



**BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT**

Máster universitario en Gestión Deportiva

Edición presencial

MUGE

Guía docente

Trabajo Final de Máster

ÍNDICE

	página
1. Asignatura	3
2. El proyecto	3
2.1. El aprendizaje por proyectos en la UPF Barcelona School of Management	3
2.2. El proyecto en el marco del Máster en Gestión Deportiva (MGE)	4
2.3. Tipología de proyectos	5
2.4. Otros aspectos	6
3. Hitos y calendario	6
4. Formato de la presentación	6
4.1. Propuesta de tema	6
4.2. Informes de progreso (Hitos 1 a 4)	7
4.3. Informe final escrito	7
4.4. Defensa oral	8
5. El mentor	9
6. El rol del participante	9
7. Seguimiento de los hitos	10
8. Evaluación	10
9. Entorno seguro	11
9.1. Confidencialidad	11
9.2. Propiedad industrial e intelectual	11
10. Anexo. Esquema de contenido de los Hitos.	12

1. ASIGNATURA.

- **Nombre:** Trabajo Final de Máster (TFM)
- **Tipo de asignatura:** Obligatoria.
- **Trimestre:** Primero/Segundo/Tercero
- **Créditos:** 9 ECTS
- **Idioma de docencia:** Castellano
- **Coordinador de la asignatura:** Xavier Moya

Datos de contacto: xavier.moya@bsm.upf.edu

2. EL PROYECTO.

2.1. El aprendizaje por proyectos en la UPF Barcelona School of Management.

Los proyectos que promueve la UPF BSM son el eje integrador del aprendizaje.

El proyecto tiene una múltiple función:

- Es el medio por el que los participantes logran los objetivos de aprendizaje integrando conocimientos, actitudes y habilidades de las distintas asignaturas del programa.
- Es la herramienta para conectar los conceptos con la aplicación práctica de un conocimiento interrelacionado.
- Es el instrumento empleado por la institución para dotar de significado y motivación al participante en su proceso de aprendizaje.
- Contribuir a facilitar el impacto social al que aspira la UPF-BSM que fomenta el enfoque interdisciplinar de la formación.

Como proyecto entendemos el conjunto de actividades coordinadas y planificadas que el participante realiza para conseguir unos objetivos específicos dentro de un marco establecido. Los proyectos son de distintas tipologías y orientaciones según la naturaleza del programa en el que se desarrollan.

Para dotar de coherencia del aprendizaje por proyectos que propone la UPF Barcelona School of Management los proyectos se trabajan siguiendo las siguientes fases:

- **Inmersión:** los participantes definen en esta fase el proyecto que quieren desarrollar de manera coordinada con la dirección del programa.
- **Desarrollo:** una vez definido el proyecto y asignado el mentor los participantes van trabajando las distintas etapas (hitos) que se traducen en entregas parciales a modo de informes de avance del trabajo. El contenido y alcance de los hitos forman parte de la información que el participante tiene a su disposición desde el primer momento en el que se aborda el proyecto.
- **Emersión:** es la fase de cierre del programa en la que los participantes concluyen el proceso de aprendizaje. Esta etapa incluirá la entrega de la memoria escrita del proyecto final y su defensa pública.

El TFM puede contribuir al impacto social desde una doble vertiente: el propósito y la temática.

- Propósito académico: siendo la base para un posterior artículo científico, libro, capítulo de libro, caso práctico o intervención en congreso, jornada o seminario.
- Propósito profesional: permitiendo al participante alcanzar el objetivo profesional que se había marcado a través de su aplicación práctica.
- Propósito social: facilitando el cambio en cualquier de estos ámbitos: el estilo de vida de las personas (como viven, trabajan o interactúan y se relacionan), su cultura (las creencias o convenciones sociales características de la sociedad de la que forman parte, sus costumbres, valores, lengua o dialecto), su comunidad, su sistema político, su entorno medioambiental, su salud y bienestar o sus derechos individuales y colectivos.

Por otro lado, el impacto vendrá también por la elección de la temática de proyecto: la selección de temáticas estratégicas de la UPF-BSM como el bienestar planetario, la cultura, la ética empresarial y la igualdad de género son potentes motores de transformación social.

