previsionales
  - 10.4. Evaluación de la inversión
- 11. Plan de contingencia
- 12. Estrategias de crecimiento
- 13. Conclusiones
- 14. Bibliografía

## 6. Metodología

La metodología aplicada a esta asignatura, enmarcada dentro del modelo educativo de EAE Business School, LifEd, se detalla en el siguiente cuadro:

Resultados de aprendizaje	Metodología docente	Actividades formativas
Conocimiento	Clase magistral	Exposición del profesor
	Tutorías	Reuniones de seguimiento
Habilidades	Trabajo por proyectos	Resolución de problemas Búsqueda y tratamiento de la información
Competencia	Aprendizaje basado en la indagación	Tareas de investigación
	Trabajo por proyectos	Elaboración de informes

		Presentación de informes o trabajos
--	--	-------------------------------------

## 7. Sistema de evaluación

El tutor evaluará las entregas parciales en el período de elaboración del trabajo de fin de máster, así como el documento final. La entrega y su correspondiente retroalimentación se realizará a través del aula virtual de la asignatura, mediante el uso de las rúbricas de evaluación.

El tribunal evaluador, compuesto por presidente, secretario y el vocal, deliberará sobre la calificación del trabajo de fin de máster a puerta cerrada e informará al alumno de si se ha aprobado o no la presentación oral con “apto” o “no apto”.

Para la obtención de la calificación final del TFM, la ponderación de los elementos de evaluación es la siguiente:

Actividad	Peso
Entregas parciales	18 %
Entrega final	27%
Defensa oral	55 %

Habrán 3 entregas parciales con un peso de un 6% cada una sobre la nota final.

Tanto las entregas parciales como la entrega final serán evaluadas a través de sus correspondientes rúbricas.

El tutor o tutora valora la planificación y desarrollo, así como la memoria final del TFM.

De acuerdo con la normativa reguladora del TFM, el tutor tendrá la capacidad de asignar una valoración individualizada para cada uno de los integrantes del grupo, tanto en la planificación y en el desarrollo del trabajo

La calificación definitiva estará disponible días posteriores a la defensa, tras su publicación en el aula virtual.

El plagio es una actividad fraudulenta cuya comisión puede conllevar graves sanciones, tanto académicas como legales. La honestidad académica es uno de los pilares en los que se sustenta el compromiso educativo de la Escuela, y los miembros de su comunidad docente están especialmente sensibilizados y preparados para detectar este tipo de acciones. Habida cuenta de la dificultad que a menudo entraña la conceptualización del plagio, se ha creído conveniente delimitar claramente su contenido y alcance en las presentes regulaciones y políticas.

Se entiende como plagio la apropiación de trabajos u obras ajenas haciéndolos pasar como propios; esto es, sin acreditar su procedencia de manera explícita. El plagio puede consistir en la copia total o

parcial no autorizada de una obra ajena, o en la presentación de la copia como obra original propia, suplantando al autor verdadero. Algunos ejemplos de plagio son:

- Entregar un trabajo ajeno como si fuera propio, independientemente de que la copia sea total o parcial
- Parafrasear un texto plasmándolo con otras palabras, pero haciendo pequeños cambios en el lenguaje para disimular y sin citar fuentes.
- Comprar o conseguir un trabajo y presentarlo como propio.
- Basarse en una idea o frase de otro u otra para escribir un trabajo nuevo sin citar al autor o a la autora de la obra.

Tal y como establece el art. 10 del Código de conducta académica del estudiantado de EAE Barcelona, sin perjuicio de las sanciones de carácter académico resultantes de su aplicación, la Comisión Académica promoverá las acciones legales que correspondieran en el caso de que el plagio pudiera contravenir la normativa aplicable en materia de propiedad intelectual.

## 8. Propiedad intelectual

La propiedad intelectual pertenece al estudiante o estudiantes que han participado en su elaboración.

El documento electrónico que da soporte al trabajo de fin de máster quedará depositado en el repositorio de correspondiente en el Centro de Documentación y Recursos de EAE Business School. Para la posible consulta del trabajo de fin de máster, cada uno de los integrantes del grupo que elabora el trabajo deberá dejar por escrito su conformidad en el formulario disponible a tal efecto. Está prohibida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio.

El autor o autores del trabajo autorizan a EAE la reproducción total o parcial del trabajo, así como su posible difusión con fines académicos, para uso exclusivo docente (como material de soporte de los cursos impartidos por EAE, no para su distribución editorial).

En función del interés del trabajo o proyecto, EAE Business School, podrá solicitar autorización al autor o autores para su reproducción parcial o total en publicaciones (revistas, libros, etc.).

En caso de que el autor o autores quisiera reproducir editorialmente el trabajo o proyecto, éste o éstos se comprometen a comunicarlo a EAE para su conocimiento y a citar en dicho medio que dicha investigación fue realizada en colaboración con EAE Business School.

