



Universidad Europea  
Miguel de Cervantes

# DIRECTRICES INTERNAS PARA LA REALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE MÁSTER (MODALIDAD HÍBRIDA Y VIRTUAL)

Javier Alfonso Rodríguez Escobar  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
VICERRECTORADO DE ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

## Contenido

Consideraciones generales.....	3
Estructura.....	4
Información y Normativa .....	5
Modalidades y/o Temáticas Admitidas De TFM.....	6
Master Universitario en Dirección y Administración de Empresas .....	6
Máster Universitario en Dirección y Gestión de Personas.....	7
Máster Universitario en Dirección y Gestión en Marketing Digital y Social Media .....	9
Máster Universitario en Dirección y Planificación Financiera .....	10
Máster Universitario en Imagen Pública, Dirección de Eventos y Protocolo.. .....	12
Máster Universitario en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas .....	13
Pautas de presentación .....	15
Formato de texto.....	15
Títulos y Subtítulos.....	15
Citaciones y Referencias .....	15
Tablas y Figuras.....	16
Anexos .....	16
Normas Éticas y Referencias .....	17

## Consideraciones generales

El Trabajo de Fin de Máster (TFM) supone la realización por parte del estudiante de un proyecto, memoria o trabajo original, autónomo e individual que se llevará a cabo bajo la orientación de un tutor y que permitirá al estudiante mostrar de forma integrada los contenidos formativos recibidos y las capacidades, competencias y habilidades adquiridas asociadas al título de Máster.

El Trabajo de Fin de Máster (TFM) forma parte del título oficial de Máster y es la última asignatura que se evaluará obligatoriamente para la obtención del Título de Máster Universitario cuyas enseñanzas de máster finalizan con la elaboración y defensa, individual, pública y oral, ante un tribunal del TFM.

Para la realización y defensa del TFM son necesarios los conocimientos y competencias de cada una de las materias que componen el programa del Máster Universitario correspondiente.

El TFM solo podrá ser defendido cuando el alumno haya aprobado el resto de las asignaturas que integran el Máster en su totalidad.

## Estructura

La estructura del TFM estará condicionada por la temática o modalidad elegida o asignada a cada estudiante y será convenida con el tutor en función del interés, el análisis y resultados que se quieran obtener. No obstante, se plantean el siguiente esquema de contenidos mínimo orientativo:

- I. Índice General
- II. Índice de ilustraciones/figuras
- III. Índice de tablas
- IV. Índice de anexos
- V. Estructura de contenido (según temática)
- VI. Introducción
- VII. Objetivos específicos y justificación de relevancia
- VIII. Cuerpo del trabajo (división de capítulos según el interés)
  - a. Planteamiento del problema
  - b. Marco teórico (Estado del arte)
  - c. Metodología (Explicación de los métodos usados en el TFM para resolver los problemas)
  - d. Resultados (presentación de los datos y contrastes obtenidos)
  - e. Discusión (implicaciones de los resultados, comparativas con estudios previos)
  - f. Conclusiones y recomendaciones (teóricas y prácticas)
- IX. Referencias bibliográficas (Normas APA)
- X. Anexos (Incluir solo los imprescindibles)

## Información y Normativa

Toda la información referida a la realización del TFM estará recogida en el aula de la asignatura dentro del Open Campus. Es importante seguir de manera taxativa todos los plazos establecidos, ya que están fijados atendiendo distintas variables de programación dentro de un calendario muy ajustado.

El Reglamento de Trabajo de Fin de Grado/Fin de Máster es la normativa que rige las principales directrices relativas, a la solicitud, realización, defensa y calificación. A nivel general explica los requisitos necesarios y procedimientos que se siguen para el desarrollo del TFM y los anexos relativos a la presentación y solicitud.

## Modalidades y/o Temáticas Admitidas De TFM

Dependiendo del programa de estudios, las temáticas del TFM pueden variar considerablemente. A continuación, se presentan las temáticas actualmente vigentes atendiendo las características especiales de cada titulación adscrita a la facultad.

### Master Universitario en Dirección y Administración de Empresas

**Plan de desarrollo estratégico de negocio:** Es una de las temáticas que más se repiten como TFM en los distintos MBA que hoy en día ofertan las Universidades. Se dirige a estudiantes que realicen una actividad empresarial por cuenta propia o bien que deseen aprovechar la oportunidad para planificar una mejora sustancial en la empresa en la que prestan servicios. El alumno deberá presentar su propuesta de TFM para que el profesor evalúe la profundidad del trabajo a realizar y, a continuación, de forma conjunta planteen los objetivos en cuanto a investigación y resultados esperados de desarrollo. El alumno utilizará fuentes externas e internas a su empresa para realizar una contextualización de sector y mercado que justifiquen las líneas estratégicas del plan que posteriormente desarrolle.