La UPF-BSM pone a la disposición de todos los estudiantes distintos instrumentos para dar visibilidad y potenciar las oportunidades de desarrollo y transferencia de los proyectos o trabajos de final de máster:

- Premios UPF- BSM a los mejores Proyectos o TFM.
Estos premios tienen como objetivo general dar visibilidad a los TFM cuya temática esté relacionada con las líneas estratégicas de la escuela, cuyas bases puedes consultar en: <https://www.bsm.upf.edu/es/premios-bsm/premios-bsm-estudiantes-tfm>
- e-repositorio.
El TFM puede formar parte del repositorio digital de trabajos de la UPF con objeto de contribuir a la diseminación del conocimiento. Las bases están disponibles en: <https://www.bsm.upf.edu/es/proyectos-estudiantes>
<https://repositori.upf.edu/handle/10230/36021>
- Elaboración de TFM multidisciplinares, formados por equipos con participantes de diferentes programas de la UPF-BSM. Para facilitar esta iniciativa, se han identificado temáticas que son susceptibles de abordarse desde distintos puntos de vista. En la página de la asignatura en eCampus encontrarás una relación de algunas propuestas temáticas.

2.2. El proyecto en el marco del Máster en Gestión Deportiva (MGE).

El desarrollo del proyecto en el marco del MGE supone la aplicación de los conocimientos, competencias y habilidades adquiridas a través de las diferentes de las asignaturas del programa a través del desarrollo de un tema de libre elección, de tal manera que el participante ponga en práctica la capacidad diagnóstica y de resolución de problemas o retos en el sector deportivo.

Ello supone que se reconoce y se evalúa la capacidad para:

- Ser innovador
- Ser autosuficiente para resolver problemas

- Investigar y buscar información para su análisis y síntesis
- Tener una comunicación eficiente

Así pues, el trabajo persigue un objetivo general que es el de realizar una aplicación práctica de algunos de los conocimientos, ámbitos e instrumentos tratados a lo largo del curso. Además, como objetivos específicos, se pretende llevar a cabo un trabajo donde se ponga de manifiesto la organización y planificación de las tareas, el cumplimiento del calendario y la capacidad de síntesis de la información tratada, así como la aportación de valor en el marco del sector deportivo y, más concretamente, para cualquier entidad o empresa deportiva.

El proyecto puede responder a finalidades y necesidades distintas, pero con un denominador común: responder a una oportunidad real de creación de una iniciativa empresarial, con su correspondiente plan de negocio, abordar un problema real de una entidad o empresa deportiva ya existente o, por último, profundizar en cualquier ámbito de interés para el sector deportivo mediante una investigación de tipo aplicado. La temática elegida es libre y no hay ninguna restricción específica. El participante es quien propone el tema y tipo de proyecto que deberá ser aceptado por la dirección del programa.

En el enlace que encontrarás a continuación puedes acceder a los trabajos finales de las últimas promociones del máster que han sido seleccionados para formar parte del repositorio de trabajos de la UPF. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/42868>

Los resultados de aprendizaje vinculados a esta asignatura son:

RA23. El estudiante será capaz de diseñar un proyecto en un entorno real de empresa o de investigación, que permita aplicar los conocimientos adquiridos, integrándolos en el ámbito de la gestión deportiva que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas para el TFM

Mat 7.1. Diseña un proyecto de gestión deportiva, especificando cada una de las fases del dato y seleccionando las herramientas más adecuadas para cada propósito.

Mat 7.2. Plantea un proyecto multidisciplinar que involucre al menos dos ODS, y que se realice teniendo presente el marco ético y legal que le corresponde

Mat 7.3 Elabora un discurso público para defender su proyecto ante un tribunal

Mat 7.4 Elabora propuestas que indican su grado de interés para ampliar su campo de estudio

2.3. Tipología de proyectos.

Los temas del Trabajo Final de Máster se agrupan en las siguientes 3 categorías:

- **Business plan (BP):**
Elaboración de un business plan o plan de empresa para un nuevo proyecto o negocio relacionado con el deporte a partir de una idea original y con intención de implementación futura.
- **Plan de mejora (PM):**
Un plan de mejora para una entidad o empresa deportiva por encargo por parte de un cliente o, alternativamente, a propuesta del participante, pero, en cualquier caso, contando con el conocimiento y autorización de aquél.
- **Estudio aplicado (EA):**
Un estudio o investigación aplicada que responda a un ámbito de interés del sector deportivo y contribuya a un mejor conocimiento de la realidad.

