



Barcelona School  
of Tourism, Hospitality  
and Gastronomy

Centre adscrit



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

# GUIA PARA LA ELABORACION DEL TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Asignatura: Trabajo Final de Máster

## Índice

1. Presentación.....	3
2. Competencias.....	4
3. Manual de estilo de CETT .....	6
4. Estructura de la memoria.....	6
4.1. Orientación investigadora.....	6
4.2. Orientación profesional vinculada a instituciones públicas o privadas.....	7
4.3. Orientación de emprendimiento/ creación de empresa .....	8
5. Estructura del artículo o resumen ejecutivo .....	9
5.1. Artículo académico (orientación investigadora).....	10
5.2. Artículo de difusión (orientación profesional y emprendimiento) .....	10
6. Otras informaciones adicionales .....	11
7. El plagio dentro de la Universidad de Barcelona .....	12

## 1. Presentación

Antes de finalizar los estudios de Máster, los estudiantes deben elaborar y presentar un Proyecto de Fin de Máster (en adelante PFM) para alcanzar el título, según se contempla en el Plan de Estudios. Este proyecto culmina la formación del estudiante, siendo un nexo entre su vida académica y su vida profesional. Esto es así porque el objetivo principal del mismo es que el estudiante pase de recibir conocimiento del sector a aportar, por primera vez, ya sea como observador y conocedor de una realidad.

En este sentido, esta guía pretende ser un elemento de apoyo para el desarrollo del PFM que complementa el programa de la asignatura, tanto para el estudiante como para el profesorado tutor. En este documento se explicitan aspectos genéricos comunes a todo trabajo académico, así como los criterios básicos establecidos en el EUHT CETT, adscrita a la Universidad de Barcelona. Aún así, hay que tener en cuenta que cada estudio es único y precisa de un tratamiento y atención diferencial, adecuado a sus objetivos y temática, haciendo que el criterio del tutor / a se convierta en todo momento la pauta a seguir por parte de la estudiante.

Hay que recordar que el Proyecto de Fin de Máster tiene asignados 15 créditos ECTS. Haciendo una similitud con cualquier asignatura de estudio del máster, un estudiante dedica de forma presencial alrededor de unas 3 horas diarias a la formación. En este sentido, el tutor / a debería asegurar que cada estudiante tiene una dedicación similar al PFM, lo que le permite también exigir con plazos más cortos determinados trabajos.

Asimismo, es imprescindible que el estudiante asuma que el PFM conlleva el logro de 12 créditos ECTS y, por tanto, implica muy a menudo la elaboración de trabajos de campo que conllevan una importante inversión de tiempo. Se aconseja que el estudiante lleve cabo una planificación temporal realista y coherente con su disponibilidad real, equivalente a un periodo de clases semestral.

Finalmente, recordemos que el PFM es una herramienta útil y real de formación, en el que el estudiante debe reflejar no sólo su integración de conocimientos, sino su creatividad y capacidad de toma de decisiones (desde la selección del tema hasta el planteamiento de estrategias de futuro). Además, se convierte en un medio de investigación y de incremento del conocimiento del sector turístico, en el que, por su transversalidad, talante cambiando, y, en definitiva, como fenómeno social, aún permanecen muchas áreas inexploradas

## 2. Competencias

### COMPETENCIAS BÁSICAS

---

CB6- Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CB7- Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CB8- Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CB9- Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

CB10- Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

### COMPETENCIAS GENERALES

---

CG1- Orientarse al negocio.

CG2- Trabajar en equipo.

CG3- Empezar proyectos innovadores.

CG4- Ejercer el liderazgo.

CG5- Aplicar las técnicas de comunicación necesarias para la transmisión eficaz de ideas, opiniones, conocimientos, etc.

CG6- Identificar, plantear o solucionar un problema de manera relevante y creativa, interpretando y evaluando con espíritu crítico los resultados obtenidos.

CG7- Identificar, plantear o solucionar un problema de manera relevante y creativa, interpretando y evaluando con espíritu crítico los resultados obtenidos.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

---

CE1- Diseñar e implementar estrategias comerciales que den respuesta a las nuevas oportunidades de negocio emergentes en el sector.