**Proyecto de consultoría y mejora:** El alumnado podrá desarrollar su TFM asumiendo el rol de un consultor externo que realiza un plan de desarrollo o un plan de mejora para una compañía real propuesta por la Universidad o a elección del estudiante. Para ello se les facilitará a los estudiantes información suficiente y objetivos definidos por empresas reales. Los estudiantes, guiados por el tutor asignado, deberán investigar acerca del sector y mercado en el que se engloba la empresa y en base a los objetivos planteados, dar respuestas a través de un plan estratégico. El tutor ayudará a cada estudiante a definir el ámbito en el que se ha de concentrar la investigación y la línea estratégica a proponer, de tal forma que cada estudiante tenga unos objetivos generales comunes y unos objetivos específicos individuales que lo diferencien del resto.

**Trabajo con orientación de investigación** sobre una temática o temáticas seleccionadas.

En su modalidad de investigación se espera que, el alumno asesorado por su tutor, sea capaz de plantear de forma justificada un objetivo-s/pregunta-s de investigación y sea capaz de desarrollar una investigación del tema elegido, presentado una memoria final de investigación que contenga al menos los siguientes elementos formales: Portada, Resumen, Palabras Clave, Índice, Introducción, Marco teórico, Objetivo de investigación, Metodología, Análisis y discusión, Conclusiones y Referencias.

**Emprendimiento o Intra-emprendimiento:** Es una modalidad orientada hacia estudiantes que tengan una clara vocación de emprender durante el desarrollo del máster y en el futuro. Durante el TFM y con el apoyo de su tutor, los estudiantes profundizarán en el desarrollo de la idea de negocio de una manera exhaustiva y completa, realizando las investigaciones o técnicas de mercado necesarias para testar la viabilidad del proyecto, concluyendo el TFM con un documento equiparable al plan de negocio que podría ser enviado a un potencial inversor o financiador de la idea.

## Máster Universitario en Dirección y Gestión de Personas

**Elaboración de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para los próximos tres años.** El estudiante deberá proponer una organización, pública o privada, en la que basar su TFM. Seguidamente deberá analizar a dicha organización (Como el estudiante considere: tanto en la red, como contactando con la empresa...) y a partir de la información obtenida y análisis realizado concretar en un Diagnóstico de Necesidades que motivará el diseño de un PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS. Dicho plan deberá estar ajustado a las necesidades detectadas.

**Elaboración de un plan para la selección, capacitación, desarrollo y fidelización de personal directivo de la compañía.** El estudiante deberá proponer una organización, pública o privada, en la que basar su TFM. Seguidamente deberá analizar a dicha organización (Como el estudiante considere: tanto en la red, como contactando con la

empresa,) y a partir de la información obtenida y análisis realizado concretar en un Diagnóstico de Necesidades que motivará el diseño de PLAN PARA LA SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y FIDELIZACIÓN DE PERSONAL DIRECTIVO DE LA COMPAÑÍA. Dicho plan deberá estar ajustado a las necesidades detectadas.

**Elaboración de planes de remuneración/ incentivos (no sólo económicos) para los empleados de toda la compañía.** El estudiante deberá plantear una organización, pública o privada, en la que basar su TFM. Seguidamente deberá analizar a dicha organización (Como el estudiante considere: tanto en la red, como contactando con la empresa...) y a partir de la información obtenida y análisis realizado concretar en un Diagnóstico de Necesidades que motivará el diseño de PLANES DE REMUNERACIÓN/ INCENTIVOS (NO SÓLO ECONÓMICOS) PARA LOS EMPLEADOS DE TODA LA COMPAÑÍA. Dicho plan deberá estar ajustado a las necesidades detectadas.

**Elaboración de un plan de mejora del clima laboral, partiendo de un modelo teórico de clima a elegir por los alumnos.** El estudiante deberá en primer lugar escoger libremente un modelo de clima organizacional. Para ello y bajo la supervisión del director del TFM asignado se realizará una búsqueda guiada en la literatura científica de los principales modelos de Clima Organizacional.

Una vez escogido el modelo de referencia, el estudiante debe proponer una organización, pública o privada en la que basará su intervención. Seguidamente deberá analizar a dicha organización (Como el estudiante considere: tanto en la red, como contactando con la empresa, etc.) y a partir de la información obtenida y análisis realizado concretar en un Diagnóstico de Necesidades que motivará el diseño de PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL, PARTIENDO DEL MODELO TEÓRICO ESCOGIDO. Dicho plan deberá estar ajustado a las necesidades detectadas.