2.4. Otros aspectos.

- El proyecto se desarrollará en equipo, es decir de forma **grupal**.
- El participante contará con un **mentor** asignado por la dirección del programa
- Los avances y progreso del trabajo se concretan en 4 entregas parciales (hitos) y una entrega final que coincide con la finalización del programa.

3. HITOS Y CALENDARIO

Descripción	Calendario
Inicio y presentación del TFM	Noviembre 2024
Entrega de la propuesta	Noviembre 2024
Asignación del mentor	Diciembre 2024
Hito 1. Primera entrega intermedia del TFM ¹	Enero 2025
Hito 2. Segunda entrega intermedia del TFM ¹	Marzo 2025
Hito 3. Tercera entrega intermedia del TFM ¹	Abril 2025
Hito 4. Cuarta entrega intermedia del TFM ¹	Mayo 2025
Entrega de la Memoria final	Junio 2025
Defensa pública	Junio 2025

¹ El contenido de cada una de las entregas (hitos 1 a 4, informe final y presentación de la defensa pública del trabajo) está en función del tipo de trabajo y aparece detallado en el anexo de este documento.

La entrega de la propuesta de tema, así como los informes de los 4 hitos y el informe final deben hacerse a través de la plataforma eCampus en el lugar señalado a tal efecto en la página de la asignatura Trabajo Final de Máster y atendiendo al calendario y horario que ahí aparece.

Para cada entrega hay una guía orientativa en la que se detallan los objetivos, metodología, evaluación y particularidades a cumplir en cada entrega y presentación. Toda esta información está disponible en la página de la asignatura.

4. FORMATO DE PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS.

4.1. Propuesta de tema.

La propuesta de tema del TFM es un documento resume de manera esquemática la idea del participante, el enfoque metodológico y el cronograma propuesto.

En la plataforma eCampus encontrarás una ficha que deberás rellenar y entregar en este mismo lugar virtual con objeto que la dirección proceda a:

- Evaluar la propuesta y, en el caso de que cumpla con los requisitos establecidos, la acepte, o no.
- En el caso de que la propuesta sea aceptada la dirección del programa procederá a asignarte un mentor.

La propuesta debe incluir la siguiente información:

- a) Título del tema seleccionado (provisional).
- b) Nombre y apellidos del autor con breve descripción del CV

- c) Tipo de enfoque (plan de empresa, plan de mejora, estudio aplicado).
- d) Memoria explicativa de la elección, detallando:
 - Descripción del proyecto y justificación de la elección.
 - Antecedentes conocidos sobre el tema.
 - Objetivos generales y específicos, así como las hipótesis de trabajo.
 - Datos reales del cliente (si procede).
 - Fuentes de información consultadas y primera revisión bibliográfica.
 - Método de trabajo.
 - Resultados previos esperados.

La valoración de la propuesta se resuelve con una calificación cualitativa que se expresa mediante una de las 3 alternativas siguientes:

- Aceptación de la propuesta
- Aceptación de la propuesta (con objeciones)
- Propuesta no aceptada.

En el segundo y tercer escenario, la dirección del programa establecerá un nuevo calendario para la reformulación, total o parcial, de la propuesta que deberá de nuevo presentarse a través de eCampus para su nueva valoración.

4.2. Informes de progreso (Hitos 1 a 4)

Los informes de progreso que se presentarán al mentor en cada uno de los 4 hitos pueden ser documentos escritos o presentaciones en Power Point. El formato elegido se hará de mutuo acuerdo con el mentor. Se recomienda, de todos modos, que el participante vaya elaborando un documento escrito con los distintos apartados del informe final. Este documento conviene ponerlo en conocimiento del mentor para que, de esta forma, pueda ir valorando tanto los aspectos de contenido como formales. Las recomendaciones formales de uno u otro tipo de presentación deben guardar relación con los aspectos requeridos para el informe final que se detallan en el apartado siguiente.

