

Guía Docente

Modalidad Distancia

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Curso 2026/27

**Máster Universitario en
Estrategia, Liderazgo y
Gestión Empresarial (MBA)**



UCAV

www.ucavila.es

0



Datos descriptivos de la Asignatura

Nombre:	TRABAJO FIN DE MÁSTER
Carácter:	OBLIGATORIO
Código:	20201MEL
Curso:	1º
Duración (Semestral/Anual):	ANUAL
Nº Créditos ECTS:	6
Prerrequisitos:	Para entregar y defender el Trabajo Fin de Máster, el alumno deberá tener superado el resto de créditos de la titulación.
Lengua en la que se imparte:	CASTELLANO
Módulo:	TRABAJO FIN DE MÁSTER
Materia:	TRABAJO FIN DE MÁSTER

1



Profesorado

Responsable docente:	Iván Martín Gómez
Currículo:	Licenciado en Derecho. Especialidad en Economía. (Universidad de Deusto). Máster en Consultoría Inmobiliaria (Savills España S.A.). Máster en Derecho Deportivo (Universidad de Lleida) Doctor en Derecho. (Universidad Rey Juan Carlos de Madrid).
Email:	ivan.martin@ucavila.es



2.1. Resultados de aprendizaje generales

C5 - Elaborar rigurosamente y saber interpretar de forma exhaustiva toda la información y las obligaciones contables de cualquier organización desde una perspectiva financiera y fiscal, tanto a nivel interno como a nivel externo.

C6 - Identificar las consecuencias éticas de las estrategias empresariales, especialmente las que afectan a los derechos humanos, la diversidad y la accesibilidad, valorando el impacto social de las decisiones tomadas y el compromiso en la defensa y promoción de la seguridad y salud de los trabajadores.

C7 - Aplicar la tecnología y la informatización para ejecutar tareas de forma más eficiente a través de la automatización de procesos, la digitalización, el análisis de los datos y las nuevas tecnologías aplicables al ámbito de la gestión y dirección empresarial.

C8 - Adaptarse y resolver situaciones complejas en entornos empresariales desconocidos y con una coyuntura económica desfavorable.

C9 - Analizar y sacar ventaja competitiva del conjunto de cambios legales y fiscales que debe tener en cuenta cualquier organización según el contexto y la coyuntura económica en cada momento.

CN3 - Definir los diferentes tipos de estrategias generales de las empresas y los factores de contingencia relevantes en cada caso a fin de adaptarse adecuadamente a cada entorno concreto.

CN4 - Identificar en un nivel avanzado los elementos y las características que debe tener un plan estratégico para favorecer el desarrollo exitoso de un proyecto de emprendimiento.

CN5 - Interpretar las variables contables y financieras que permiten evaluar y analizar la situación económica de una empresa y su desempeño en un intervalo de tiempo determinado, así como las proyecciones sobre su rentabilidad operativa y de sus inversiones.

CN6 - Identificar diferentes metodologías para poder valorar y evaluar la calidad del funcionamiento de las diferentes organizaciones en base a los procesos óptimos de dirección.

CN7 - Reconocer los principales modelos de valoración de inversiones y de estructura de capital, así como identificar y describir las técnicas de análisis de mercado y las principales estrategias de marketing.

CN8 - Distinguir la legislación vigente debido a que afecta transversalmente a distintas áreas de la gestión con el fin de lograr discernir la normativa aplicable a cada asunto concreto en función del tipo de organización.

CN1 - Detectar oportunidades para desarrollar ideas originales en el ámbito de la dirección y gestión de empresas.

CN2 - Aplicar criterios válidos y reflexivos a partir de información incompleta o limitada con el fin de contribuir a una acertada toma de decisiones en el ámbito de la dirección y administración de empresas.

CT5 - Promover la formación integral mediante la adquisición de conocimientos científicos, humanísticos y artísticos.

CT9 - Desarrollar habilidades de comunicación y empatía en las relaciones interpersonales y en el trabajo en equipo.