**Elaboración de una intervención basada en investigaciones/evidencias para mejorar la gestión de personas en las organizaciones.** La intervención por diseñar debe basarse en el análisis de artículos de investigación, a partir de los cuales se diseñará la misma. La intervención a elaborar puede centrarse en un sólo aspecto, por ejemplo, el liderazgo o incluir diferentes aspectos relacionados con todas las asignaturas de la

titulación. Para ello, a partir de los intereses del estudiante y bajo la supervisión del director del TFM, en primer lugar, se realizará una búsqueda guiada en la literatura científica de evidencias y modelos para la gestión de personas en las organizaciones.

Así mismo la intervención puede basarse en una organización concreta (a elegir por el alumno) o una intervención genérica. En el supuesto de ser una intervención para una organización concreta, el estudiante deberá escoger la organización, pública o privada en la que basar su TFM. Seguidamente deberá analizar a dicha organización (Como el estudiante considere: tanto en la red, como contactando con la empresa) y a partir de la información obtenida y análisis realizado concretar en un Diagnóstico de Necesidades que motivará el diseño. En el caso de ser una intervención genérica, el diagnóstico de necesidades que motiva la intervención ha de basarse en la revisión de la literatura científica.

## Máster Universitario en Dirección y Gestión en Marketing Digital y Social Media

El objetivo del TFM bajo esta modalidad será llevar a cabo un **plan de marketing digital de un startup**, una empresa mediana o un proyecto nuevo dentro de una gran empresa. Esta empresa o proyecto debe ser propuesta por el estudiante y aprobada por el tutor para garantizar que cumple con los requisitos razonables de tamaño y posibilidad real de hacer un plan acorde con las expectativas, descartando proyectos o empresas muy grandes (gigantes con más de mil millones de facturación) o muy pequeñas (menos de 20.000 Euros de presupuesto). Será por tanto éste quien se ocupe de seleccionar la empresa objeto de estudio, definir las áreas de mejora sobre las que se pretende trabajar y recopilar la información acerca de la compañía. El tutor deberá validar la propuesta y ayudar a definir los objetivos del TFM. En cualquier caso, el tutor será el encargado de validar tanto la empresa propuesta como las áreas de trabajo.

En esta modalidad, los TFM deben seguir un esquema basado en los siguientes contenidos

El TFM tiene que ser suficientemente complejo y amplio como para que los alumnos pongan en práctica y demostrar el aprovechamiento de la mayor parte del master.

No se pueden hacer TFMs de contenidos parciales limitados.

Los alumnos deberían desarrollar un plan de marketing digital completo del proyecto que propongan. Este PMD, debe incluir

Análisis estratégico que incluya propuesta de valor, objetivos, plan táctico desarrollado, presupuesto y resultados esperados.

El proyecto debe tener objetivos cuantitativos y transaccionales. Al menos debe buscar conseguir ventas concretas y/o captación de leads o descargas (si es un app) y/o registros o suscripciones.

No se pueden aceptar proyectos que:

Sean solo de comunicación y/o branding sin mayor objetivo. Debe haber resultados cuantificables claros más allá de la audiencia.

Sean demasiado pequeños: micro proyectos sin posibilidad de tener presupuesto para invertir.

Aun siendo más relevantes no tengan un presupuesto mínimo de entre 50-100k para invertir.

Demasiado grandes: Coca Cola, Danone, etc. Con estas marcas sí pueden hacer proyectos parciales. Por ej. lanzamiento de un nuevo producto en un país, objetivos de la tienda online en una zona, etc. Tiene que ser un proyecto "abordable" por el alumno con una mínima garantía.

Sin objetivos transaccionales cuantitativos que sean capaces de cuantificar y calcular presupuestos y resultados de una forma razonable.

## Máster Universitario en Dirección y Planificación Financiera

En esta **modalidad de TFM libre**, el alumno podrá optar por diversas problemáticas (no excluyentes), y que deberá ser consensuado y aprobado por su tutor.

Entre algunas de las situaciones, operaciones financieras o problemáticas que podemos encontrar como objeto de un TFM, están:

**Análisis de operaciones corporativas concretas:** fusiones, adquisiciones, OPAs, MBO, LBO, etc. Incluyendo un análisis estratégico y financiero de la operación, valoración y análisis de las empresas participantes. Otras posibilidades para la operación, tanto en modalidad, estructuración, como las compañías objetivo.