4.3. Informe final escrito.

A continuación, se especifican algunas de las características que debe de cumplir el Trabajo Final de Máster por lo que respeta a su presentación por escrito.

El documento con el informe final escrito deberá enviarse, en formato PDF, a través de la sección del eCampus “Entrega del TFM”.

El fichero deberá tener el siguiente título: “Título de trabajo- nombre y apellido del participante.pdf” y deberá contener:

- Portada que incluirá:
 - Logo UPF-BSM
 - Denominación del curso (Máster en Gestión Deportiva).
 - Título del trabajo

- Nombre y apellidos del autor.
- Fecha de entrega
- El título debe ser corto, pero suficientemente elocuente para que refleje el contenido de este.
- En la página siguiente se incluirá un resumen ejecutivo de no más de 200 palabras con los principales resultados alcanzados. Este texto podrá ser utilizado por la dirección del curso para difundir el contenido de los TFM.
- Índice numerado de los contenidos.
- El autor incluirá, cuando la temática o contenido lo requiera, una declaración de originalidad y autoría y de que no existen conflictos de interés en la temática y desarrollo del trabajo. Se recomienda situarlo al principio del trabajo.
- El documento debe organizarse de tal forma que sea sencillo identificar los antecedentes del tema, los objetivos del trabajo, el contenido general, los resultados alcanzados y las conclusiones.
- Las páginas deben estar numeradas, escritas con interlineado 1,15 y con letra Verdana (10), Calibri (11) o tipografía similar, de tal modo que cada página contenga, aproximadamente, unas 350 palabras.
- El documento tendrá una extensión máxima de 15.000 palabras, incluidas las tablas y figuras, así como las referencias bibliográficas.
- Las tablas y figuras deben ir numeradas y acompañadas de un título explicativo y la fuente.
- Las referencias bibliográficas deberán presentarse según la 6ª edición de la normativa A.P.A, que se puede consultar en el siguiente enlace:
<https://www.ull.es/servicios/biblioteca/normas-de-la-american-psychological-association-apa/#lista-de-referencias>

4.4. Defensa oral.

El trabajo también deberá defenderse oralmente mediante presentación que debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Evitar usar un número excesivo de diapositivas: mejor pocas y con mensajes claros.
- Diapositivas con poca letra y, en cambio, acompañada de alguna imagen/esquema/tabla de soporte.
- Las imágenes/tablas/esquemas se deben poder leer con facilidad.

Estas recomendaciones son válidas para las presentaciones, si las hubiere, delante del mentor en cada uno de los hitos como, especialmente de cara al informe final. El trabajo final se presentará y defenderá en acto público, en formato remoto, delante de un tribunal formado por dos profesores y/o colaboradores del claustro del Máster. La duración prevista para la presentación y defensa oral del trabajo final es de 15 minutos.

5. EL MENTOR.

A cada proyecto se le asignará un mentor que guiará y supervisará su progreso. El mentor se convertirá en un facilitador del aprendizaje activo del participante asesorándole en la consecución de las metas personales y de aprendizaje vinculadas a su proyecto. Entre el mentor y el participante se establecerá una relación personalizada en la que el primero compartirá conocimientos, experiencias y tiempo con el segundo para que éste desarrolle todo su potencial a través del proyecto.

Del mentor se espera que:

- Sea facilitador del proceso de aprendizaje activo del participante, transfiriendo su conocimiento y experiencia.
- Proporcione retroalimentación concreta, inmediata, frecuente y motivadora.
- Realice una escucha activa y tenga disponibilidad y sepa generar el clima necesario para que el participante le formule preguntas.
- Que prepare las respuestas a las preguntas planteadas por el participante.
- Guarde absoluta confidencialidad sobre los temas tratados.
- Promueva el aprendizaje autónomo del participante.
- Ayude a concretar el alcance del tema para que éste se ajuste al alcance y tiempos previstos para su finalización.
- Ayude al participante a definir metas y un plan de trabajo adecuado.
- Evalúe los trabajos presentados formulando observaciones constructivas.