H1 - Evaluar las consecuencias que una decisión estratégica o táctica tomada en una de las áreas funcionales de la empresa puede tener sobre otras áreas funcionales, así como el impacto externo para los grupos de interés de dichas decisiones.

H2 - Aplicar herramientas y metodologías diversas en la planificación y dirección de organizaciones.

H3 - Determinar los medios de planificación de recursos humanos y dirección de equipos conforme a la política de personal de las organizaciones (procesos de reclutamiento, selección, contratación, retención de talento y promoción de personal) en el ámbito empresarial.

H4 - Analizar en profundidad la dimensión global y general de los negocios, así como el entorno más específico como fuente de valor, incluyendo aspectos como el riesgo político, la regionalización, los mercados emergentes identificando el impacto en elementos económicos y corporativos de la institución bajo gestión.

H5 - Solucionar problemas de financiación de inversiones e identificar los riesgos de la solución propuesta.

H6 - Emplear e interpretar los indicadores que evidencian los niveles de cumplimiento por parte de la organización de los estándares requeridos por el mercado en materia de medio ambiente, sostenibilidad y buen gobierno.

H7 - Identificar los aspectos necesarios para el diseño de un plan de negocio sobre un producto o línea de productos, basándose en un estudio de mercado y analizando su viabilidad financiera, técnica y logística.

C4 - Dar trazabilidad y seguimiento a un plan de marketing y corregir las desviaciones o incumplimientos detectados.

C1 - Proponer decisiones de inversión y financiación innovadoras, basadas en una razonada evaluación de los riesgos, costes y beneficios de las distintas opciones que ofrecen los mercados financieros y no financieros.

C10 - Sacar el máximo rendimiento profesional individual y de los equipos que forman el conjunto de personas integrantes en la organización.

C2 - Elaborar estudios de mercado sobre productos o líneas de productos.

C3 - Diseñar la estrategia de marketing a partir de los estudios de mercado realizados o disponibles.

2.2. Resultados de aprendizaje específicos de la asignatura:

Habilidades o destrezas (H):

- Habilidad para Obtener, procesar y tratar información de forma autónoma.
- Habilidad para Exponer y defender los resultados del Trabajo Fin de Máster de manera clara y efectiva razonando las conclusiones de forma crítica y constructiva.
- Redactar de forma clara y con un lenguaje adecuado el Trabajo Fin de Máster.

Competencias (C):

- Exponer y defender el Trabajo Fin de Máster realizado frente a un tribunal en el tiempo requerido argumentando de forma correcta las respuestas a las cuestiones planteadas por los miembros del tribunal.



3.1. PROGRAMA

Debe contener todos los resultados de aprendizaje adquiridos en el Máster.

3.2. DESCRIPTORES:

- Contenido, Introducción, Objetivos, Análisis Contextual, Metodología, Evaluación, Didáctica y modalidades organizativas de la especialidad.

4



Indicaciones metodológicas

· (CT) Clases teóricas:

El profesor desarrollará los contenidos propios de la asignatura mediante el uso de recursos tecnológicos. Este modelo ofrece la posibilidad de ofrecer una visión global del tema tratado e incidir en aquellos conceptos claves para su comprensión. Asimismo, se indicará a los estudiantes aquellos recursos más recomendables para la preparación posterior del tema en profundidad. Aquí se incluirá la exposición virtual.

· (CP) Clases prácticas:

El estudiante pone en práctica los conocimientos adquiridos a través de los contenidos aprendidos en la teoría. En esta metodología se incluyen los estudios de casos, ejercicios y problemas.

· (S) Seminarios:

Metodología desarrollada en grupo donde se reflexiona y/o profundiza sobre los contenidos ya trabajados por el estudiante con anterioridad, para la resolución de aquellas cuestiones más complejas que surgen en la adquisición de conocimientos previamente expuestos por el profesor. Se incluyen el trabajo en grupo y seminario.

