



Máster en Estrategia de Empresa

Departament de Direcció d'Empreses
"Juan José Renau Piqueras"

MÁSTER EN ESTRATEGIA DE EMPRESA.

MANUAL DE REFERENCIA PARA TRABAJOS DE FIN DE MÁSTER

Itinerario académico



CARACTERÍSTICAS Y CRITERIOS GENERALES DE EVALUACIÓN

La característica principal de un Trabajo de Fin de Máster (itinerario académico), es el desarrollo de un estudio sobre una problemática empresarial de carácter estratégico utilizando un análisis teórico apropiado y una metodología de investigación adecuada para conseguir los objetivos marcados en el trabajo.

Los criterios generales de evaluación para el Trabajo de Fin de Máster son los siguientes:

- Establecimiento claro de la cuestión a analizar y de los objetivos del trabajo
- Adecuación de los objetivos a los contenidos del máster
- Análisis apropiado y profundo de la literatura relevante para el análisis de la cuestión
- Uso de una variedad suficiente de fuentes de información y triangulación de la misma
- Elección y utilización apropiada de las herramientas de análisis y/o métodos de investigación
- Rigor en el procesamiento y análisis de la información y de los datos recogidos para la investigación
- Calidad de la perspectiva y el punto de vista del autor, conclusiones y proposiciones derivadas del trabajo realizado de acuerdo con los objetivos planteados
- Integridad estructural de la Tesis, uso correcto de las referencias y bibliografía, uso preciso de la terminología, etc.

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

Para formalizar el depósito será necesario que el trabajo vaya firmado con el visto bueno del profesor-tutor.

Se deberá depositar cuatro copias en papel y una en formato electrónico (CD Rom) (3 copias para el tribunal y las demás para depósito) en la secretaría del departamento. *(En la web del máster encontrará las plantillas necesarias para el formato de la portada del trabajo y la etiqueta del CD Rom)*

En la página web del máster se anunciarán las fechas límite para presentar el trabajo en sus diferentes convocatorias.

El Trabajo de Fin de Máster debe ser defendido oralmente por cada estudiante de modo individual.

El estudiante deberá preparar una presentación de 20 minutos de duración como máximo, en la cual expondrá brevemente un resumen del trabajo realizado y sus principales conclusiones.

Durante la presentación, el estudiante podrá hablar en Español o en Inglés y se recomienda utilizar como máximo 12-15 transparencias.



TIPOS DE TRABAJOS ADMISIBLES

1. Análisis sistemático y propuesta de solución de un problema estratégico en una empresa concreta

Este tipo de trabajo aborda el proceso completo de resolución de un problema estratégico, desde el diagnóstico de la situación, definición del problema, búsqueda de posibles soluciones y establecimiento y elección de los medios adecuados para solucionar dicho problema en una empresa. Se recomienda el desarrollo de un plan de acción para la implementación de las soluciones planteadas.

El trabajo requiere acceso directo a la empresa estudiada y debe apoyarse tanto en información primaria (obtenida de la empresa) como secundaria (publicada).

El análisis puede basarse en una problemática general de la empresa en su globalidad (problemáticas de estrategia corporativa o competitiva), o bien en un área específica de la empresa, pero siempre desde la perspectiva de las implicaciones estratégicas del problema analizado.

ORIENTACIÓN SOBRE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Justificación del grado de oportunidad del problema analizado en la empresa y su importancia para la dirección
- Grado de ajuste del problema analizado con las temáticas tratadas en el máster
- Precisión y claridad de la definición del problema
- Uso de conocimiento teórico (y de las referencias bibliográficas adecuadas) y de las herramientas de análisis necesarias para realizar un estudio comprensivo y para buscar soluciones al mismo
- Aplicabilidad de las soluciones propuestas

EJEMPLOS

- La elección del modo y velocidad de entrada de la empresa X en los mercados A y B.
- Análisis de los pros y contras de la asignación de expatriados en una nueva filial internacional en la Empresa X
- Valoración de modos de entrada de la Empresa X en países distantes culturalmente
- Identificación de alternativas de diversificación de la empresa X como vía de crecimiento y análisis de requerimientos para su factibilidad
- Análisis y definición de las funciones de la oficina corporativa en una empresa diversificada. El caso de la Empresa X
- Análisis de las sinergias potenciales no explotadas entre divisiones de negocio de la Empresa X. Propuesta de acciones para su aprovechamiento
- Valoración de alternativas de posicionamiento competitivo de la empresa Y en los segmentos de mercado A, B y C.