6. EL ROL DEL PARTICIPANTE.

El participante, como responsable final de su proyecto y constructor de su aprendizaje, jugará un papel proactivo en el proceso de *mentoring*. Durante este proceso el participante deberá:

- Ser responsable de su propio desarrollo personal y profesional.
- Creer en el proyecto en el que trabajará y entenderlo como instrumento para alcanzar los objetivos de aprendizaje.
- Tener interés en el propio proyecto.
- Ver el mentor como un facilitador y no como un transmisor de conocimientos o consultor del proyecto. El mentor no es “el director de proyecto”.
- Ser capaz de aceptar las críticas constructivas y la confrontación de ideas que plantee el mentor.
- Mantener una actitud proactiva preparando las preguntas que podrá formularle al mentor para el adecuado avance del proyecto. El mentor no es quien debe formular las preguntas.
- Tener una actitud abierta al recibir la retroalimentación del mentor.
- Mantener la confidencialidad necesaria sobre los temas tratados.

7. EL SEGUIMIENTO DE LOS HITOS.

La periodicidad y medio de comunicación en la relación entre mentor y participante se debe establecer de manera conjunta y de mutuo acuerdo entre ambos. con él. El participante tiene la responsabilidad de contactar con su mentor una vez haya sido aceptada la propuesta de trabajo. De modo general, el medio de comunicación habitual serán el contacto mediante correo electrónico o por videoconferencia con una frecuencia de por lo menos dos veces al mes.

Por lo que respeta a los hitos, son entregas parciales del Trabajo Final de Máster que sirven para consolidar el desarrollo del trabajo y permiten realizar un seguimiento a lo largo del proceso por lo que conviene que el mentor pueda disponer del tiempo suficiente para proporcionar sus comentarios antes de la entrega de cada hito y del informe final.

8. EVALUACIÓN

La evaluación de conocimientos se lleva a cabo de forma continua a lo largo de cada uno de los hitos, así como los diferentes informes elaborados, las presentaciones y defensas públicas y la actitud proactiva del participante o su equipo.

Se valorarán los siguientes apartados:

Memoria final escrita (contenidos)	50%
Memoria final escrita (aspectos formales)	10%
Presentación y defensa oral	20%
Seguimiento del mentor (hitos y progreso)	20%

La evaluación del TFM se realizará en base a distintos criterios. Para las entregas de los documentos escritos en los hitos y el informe final se tendrá en cuenta:

- En relación con el tema desarrollado: originalidad, profesionalidad y carácter innovador.
- Metodología: cronograma real de trabajo, optimización del trabajo y motivación.
- Evolución: nivel de mejora a lo largo de todo el proceso (comparación entre el momento inicial y el resultado final).
- Memoria: contenido, estructura del trabajo, estilo de redacción (debe ser simple, clara y concreta), infografía explicativa, capacidad de análisis de información y síntesis, grado en el que las explicaciones son concluyentes y aspectos formales (presentación, estructura, tablas, figuras, bibliografía).
- En la evaluación del TFM, se valorará positivamente que el trabajo tenga en cuenta el componente del impacto social, de acuerdo con las directrices de la UPF-BSM.

Por lo que respecta a la defensa oral del trabajo, se tendrá en cuenta la originalidad y puesta en escena, la capacidad de síntesis de la información, habilidades expositivas como la claridad expositiva y proyección de la voz, el lenguaje empleado, la comunicación no verbal y el uso de material de soporte adecuado para seguir la explicación

En cuanto a la evolución del proyecto el mentor evaluará:

- El cumplimiento de las cuestiones formales (disponibilidad para las reuniones, respecto de los plazos, entrega de informes parciales de avance del trabajo, etc.)
- Avances producidos en cuanto al contenido y calidad del proyecto.

El coordinador, por su parte, evaluará en cada hito los siguientes aspectos:

- Calidad de la presentación con el uso adecuado de los recursos comunicativos.
- Ajuste a las cuestiones formales: tiempo, mensaje, etc.