· (MTA) Metodología de trabajo autónomo:

Metodologías donde el estudiante aprende nuevos contenidos, de forma autónoma, a partir de orientaciones del profesor o por parte de material didácticos diseñado al efecto. La actividad se centrará en la búsqueda, localización, análisis, elaboración y exposición de la información trabajada de manera personal permitiendo al estudiante marcar sus propios objetivos, organizando y planificando su trabajo. Se incluyen el trabajo, trabajo autónomo de estudiante, actividades en la plataforma virtual y elaboración del Trabajo Fin de Máster.

· (T) Tutoría:

Se trata del seguimiento individualizado de la actividad del estudiante para asegurar las mejores condiciones de aprendizaje. En estas tutorías los estudiantes pueden consultar con los profesores las dudas acerca de la asignatura estudiada, así como recibir

recomendaciones sobre cómo abordar la titulación de un modo más eficaz. Se incluyen las tutorías.

· (P) Pruebas:

El estudiante mediante distintas actividades demuestra haber adquirido las competencias propias de la titulación. Se incluyen las actividades de evaluación.

ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO

4.1. ESTRUCTURA

- RESUMEN
- AGRADECIMIENTOS
- ÍNDICE
- ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS (si las hubiere)
- ABREVIATURAS (si fuere necesario)
- I. INTRODUCCIÓN
- 1.1 OBJETIVOS
- 1.2 METODOLOGÍA
- II. CAPÍTULOS DE DESARROLLO
- 1. Título 1
- 2. Título 2
- 3. Título 3
- 3.1. Subtítulo 1
- 3.2. Subtítulo 2
- 3.3. Subtítulo 3
- III. RESULTADOS
- IV. CONCLUSIONES
- V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- ANEXOS

- Portada con el logo de la Universidad Católica, Nombre del Máster, Título, Autor, Director del TFM, Fecha de la defensa.
- Resumen
- Agradecimientos
- Índice paginado
- Introducción: presentación del tema, justificación de la pertinencia y el motivo de la elección del tema, planteamiento de hipótesis, exposición de objetivos a lograr y explicación de la metodología de trabajo a través de una breve descripción de los apartados a desarrollar.
- Desarrollo: Marco teórico y contexto de referencia, estado de la cuestión, y propuesta y análisis de la innovación puesta en práctica o propuesta metodológica.

- Resultados
- Conclusiones: Deben aportar el valor del trabajo respecto a su novedad, interés y recoger la respuesta a los objetivos e hipótesis recogidos anteriormente,
- Bibliografía: Se recomienda seguir las normas de citación APA o de la UCAV. La bibliografía se presentará al final del TFM, en orden alfabético. Se incluirán libros, capítulos, revistas, artículos, actas de congresos, páginas web y todo aquel material bibliográfico que haya sido citado expresamente en el Trabajo Fin de Máster.
- Anexos (opcional)

Es muy importante ser rigurosos en la forma de citar, utilizando siempre el mismo criterio y siguiendo en todo momento, las normas de la forma de citación elegida. Un trabajo mal citado o poco referenciado será objeto de una baja calificación. Del mismo modo, **cualquier plagio, copia o similar sin su correcta referencia supondrá el suspenso automático.**

4.2. FORMATO

Márgenes:

- Izquierdo: 3 cm.
- Derecho: 3 cm.
- Superior: 2,5 cm.
- Inferior 2,5 cm.

Espacio interlineal: 1,5. Tipo de letra: “Times New Roman” a 12 puntos. Texto justificado a ambos lados.

4.3. PRESENTACIÓN

Se depositará a través de la plataforma en la asignatura de TFM en un archivo comprimido (.rar) que deberá contener:

- El TFM completo en PDF en un único archivo o documento (no se admitirá un TFM presentado en varios archivos).

4.4. PORTADAS

En la portada deberán aparecer todos los datos identificativos del Trabajo que se presenta:

- Logo de la Universidad Católica de Ávila
- Nombre del Máster
- Título (del trabajo presentado)
- Autor (nombre y dos apellidos)
- Tutor de la UCAV
- Convocatoria de defensa

4.5. EXTENSIÓN

La extensión del Trabajo fin de Máster tendrá un **máximo de 120 páginas** y un **mínimo de 50**, sin contar portada, índice, bibliografía y anexos. Todo ello se integrará en un único documento. La extensión es orientativa y el objetivo fundamental es realizar un trabajo bien desarrollado.