## 9. Tutorías

### 9.1. Tipos de tutoría

Las tutorías pueden ser:

- **Tutorías plenarias:**

El profesor a cargo de las tres sesiones plenarias que se hacen para todo el grupo de clase durante el curso académico expondrá las directrices para la elaboración y presentación del trabajo de fin de máster. Son de asistencia obligatoria en la modalidad que se impartan

- **Tutorías grupales:**

Las tutorías grupales se impartirán por parte del tutor asignado. Podrán realizarse a solicitud del propio tutor o bien de los miembros del grupo. Se recomienda un mínimo de tres antes de la exposición pública del trabajo.

Las tutorías grupales serán coordinadas entre el representante del Grupo de trabajo y el Tutor del TFM asignado y podrán realizarse fuera del horario lectivo, de forma presencial o virtual. Cuando la solicitud se haga por parte de los estudiantes las fechas de las tutorías se fijarán en función de la disponibilidad del tutor y con aviso previo por email de una semana. Para agilizar el proceso, os invitamos a priorizar la comunicación por email con vuestro tutor para cualquier duda.

En estas reuniones de trabajo los alumnos expondrán al tutor los avances conseguidos con el proyecto y las dudas que se les genera. El tutor será un elemento de apoyo a lo largo del proyecto, aunque no deberá sustituir en cualquier caso la iniciativa, esfuerzo y autoaprendizaje de los alumnos tal como ocurre en la realidad profesional.

- **Tutorías voluntarias:**

Los estudiantes podrán solicitar tutorías, que se fijarán en función de la disponibilidad del tutor y con aviso previo por email de una semana. Para agilizar el proceso, os invitamos a priorizar la comunicación por email con vuestro tutor para cualquier duda

## 9.2. Tutores

El tutor de los trabajos de todo el grupo de clase se coordina con el coordinador del trabajo de fin de máster del programa. En caso de requerir la opinión o soporte de algún experto, el tutor podrá recurrir al claustro de profesores, no estando autorizados los estudiantes a recurrir al claustro por su cuenta y riesgo.

## 10. Confidencialidad

Si los o las integrantes del equipo consideran que, por su naturaleza, o por las fuentes de información utilizadas para su realización, o por derivarse de los resultados de su trabajo la posibilidad de solicitar el registro de una patente, modelo de utilidad, diseño industrial, marca o nombre comercial, el TFM debe ser realizado, defendido o depositado de manera confidencial, darán cuenta de ello al coordinador académico o a la coordinadora académica de su programa a través del formulario correspondiente. El área de Coordinación Académica trasladará este formulario al departamento de área de conocimientos

competente en trabajos de fin de grado y de fin de máster, y al Centro de Documentación y Recursos.

La exposición de dichos trabajos será efectuada a puerta cerrada.

Las organizaciones, empresas o instituciones que hubieran contribuido a la realización de un TFM a través de la puesta a disposición de los o las estudiantes de fuentes de información que consideren como confidenciales podrán exigir la firma de acuerdo de confidencialidad.

## 11. Observaciones

La no entrega del Trabajo de fin de Máster implica la no obtención del título final del programa, aunque todas las asignaturas estén correctamente valoradas.

Cualquier trabajo que total o parcialmente sea considerado copia de otros trabajos anteriores o que se considere elaborado a partir de datos falsos supondrá una calificación negativa del proyecto y no poder obtener el título del programa. En el caso de utilizar citas o enfoques de manuales o trabajos anteriores deberá estar indicado el nombre del autor y su referencia bibliográfica en el propio texto o a pie de página.

Podrán evitarse los datos confidenciales que se consideren sobre empresas o sobre estudios realizados. También puede mantenerse la citada confidencialidad cambiando el nombre de empresas o de opiniones recogidas para el proyecto.

La nota final de los proyectos podrá ser igual o distinta para los miembros de un mismo equipo de proyecto. Si se considera que los distintos niveles de aportación no son idénticos podrán indicarse valoraciones distintas, aunque el proyecto sea el mismo.

## 12. Bibliografía

- Alvarez-Gayou Jurgenson, J.L. Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Ed. Paidós Educador, 2013
- Ajour El Zein, S., Morillo, C. (Eds.). (2025). Business entrepreneurship and innovation: The advocacy for a tech-corporate ecosystem. Springer Nature Switzerland AG.
- Ajour El Zein, S., Ordeix Rigo, E. (Eds.). (2025). El futuro del business: Análisis y prospectiva. Aranzadi.
- Belmonte Nieto, M. Enseñar a investigar. Orientaciones prácticas. Ediciones Mensajero, 2002.
- Centro de Escritura Javeriano. Normas APA, séptima edición. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali, 2020
- Harvard Business Review Press. Cómo crear un plan de negocio. Editorial Reverté, 2021.