Todos estos aspectos se detallarán de forma más explícita mediante las rúbricas de evaluación que se te facilitará al comienzo de cada período en el que se divide el avance del proyecto y que estará disponible en la página de la asignatura del Trabajo Final de Máster en el eCampus

El TFM recibe una calificación final de entre 0 y 10 puntos. En el caso de que el TFM reciba una puntuación global inferior a 5 puntos (suspendido) se interpreta como insuficiente para la obtención del máster. En este caso, se comunicarán todas las objeciones realizadas en la evaluación, así como las recomendaciones de mejora del trabajo. Se otorgará un plazo prudencial para la incorporación de cambios, modificaciones y rectificaciones oportunas, con objeto de disponer de una nueva versión del trabajo. Esta nueva versión del TFM volverá a ser evaluada y calificada teniendo en cuenta los mismos criterios que en la primera ocasión.

NOTA IMPORTANTE: en el caso de que esta segunda entrega vuelva a obtener una calificación inferior a 5, la realización del TFM se pospondrá hasta la siguiente convocatoria, que tendrá lugar en la siguiente edición del programa.

9. ENTORNO SEGURO

9.1. Confidencialidad

El proyecto se desarrolla en un marco de confidencialidad que es compartido y respetado por todos (alumno, director, cuerpo docente, resto de participantes en el programa, empresas y/o instituciones, así como la UPF-BSM) como garantía para la generación de un entorno de confianza y respeto en el que el proyecto se desarrolla en óptimas condiciones y que preserva la titularidad y explotación, en su caso, del resultado final del mismo por sus legítimos titulares.

9.2. Propiedad industrial e intelectual

El resultado final del proyecto puede ser objeto de protección vía propiedad industrial y/o intelectual en el caso de que concurren los requisitos legalmente exigibles al respecto. Aplica al respecto la Política de protección y explotación de intangibles que es aprobada por la UPF-BSM y en la que se procura preservar el reconocimiento de la autoría y de la titularidad de los derechos de explotación correspondientes en favor del alumno, así como de la empresa y/o institución que haya coadyuvado a que el alumno pueda alcanzar el resultado final del proyecto, respetando la regulación legal aplicable.

10. ANEXO. ESQUEMA DE CONTENIDO DE LOS HITOS.

A continuación, se muestra el contenido que deberá presentarse en cada hito del TFM teniendo en cuenta las 3 tipologías de tema:

HITO 1. PRIMERA ENTREGA INTERMEDIA DEL TFM (CON RESULTADOS)

Contenido a desarrollar para la tipología: Creación de empresas con Business Plan.

Marco estratégico y mercado.

1. Descripción resumida del proyecto
2. Propuesta de valor e identificación del problema/necesidad a cubrir
3. Análisis del mercado
 - 3.1. Análisis del entorno (DAFO y/o CAME)
 - 3.2. Dimensionamiento cuantitativo (tamaño del mercado) y cualitativo (segmentación del mercado objetivo y características).
 - 3.3. Perfil de cliente y público objetivo (target)
4. Análisis del entorno competitivo
 - 4.1. Análisis de la competencia
 - 4.2. Mapa de posicionamiento
5. Confección de un índice provisional del trabajo

Contenido a desarrollar para la tipología: Plan de mejora

Delimitación del encargo y diagnóstico de la situación

1. Descripción del encargo y formalización de la relación con la entidad o empresa deportiva que hace el encargo
2. Análisis de la situación actual
 - 2.1. Contextualización de la situación inicial (punto de partida)
 - 2.2. Detección de las principales causas del problema
 - 2.3. Análisis del entorno (DAFO y/o CAME)
3. Identificación de las áreas de mejora en las que se va a trabajar y justificación

Contenido a desarrollar para la tipología: Estudio aplicado

Objetivos específicos, hipótesis y propuesta metodológica.

1. Concreción definitiva de los objetivos del estudio y formulación de las hipótesis de trabajo
2. Revisión bibliográfica y resumen del estado del arte
 - 2.1. Antecedentes conocidos, qué se sabe y qué no se sabe sobre el tema de estudio.
 - 2.2. Benchmarking
3. Propuesta metodológica (cómo se aborda el estudio, información necesaria y cómo se va a obtener y analizar la información)

HITO 2. SEGUNDA ENTREGA INTERMEDIA DEL TFM (CON RESULTADOS)

Contenido a desarrollar para la tipología: Creación de empresas con Business Plan

Plan de marketing y ventas.