4.6. FASES FUNDAMENTALES DEL TRABAJO FIN DE MASTER

Para el desarrollo del TFM será necesario seguir las siguientes fases, **TODAS ELLAS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA DE FORMACIÓN DIRECTAMENTE (SUBIENDO LOS DOCUMENTOS NECESARIOS)**:

Fase 1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El alumno deberá seleccionar (de entre las líneas de investigación propuestas) un tema que desea desarrollar y **registrar y subir el área temática del TFM** en las fechas que se indicarán en la plataforma para las respectivas convocatorias de junio y de septiembre (SELECCIÓN ÁREA TEMÁTICA). Con la aprobación del área temática se comunicará al alumno el nombre del tutor/director de la UCAV.

Asimismo, debe elaborar un índice estructurado de dicho tema y una justificación escrita de su propuesta (motivo, interés, actualidad y relevancia del tema) que entregará a su tutor/director de la UCAV.

Fase 2. DISEÑO, PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO

Esta fase implica, tras el diseño y la planificación, contextualizar el trabajo en su marco teórico, plantearse los objetivos que se quieren conseguir, llevar a cabo la aproximación conceptual, recoger información, analizarla, interpretarla y extraer las conclusiones correspondientes.

Fase 3. ENTREGA Y PRESENTACIÓN

Los plazos de entrega y la defensa de los TFM tendrán lugar en los días que se predeterminen de junio y septiembre que serán comunicados oportunamente en la plataforma y en la propia página Web de la Universidad. Existen fechas máximas en los límites de los plazos de entrega y será **el alumno el encargado de subir a la plataforma el TFM así como todos los documentos necesarios antes de dicha fecha**.

El alumno será también el encargado de realizar la SOLICITUD DE DEFENSA también dentro del plazo establecido

Para poder realizar la defensa del TFM es requisito indispensable que el

alumno tenga todas las asignaturas del Máster aprobadas y que se realice en fecha y forma la solicitud de defensa a través de la plataforma.

La solicitud de área temática debe hacerla a través de la Secretaría Virtual en el apartado TFG/TFM Solicitud Área Temática. En ese apartado verá áreas temáticas de su grado que pueda solicitar. Una vez solicitada el Coordinador le asignará un área temática y director también a través de la plataforma y le llegará una comunicación al alumno y otra al profesor para que puedan iniciar el trabajo.

Al pinchar en "Entrega de TFG y resto de documentos", se le abrirá al alumno una ventana en la que deberá clicar en "iniciar intento" y una vez allí seguir las instrucciones. Ahí también encontrará los documentos oportunos como por ejemplo la maqueta de TFG,...

El alumno deberá hacer una segunda entrega para revisión por herramienta antiplagio en un apartado de la plataforma denominado: "Entrega de Trabajo Fin de Grado para su revisión por herramienta antiplagio para todas las convocatorias".



El trabajo fin de máster será defendido por el estudiante ante un Tribunal formado por al menos dos profesores entre los que no puede estar el profesor Director del trabajo.

Memoria escrita del Trabajo Fin de Máster: se evalúa por un tribunal el trabajo realizado de forma individual por el estudiante sobre un tema determinado del ámbito de especialización del Máster. Dicha evaluación se ajustará a la Normativa Reguladora de los Trabajos de Fin de Máster de la UCAV. La ponderación de la evaluación de la memoria escrita del Trabajo Fin de Máster será del 30%.