- Análisis del sistema de coordinación y control en la alianza entre las Empresas X y Z, y propuestas de mejora
- Elaboración de un perfil de socio ideal para el desarrollo corporativo de la Empresa X en el marco de su estrategia de expansión geográfica
- Identificación de riesgos y establecimiento de procedimientos de protección del oportunismo en la alianza estratégica de la Empresa X
- Problemáticas asociadas a la reorientación de la cartera de negocios en el marco de una estrategia de supervivencia. El caso de la Empresa X.
- Elaboración de un Balanced Scorecard para la implantación y control de la estrategia de la Empresa X.

2. Ilustración y análisis del estado de una problemática de carácter estratégico para una industria, región, o un tipo de empresas determinado

En este caso, el trabajo se centra en el análisis de la situación y los problemas de carácter estratégico en un campo determinado de los negocios o en una industria o región concreta. Puede centrarse en la descripción y análisis de una situación concreta en una industria, región o tipo de empresas, en los cambios del entorno que se están produciendo y en los problemas derivados de los mismos. Se deberá apoyar en información y datos reales (fundamentalmente secundarios pero pudiendo complementarse con información primaria a través de cuestionarios o entrevistas con agentes involucrados). Los datos deberán estar bien documentados y referenciados. El trabajo deberá plantear una serie de recomendaciones basadas en un conocimiento teórico práctico relacionado. Se recomienda abordar también los problemas previstos en la implementación de las distintas acciones recomendadas.

ORIENTACIÓN SOBRE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Grado de relación de las problemáticas estudiadas con los planteamientos estratégicos de las organizaciones o instituciones relacionadas con el contexto estudiado
- Grado de novedad del enfoque y de la información recopilada
- Utilidad de la información y las recomendaciones para la toma de decisiones en las empresas/organizaciones de la industria, región o tipología considerada
- Variedad de fuentes de información utilizadas y triangulación de la misma
- Capacidad para descartar información innecesaria y centrar la atención en los datos e información más relevantes
- Interés y utilidad de las conclusiones
- Habilidad en el uso de los métodos de búsqueda, análisis y síntesis de la información utilizada

EJEMPLOS



- Estudio de las consecuencias estratégicas en el sector financiero de las fusiones en las Cajas de Ahorros Españolas. Escenarios futuros de la competencia en el sector
- Análisis de las causas de la falta de competitividad en el sector Z de la Provincia P e identificación de las barreras al cambio estratégico
- Análisis de las causas y consecuencias de la evolución de la internacionalización de las empresas valencianas del Sector Z.
- Análisis e identificación de grupos estratégicos en el sector Z y pronóstico de su evolución para los próximos años
- La problemáticas del crecimiento internacional en la empresa familiar.
- Elaboración de escenarios para el Sector Z.
- Efectos de la nueva legislación sobre K en la dinámica competitiva del sector Z en España
- Estudio del atractivo de la región R como destino de la inversión directa de empresas multinacionales del sector Z
- El impacto de la creación de institutos tecnológicos sobre la mejora de la capacidad innovadora de la industria Z. Análisis de los factores catalizadores y limitadores del desarrollo de capacidades estratégicas de innovación

3. Trabajos de estudio, descripción y análisis crítico de la evolución de algún aspecto estratégico de una empresa u organización a partir de documentación secundaria

En este caso el trabajo se apoya casi exclusivamente en información publicada (secundaria) y consiste en la recopilación, descripción y análisis crítico de una actuación estratégica realizada por una empresa durante un periodo de tiempo determinado. No es necesario tener acceso directo a la empresa analizada, pero el estudiante debe demostrar en el trabajo una profunda comprensión de los antecedentes, características y consecuencias de las acciones estratégicas analizadas. El uso apropiado de las herramientas de análisis y valoración estratégica necesarias es de gran relevancia. Es importante utilizar una variedad de fuentes suficiente, y triangular la información para conseguir un mayor rigor en el análisis. La problemática estudiada debe ser valiosa como referencia para el aprendizaje por parte de otras empresas.

Es muy recomendable que el enfoque sea de carácter multidimensional, analizando las diferentes implicaciones de las decisiones tomadas sobre distintas áreas del negocio y considerando también los aspectos de implementación vinculados a dichas decisiones.