1. Plan de marketing: Explicación sobre el plan de marketing del producto/servicio presentado. Este plan debe incluir:
 - 1.1. Definición del Producto/Servicio
 - 1.2. Estrategia de precio
 - 1.3. Mix de canales
2. Plan de ventas o comercial: Explicación sobre el modelo de ventas a ejecutar. En este punto es obligatorio detallar:
 - 2.1. Estructura del equipo de ventas
 - 2.2. Coste comercial
 - 2.3. Proyección temporal de las ventas.

Contenido a desarrollar para la tipología: Plan de mejora

Primer desarrollo de las áreas de mejora.

1. Desarrollo de las propuestas para realizar el plan.
2. Enumeración definitiva de las propuestas de mejora para cada área con una breve descripción de cada propuesta.
3. Informe de seguimiento (explicación de los contactos llevados a cabo con la entidad/institución sobre la cual se realiza el plan)

Contenido a desarrollar para la tipología: Estudio aplicado

Recogida de información y descripción de resultados.

1. Recopilación de información.
2. Análisis descriptivo.
3. Redacción de los primeros puntos del trabajo.
4. Revisión de las hipótesis de trabajo.

HITO 3. TERCERA ENTREGA INTERMEDIA DEL TFM (CON RESULTADOS)

Contenido a desarrollar para la tipología: Creación de empresas con Business Plan

Plan de operaciones.

1. Plan de operaciones: Se deberá identificar claramente:
 - 1.1. Procesos básicos
2. Recursos claves.
3. Asociaciones (partners) claves.
4. Organización y recursos humanos: Establecer el organigrama funcional de la empresa, equipo, identificación de las funciones y puestos clave.

5. Forma jurídica y la justificación de dicha elección. SOLO en el caso de que en el proyecto se tuviera que constituir una empresa o nueva sociedad (aunque no se lleve a cabo de forma real, sí es importante detectar que forma jurídica se adoptará).

Contenido a desarrollar para la tipología: Plan de mejora

Concreción de las propuestas, recursos, responsables y cronograma

1. Desarrollo detallado de las distintas propuestas de mejora que se han propuesto para cada área de mejora. Este desarrollo deberá incluir el título de la propuesta, explicación detallada, recursos necesarios, cómo se va a hacer, quién será el encargado, timing para que se lleve a cabo, etc.

Contenido a desarrollar para la tipología: Estudio aplicado

Análisis de la información

1. Análisis de las relaciones entre las variables.
2. Primera etapa de la discusión de resultados (confrontación de los datos con los resultados de la revisión bibliográfica).

HITO 4. CUARTA ENTREGA INTERMEDIA DEL TFM (CON RESULTADOS)

Contenido a desarrollar para la tipología: Creación de empresas con Business Plan

Plan de viabilidad.

1. Plan de viabilidad: Se deberá realizar un plan financiero “básico” sobre el proyecto (ingresos, gastos, cuenta de resultados, inversiones, necesidades de financiación, etc.). Se valorará positivamente la presentación de distintos escenarios (optimista, realista, pesimista). Si el proyecto resulta no ser viable o presenta dificultades, se tendrá que presentar un plan de contingencias.
2. Establecer las primeras conclusiones provisionales.
3. Actualizar la bibliografía del trabajo detallando las fuentes de información consultadas.

Contenido a desarrollar para la tipología: Plan de mejora

Concreción de las propuestas, recursos, responsables y cronograma

1. Estimación económica de las distintas propuestas de mejora que se han propuesto para cada área de mejora. Esta estimación deberá determinar el coste total aproximado que conlleva desarrollar la propuesta (tanto a nivel económico, como de recursos, etc.) y deberá valorarse la viabilidad de su implementación.
2. Cronograma definitivo del plan de actuación.
3. Establecer las primeras conclusiones provisionales sobre el plan de mejora.

Contenido a desarrollar para la tipología: Estudio aplicado

Síntesis y primeras conclusiones.

1. Síntesis del análisis efectuado.
2. Valoración de los resultados en relación con las hipótesis planteadas al inicio del trabajo.

3. Establecer las primeras conclusiones provisionales sobre el estudio.