**Startups,** valoración, planificación financiera, análisis del crecimiento y de la rentabilidad para sus inversores.

**Proyectos de inversión.** Determinando los ingresos, gastos y flujos de caja, previsiones financieras, evaluación de la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad del proyecto, análisis de sensibilidad y/o escenarios, estructuras de financiación adecuadas, etc.

**Valoración de empresas,** ya sean cotizadas o no; con selección y aplicación de diferentes métodos de valoración, comparación con otras empresas del mismo sector; análisis de su infravaloración o sobrevaloración bursátil (cotizadas), condicionantes de la valoración, creación de valor, etc.

**Gestión y análisis de costes.** Para lo que pueden tomar una empresa conocida o cercana o incluso en la que trabajan, para desarrollar la implantación de un modelo de costes (estándar, ABC, etc.), cálculo y análisis de los mismos, decisiones que se proponen a consecuencia del análisis e implantación.

**Carteras de inversión:** el alumno puede elaborar un proyecto consistente en elaborar una cartera con unos objetivos concretos (sectorial, geográfico, de rentabilidad, de volatilidad, tipo de gestión). Medición y atribución de resultados. Cobertura de riesgos.

**Análisis sectorial del mercado.** Para lo que el alumno debe seleccionar algún sector empresarial dentro de un mercado concreto, y realizar un análisis fundamental y/o técnico de las empresas que lo constituyen y, en base a ello, establecer precios objetivo, recomendaciones de inversión sobre los mismos.

**Finanzas sostenibles,** índices bursátiles relacionados con las métricas ESG, comportamiento diferencial de empresas incluidas en dichos "índices verdes" respecto de otras muestras de control.

**Fintech.** Análisis de las ventajas e inconvenientes de las soluciones fintech frente a la banca tradicional. Identificación de los sectores en los que operan y evaluación de las

principales empresas del sector. Estudio de la viabilidad de las empresas fintech, incluyendo su apoyo a empresas y particulares. Análisis del crecimiento, valor añadido y empleo generado por el sector. Exploración de modelos de negocio innovadores y su impacto en la planificación y dirección financiera.

**Transformación digital**, el diseño de una nueva estructura con su planificación, costes e inversiones de una empresa que seleccionen. Análisis de la rentabilidad, viabilidad y financiación del plan.

**Internacionalización**, expansión a nuevos mercados con su planificación, costes e inversiones de una empresa que seleccionen. Análisis de la rentabilidad, viabilidad y financiación del plan.

**Control de gestión**. Desarrollo herramientas y procedimientos de control de gestión, como cuadros de mando, Balanced Scorecard, control presupuestario, etc. y su aplicación a casos reales de empresas, proyectos o negocios.

## Máster Universitario en Imagen Pública, Dirección de Eventos y Protocolo

**Diseño Y Creación De Un Evento**. En este caso el alumno deberá crear y diseñar un evento en el ámbito que desee y organizado por una entidad pública o privada. El alumno tendrá por tanto que crear un formato, y diseñar todos los aspectos relativos a tiempos, organización, presupuesto, costes, comunicación, etc.) para el desarrollo del evento de referencia.

**Diseño De Un Plan De Comunicación**. El alumno debe diseñar la estrategia de comunicación y el plan de comunicación para un evento organizado por una entidad pública o privada o para diferentes acciones que quieran desarrollar una entidad concreta según el interés del alumno. Para ello el alumno tendrá que definir el tipo de audiencias, diseñar los mensajes de comunicación, planificar un calendario de acciones, medir el impacto y definir un presupuesto y costes.

**Creación de una marca.** El alumno desarrollará una marca de una institución, producto, empresa... partiendo de una introducción en la que se marquen los objetivos del trabajo y su justificación, el desarrollo de una parte teórica sobre imagen visual y corporativa, y análisis de marca, para finalmente desarrollar su propia marca, a partir de las fases, técnicas y bocetos del proyecto creativo, el diseño del logotipo y la creación del *naming*.

**Análisis De Eventos Creados O De Marcas.** El estudiante deberá seleccionar con la ayuda del tutor, el evento o marca que quiera analizar correspondientes a una entidad pública o privada. Puede centrarse en un evento concreto, o en la evolución de la creación y diseño de eventos mediante la comparación de varios eventos en momentos distantes. De la misma manera puede centrarse en la evolución de una imagen de marca de una empresa o producto. El alumno partirá de un marco teórico para desarrollar en primer lugar cuáles son los aspectos necesarios que se deben de tener en cuenta para la organización de un evento o para la creación de una marca y a continuación desarrollará una parte práctica de análisis de los eventos o de las marcas seleccionados a partir de los elementos tratados en la parte práctica.