Además de la descripción de las acciones desarrolladas por esa empresa, el trabajo debe incluir conclusiones analíticas y una valoración crítica de la experiencia estudiada y de su valor práctico.

ORIENTACIÓN SOBRE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Grado de relación de las problemáticas estudiadas con los planteamientos estratégicos empresariales
- Carácter multidimensional y profundidad del análisis realizado
- Variedad de fuentes de información utilizadas y triangulación de la misma



- Capacidad para descartar información innecesaria y centrar la atención en los datos e información más relevantes
- Habilidad en el uso de los métodos de búsqueda, análisis y síntesis de la información utilizada
- Valor práctico para otras organizaciones de las conclusiones extraídas en el trabajo

EJEMPLOS

- Estudio de la evolución de la cartera de negocios de la Empresa X entre los años 1995 y 2005 y valoración del efecto sobre su rentabilidad y crecimiento.
- Características de las adquisiciones realizadas por la Empresa X en el sector Z entre 2000 y 2010.
- Un estudio longitudinal de los principales acontecimientos en la alianza entre las Empresas X y Z, y análisis de su impacto en la competitividad de ambas empresas.
- Crecimiento y declive de la Empresa X entre los años ¿??? Y ¿???. Análisis crítico de los factores explicativos de su éxito y fracaso.
- Evolución del desarrollo internacional y de los modos de entrada utilizados por la empresa X. Análisis comparativo de su éxito internacional en diferentes mercados.

4. Elaboración de un caso práctico (estilo Harvard) orientado al análisis de una problemática estratégica concreta para su estudio en el aula

Estos trabajos requieren generalmente el acceso directo a la empresa estudiada. El estudiante deberá analizar una problemática de carácter estratégico, bien de la empresa en general o bien de un área concreta de la misma. Los resultados de este estudio constituirán la base de un caso de estudio para su uso con fines docentes. El estilo de redacción deberá ajustarse a los estándares típicos de los casos de estudio docentes.

El caso debe proporcionar información suficiente para que los estudiantes que lo utilicen puedan realizar valoraciones utilizando herramientas y técnicas de análisis estratégico, extraer conclusiones y plantear razonadamente posibles decisiones considerando sus ventajas e inconvenientes.

Asimismo, el trabajo deberá contener una nota técnica (Teaching Note) en la que se explique cuáles son los objetivos docentes del caso, el modo en que puede enfocarse su resolución en el aula, proporcionando una guía de su resolución para conseguir los objetivos planteados.

ORIENTACIÓN SOBRE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Grado de relación de las problemáticas estudiadas con los planteamientos estratégicos empresariales
- Claridad de los objetivos docentes que plantea (ya sea el análisis de una o varias problemáticas)
- Variedad de fuentes de información utilizadas y triangulación de la misma



- Utilidad para los fines docentes planteados
- Calidad de la nota técnica elaborada en cuanto a su utilidad para orientar al profesor en el planteamiento del caso para su resolución en el aula
- Riqueza en la información proporcionada para su uso y manejo en el aula
- Habilidad en el uso de los métodos de búsqueda, análisis y síntesis de la información utilizada
- Valor práctico para el aprendizaje sobre estrategia

EJEMPLOS

- Creando un gigante europeo. La fusión entre la empresa X y la empresa Y en el sector Z
- ¿Dónde estaban las sinergias? Análisis de las dificultades de la integración organizativa de dos empresas tras un proceso de fusión
- Los costes del crecimiento 'global' de la empresa X.
- Redefinición del modelo de negocio de la Empresa X.
- El recentraje de la Empresa X. Transformando una corporación diversificada en una empresa enfocada
- La escisión de la división americana de la Empresa X.



RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA PREPARACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

1. ORIGINALIDAD

El trabajo presentado deberá ser original (nuevo) y elaborado expresamente por el estudiante para la evaluación del Trabajo Final del Máster en Estrategia de Empresa.

No se admitirán en ningún caso trabajos basados en copias o plagios (completas o parciales) de otros contenidos publicados en otras fuentes (ni siquiera elaborados por el propio autor), incluyendo páginas web o contenidos publicados en internet.

La comisión de evaluación de los trabajos podrá comprobar la originalidad de los textos pudiendo excluir del proceso de evaluación los trabajos que no cumplan con esta norma.

2. ELECCIÓN DEL TEMA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El Trabajo de Fin de Máster comienza con la elección y delimitación del tema. El estudiante podrá elegir libremente este tema aunque se recomienda consultar con el tutor asignado.