Exposición y defensa del Trabajo Fin de Máster: el tribunal evaluará en acto público la explicación realizada por el estudiante sobre su Trabajo Fin de Máster. La exposición y defensa del Trabajo Fin de Máster se podrá realizar de manera presencial u online. La ponderación de la evaluación de la exposición y defensa del Trabajo Fin de Máster será del 70%.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES EVALUABLES	PROPORCIÓN
Trabajo escrito (Trabajo de Fin de Máster)	30%
Exposición	70%
TOTAL	100%

Los criterios para la evaluación del Trabajo de Fin de Máster se presentan en la siguiente tabla, donde se resumen los aspectos a valorar y el porcentaje que representa cada uno de los mismos:

Aspecto del TFM a valorar	Componentes del TFM a valorar	Aspectos positivos	Aspectos negativos
CRITERIO 1 ESTRUCTURA,	Presentación y objetivos	Presenta introducción de forma clara, atractiva y concisa sobre la temática a tratar. Establece una	Ausencia de introducción, o es poco clara, atractiva o concisa. Carece de

DOCUMENTACIÓN Y CONCLUSIONES 15%		serie de objetivos a demostrar.	objetivos.
	Estructura	Presenta una estructura lógica y coherente.	No presenta una estructura lógica o coherente y faltan apartados esenciales.
	Resultados y conclusiones	Los resultados son claros, coherentes y	Los resultados son confusos, errados, poco coherentes o

		correctos. Las conclusiones se sustentan en datos e ideas aportados en el Trabajo.	ausentes. Las conclusiones no se sustentan en datos o afirmaciones contenidas en el Trabajo.
	Bibliografía	Las fuentes empleadas son relevantes, variadas y actualizadas, están correctamente citadas en el trabajo y las citas bibliográficas se recogen adecuadamente en la bibliografía.	El trabajo carece de citas bibliográficas, la bibliografía no es la apropiada o no está adecuadamente citada o recogida.
CRITERIO 2 CONTENIDO 15% Elaboración y desarrollo	Antecedentes y Metodología	Identifica antecedentes del problema planteado y expone claramente la metodología.	Ausencia de antecedentes del problema planteado y la metodología no es la apropiada o no está bien expuesta.
	Originalidad y contenidos	La redacción es clara, fluida y precisa. El trabajo es original y argumenta y justifica adecuadamente sus afirmaciones.	La redacción es poco fluida, precisa y plantea dudas. El trabajo es poco original y carece de argumentación y justificación en sus afirmaciones.
	Recursos e innovación	Los recursos empleados son novedosos y se aplican adecuadamente.	Apenas se emplean recursos y la aportación del trabajo es poco novedosa.

CRITERIO 3 EXPOSICIÓN 70% Defensa oral del TFM	Estructura y claridad en la exposición	Exposición en orden lógico y empleando la terminología precisa.	Exposición caótica o desordenada e incorrecto uso de la terminología propia del tema.
	Expresión oral	Expresión clara y fluida, con la correcta entonación y ritmo.	Expresión poco clara o poco fluida. Ritmo monótono y sin la entonación adecuada.
	Uso de las TICs	Es correcto, adecuado y apropiado al tema expuesto.	No se emplean o es incorrecto o poco adecuado a la exposición.
	Control del tiempo	Ordena correctamente la exposición atendiendo al tiempo disponible para realizarla.	La exposición no atiende al tiempo disponible para realizarla.



Para el apoyo tutorial, el alumno tendrá a su disposición un equipo docente encargado de acompañar al alumno durante toda su andadura en el proceso formativo, prestando una atención personalizada al alumno. Sus funciones están claramente diferenciadas complementándose al mismo tiempo. Las personas principales de este acompañamiento tutorial son:

Orientador Académico Personal: encargado de planificar al alumno el estudio de la asignatura en función del tiempo disponible, incluso realiza nuevas planificaciones ajustándose a nuevos periodos marcados por el alumno

según sus circunstancias personales y familiares. Otra de sus funciones es la de realizar un seguimiento del estudio del alumno, así como de dar al alumno información de carácter general necesaria en su proceso formativo.

El Profesor Tutor en la UCAV: Encargado de asesorar, acompañar y guiar al alumno en la realización de su proyecto educativo y de resolver las dudas específicas de la asignatura, además de informarle sobre las pautas formales y metodológicas que debe seguir para llevar a cabo su proyecto con éxito. Está a disposición del alumno en el horario que el tutor determine para la tutoría presencial y a través de email para las consultas online.