## Máster Universitario en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas

**Trabajo académico de investigación.** El alumno podrá optar por la realización de un trabajo académico de investigación vinculado a su plan de estudios, que le permitirá iniciarse en el campo de la investigación. Por ejemplo, podrá analizar distintos materiales siguiendo la metodología más apropiada en cada caso, en función de su titulación, o realizar una propuesta de proyecto en el ámbito de las industrias culturales y creativas.

**Trabajo práctico.** El alumno podrá optar por un trabajo práctico relacionado con el campo de la gestión de públicos, la gestión de proyectos, de eventos, la comunicación, la financiación o el marketing o cualquier otro ámbito de gestión y dirección de las

industrias culturales y creativas que concretará con su tutor, a partir de las líneas temáticas presentadas por la Facultad.

Es decir, podrá acometer un estudio de viabilidad sobre un producto susceptible de difusión a través de un medio de comunicación o el diseño de un formato; realizar un plan de marketing; un plan de relaciones públicas; una campaña publicitaria; realizar un estudio de mercado, desarrollar un negocio en el ámbito de las empresas culturales y creativas, etc. Lo más adaptado posible al contexto en el que trabaje.

**Plan de Empresa / Plan de Marketing.** Podrán optar a esta modalidad alumnos del Máster Universitario en Dirección y Gestión de Industrias Culturales y Creativas

El alumno realizará un plan de empresa o estudio de uno ya existente para su mejora de una iniciativa que esté interesado en desarrollar siguiendo las directrices marcadas por el tutor.

## Pautas de presentación

Además de las indicaciones de presentación recogidas en los anexos del Reglamento de Trabajo de Fin de Grado/Fin de Máster, el documento debe tener las siguientes características de formato:

- Tipo de letra: trebuchet, 11.
- Márgenes: 2,5 cm por cada lado.
- Interlineado 1,5 y texto justificado. espaciado anterior y posterior del párrafo de 6 puntos.
- Citas apa-7.

las páginas irán numeradas.

### Formato de texto

- Fuente: Trebuchet
- Tamaño de fuente: 11 puntos para el texto principal, 9 puntos para notas al pie y 14 puntos para títulos de capítulo.
- Interlineado: 1.5 para el texto principal, sencillo para notas al pie.
- Márgenes: Superior e inferior de 2.5 cm, izquierdo de 3 cm y derecho de 2.5 cm.
- Alineación: Justificada.
- Paginación: Todas las páginas deben estar numeradas, generalmente en la parte inferior o superior derecha.

### Títulos y Subtítulos

- Títulos de Capítulo: En mayúsculas y negrita.
- Subtítulos de Sección: En minúsculas, negrita y tamaño 12 puntos.
- Subtítulos de Subsección: En minúsculas y cursiva.

### Citaciones y Referencias

- Estilo de Citación: Utilizar el estilo de citación APA
- Citas Textuales: Menos de 40 palabras: entre comillas y dentro del texto.

- Más de 40 palabras: en un bloque separado, sin comillas y con un margen adicional.
- Referencias/Bibliografía: Ordenadas alfabéticamente por el apellido del autor.
- Formato APA.

## Tablas y Figuras

- Numeración: Numeradas consecutivamente (Tabla 1, Tabla 2, Figura 1, Figura 2, etc.).
- Títulos: Encima de las tablas. Debajo de las figuras.
- Fuente: Especificar la fuente de datos debajo de la tabla o figura.

## Anexos

- Numeración: Cada anexo debe estar identificado con una letra (Anexo A, Anexo B, etc.).
- Referencias en el Texto: Hacer referencia a los anexos en el cuerpo del trabajo (ver Anexo A).

## Normas Éticas y Referencias

Es esencial que los estudiantes sigan normas éticas en su investigación, incluyendo la obtención de consentimiento informado de los participantes, protegiendo su identidad y datos mediante la confidencialidad, y evitando el plagio a través de la correcta citación de todas las fuentes y la presentación de trabajos originales. El incumplimiento de las normas éticas en la investigación puede tener serias consecuencias. No obtener el consentimiento informado de los participantes puede llevar a la violación de derechos personales y legales, y la falta de confidencialidad puede comprometer la privacidad y seguridad de los datos de los participantes. Además, el plagio es una falta grave que puede resultar en la anulación del trabajo, sanciones académicas, e incluso la expulsión de la institución. Es fundamental adherirse a estas normas para mantener la integridad y credibilidad del trabajo académico y proteger a todas las partes involucradas.