Es imprescindible que el tema esté directamente relacionado con las temáticas tratadas en el máster y que adopte un planteamiento centrado en las implicaciones de carácter estratégico de las organizaciones, industrias, regiones o empresas consideradas en el estudio.

Además del tema, es necesario especificar claramente los objetivos del trabajo. ¿Qué objetivo se pretende alcanzar con el trabajo realizado? Normalmente se recomienda elegir temas y objetivos específicos y concretos. Los trabajos realizados sobre temáticas muy generales suelen dar como resultado estudios superficiales de las mismas.



3. ELABORAR UN PLAN Y UNA ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Plan y Estructura del trabajo

El plan inicial del trabajo debe fijarse en función de los objetivos planteados. Cuando el autor ha determinado sus objetivos que desea alcanzar con el trabajo, y ha identificado el problema que debe ser resuelto, el siguiente paso consiste en elaborar una estructura del trabajo de fin de máster.

Generalmente, esta estructura establece los apartados o capítulos a través de los cuales se va a desarrollar el trabajo. Generalmente, esta estructura puede cambiar a medida que se va escribiendo el trabajo, pero en el momento inicial constituye la base para un desarrollo lógico y una planificación del trabajo.

Introducción.

En la introducción, el autor debe justificar la elección del tema, y el establecimiento de los objetivos del mismo. Suele incluirse también una revisión general de la estructura del trabajo presentado. La longitud de este apartado no debería ser superior a la décima parte de la extensión total del trabajo.

Contenido.

En la planificación inicial, el índice de contenidos destaca las palabras clave y aspectos a tratar en los distintos capítulos. En los apartados dedicados al desarrollo del contenido es necesario profundizar en los aspectos a través de los cuales se consiguen los objetivos planteados. El contenido debe incluir tanto aspectos teóricos como prácticos o empíricos (el peso de unos y otros puede variar en función de los objetivos).

Es importante considerar diversas fuentes, valorar distintos puntos de vista o perspectivas teóricas, y destacar las técnicas o aportaciones más relevantes para el análisis del problema citando a los autores clave. Además, es muy importante incluir y justificar claramente los puntos de vista y opiniones personales del estudiante.

El contenido debe incluir tanto partes dedicadas al análisis como otras enfocadas en la síntesis de lo analizado. Además del análisis de las problemáticas estudiadas, es necesario presentar soluciones o propuestas para abordarlas, bien sean opiniones del estudiante, generalizaciones, pronósticos o estrategias futuras a seguir.



Conclusión

Si en la introducción del trabajo se deben establecer claramente los objetivos del trabajo, la conclusión está dedicada a la presentación de las conclusiones alcanzadas o soluciones propuestas. En esta parte, se debe destacar la contribución personal del estudiante en relación al tema analizado.

Resumen

Cada trabajo debe tener un breve resumen del estudio realizado. Este resumen debe proporcionar una visión rápida de los objetivos, principales resultados y conclusiones del trabajo. Generalmente el resumen es el último apartado que se elabora, pero suele situarse en el principio del trabajo.

Bibliografía

El trabajo debe citar todas las referencias utilizadas para su elaboración. Estas referencias deberán aparecer citadas en cada uno de los apartados correspondientes en que hayan sido usadas. Las referencias bibliográficas se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página (p.e. Escribá-Esteve, 2010). La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen varias obras de un autor pertenecientes a un mismo año (p.e. Pla-Barber, 2009a; Pla-Barber, 2009b). También es posible citar las referencias utilizando notas a pie de página.

Asimismo, al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por autores, que contendrá las obras citadas en el texto, según se indica en los siguientes ejemplos:

Libros:

Serra Ramoneda, A. (1986): *Sistema Económico y Empresa*. Ed. Ariel, Barcelona.

Trabajos en libros colectivos:

Renau, J.J. (1995): "La Dirección Estratégica: Su evolución y estado actual", en Cuervo, A. (dir), *Dirección de Empresas de los noventa*. Ed. Civitas, Madrid.

Publicaciones en serie (revistas, documentos periódicos...):

Boletín económico. Banco de España. 1998, nº 1. Madrid : Banco de España, Servicio de Publicaciones, 1979- .ISSN: 0210-3737

Artículos en publicaciones en serie (revistas, documentos periódicos...):

Durán Herrera, J.J. (1998): "La internacionalización de los capitales propios de la empresa: Fuente de recursos y capacidades". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº1, págs. 5-29.



Legislación

España. Ley orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código penal. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de noviembre de 1995, núm. 281, p. 33987.

Tesis:

Hymer, S (1960): *The international operations of national firms: a study of direct investment*. Tesis Doctoral M.I.T.

Normas o estándares:

AENOR. *Gestión de la I+D+I*. UNE 166000 EX, UNE 166001 EX, UNE 166002 EX. Madrid: AENOR, 2002.

Documentos obtenidos de páginas web:

Arballo, Gustavo. "*¿Qué es el activismo judicial?*", sitio web "Saber leyes no es saber derecho". [consultado el xx / xx/ 2007]. Disponible en Web: <http://saberderecho.blogspot.com/2006/04/qu-es-el-activismo-judicial.html>

Political and Religious Leaders Support Palestinian Sovereignty Over Jerusalem. EN *Eye on the Negotiations* [en línea]. Palestine Liberation Organization, Negotiations Affairs Department, 29 August 2000 [consultado el 15 / 10/ 2002]. Disponible en Web: <http://www.nad-plo.org/eye/pol-jerus.html>

4. ESTUDIO Y USO DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

El número de referencias utilizadas para el desarrollo de un Trabajo de Fin de Máster indica la cantidad de material que el estudiante ha manejado para familiarizarse con el problema. El estudio de literatura profesional constituye una parte esencial de la elaboración de un trabajo.

En el planteamiento inicial del trabajo, la existencia de material bibliográfico sobre el tema debe ser tenida en cuenta, en tanto que existencia de una mayor variedad de materiales facilitará la realización del mismo.

La calidad, rigor y credibilidad de las fuentes utilizadas es de gran relevancia como garantía del rigor y credibilidad del trabajo realizado. Por ello, se recomienda consultar monografías, artículos, revistas científicas o de carácter científico-divulgativo. También se aconseja el uso de bases de datos de diversa índole (revisiones de prensa, datos económico-financieros, estadísticas, etc.). En la medida de lo posible es recomendable el uso de bibliografía actualizada.

Como se ha mencionado antes, **es obligatorio citar las fuentes utilizadas en los diferentes apartados**, incluyendo al final del trabajo un listado ordenado de las distintas referencias bibliográficas.

El uso de internet como fuente de información debe ser realizado con precaución. Algunas fuentes pueden no ser creíbles o incluso pueden resultar perjudiciales para la calidad del trabajo (por ejemplo, se puede poner en duda la credibilidad de materiales procedentes de la wikipedia, blogs, páginas no identificadas o sostenidas



por organizaciones claramente identificadas, prensa poco conocida, etc.). Además, los materiales publicados en internet deben ser igualmente citados y referenciados convenientemente en el texto y en las referencias finales.

Conviene pues ser sistemático y ordenado durante el proceso de recolección y recopilación de información, de modo que sea posible citar adecuadamente estos materiales a medida que se van utilizando.

5. ESTILO LINGUISTICO E IDIOMA

El trabajo puede escribirse en Español o en Inglés, debiendo mantener la coherencia idiomática durante todo el texto.

El lenguaje debe ser claro y de estilo profesional. No es apropiado el uso de jerga común.

El uso de abreviaturas o acrónimos debe ser claramente definido

6. CARACTERÍSTICAS FORMALES

El trabajo debería tener una extensión aproximada de entre 12.000 y 20.000 palabras excluyendo las referencias bibliográficas y los apéndices.

En la web del máster encontrará plantillas para las portadas del trabajo.

La primera página debe contener la siguiente información

- Título del Trabajo de Fin de Máster
- Nombre completo del Autor
- Nombre del Máster en Estrategia de Empresa
- Nombre del director del trabajo
- Firma y visto bueno del director del trabajo
- Fecha y curso académico en la que se presenta el trabajo

En la segunda página se incluirá un prefacio, en el cual se declare que:

El autor declara que el contenido de este Trabajo de Fin de Máster es original, y que para su realización no se han utilizado otras fuentes diferentes a las mencionadas en el texto y el listado de referencias.



A continuación seguirán los siguientes apartados:

- Índice de contenidos
- Resumen ejecutivo
- Introducción
- Contenido del Trabajo
- Conclusiones
- Listado de referencias bibliográficas
- Apéndices