CE2- Coordinar y conducir la actividad comercial en las empresas hoteleras y de restauración.

CE3- Adaptar el estilo de dirección a los diferentes contextos situacionales de la empresa.

CE4- Optimizar la gestión de los recursos económico-financieros y humanos en las empresas hoteleras y de restauración.

CE5- Evaluar inversiones y tomar decisiones sobre nuevos proyectos, gestionando y controlando los riesgos asociados.

CE6- Definir las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos derivados del análisis de la empresa, el entorno y el mercado.

CE7- Planificar, coordinar y controlar los procesos organizativos y de servicio en todas las áreas de gestión de las organizaciones hoteleras y de restauración.

CE8- Desarrollar las habilidades digitales necesarias para la gestión de la información en el ámbito de la dirección de empresas.

CE9- Aplicar el marco político, legal e institucional que regula las empresas y las actividades y proyectos turísticos.

### 3. Manual de estilo de CETT

El PFM debe hacer referencia a las principales teorías, modelos e investigaciones del área de interés elegida. En este sentido, es necesario que el estudiante lleve a cabo un trabajo de identificación y análisis de las principales fuentes de documentación vinculadas a la temática objeto de estudio, con el fin de configurar un estado de la cuestión para la investigación, una revisión de las aportaciones al tema que se pretende analizar o de los posibles modelos y herramientas que se podrían utilizar en el ámbito profesional. Toda la información incluida en el PFM que haya sido extraída de las diversas fuentes de información consultadas debe estar debidamente referenciada en el texto y en el apartado de referencias final.

El estudiante debe seguir el sistema de citas y referencias basado en las normas APA, que se puede consultar el Manual de Estilo del CETT-UB disponible en la Guía del Estudiante.

### 4. Estructura de la memoria

En este apartado, se recogen los requerimientos que debe contemplar cada uno de los Proyectos Finales de Máster en función de su tipología:

#### 4.1. Orientación investigadora

- **Portada:** título, datos del autor / es, datos del tutor / a académico, logotipo del CETT-UB y titulación
- **Resumen / Abstract:** recoge los objetivos, la metodología, los principales resultados y las conclusiones de la investigación. Se recomienda que su extensión no sea superior a 200 palabras. Se incluirá en castellano y en inglés.
- **Palabras clave / Keywords:** un máximo de 5 palabras clave que describan los temas más importantes de la investigación. Se incluirán en castellano y en inglés. Deben estar ordenadas alfabéticamente.
- **Índice:** contenidos del proyecto
- **1. Introducción:** presentación y contextualización del tema del proyecto, justificación del tema elegido y presentación de la estructura del trabajo.
- **2. Objetivos:** definición de los objetivos generales y específicos, es decir, las metas a alcanzar en el proyecto. Formulación de hipótesis, cuando proceda.
- **3. Marco Teórico:** teorías y conceptos en los que se basa la investigación.
- **4. Estado de la Cuestión:** estado actual y contextualización del objeto de

estudio.

- **5. Metodología:** tipo de investigación (descriptiva, comparativa, analítica ...), tipo de metodología (cuantitativa, cualitativa o mixta), instrumentos de recogida de datos (cuestionario, entrevista, observación, focus group, análisis de contenido ,, ...) y análisis de los datos.
- **6. Resultados:** presentación de los resultados a partir del análisis de datos realizada, así como la interpretación de los mismos.
- **7. Conclusiones:** principales conclusiones de la investigación, respuesta a los objetivos de la investigación, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.
- **Referencias:** elaboración de la lista de fuentes consultados y referenciados en el texto del proyecto. Hay que seguir la normativa APA. Las referencias deben estar citadas correctamente el texto y en la sección de Referencias.
- Índice de imágenes
- Índice de tablas
- Índice de figuras

#### 4.2. Orientación profesional vinculada a instituciones públicas o privadas

- **Portada:** título, datos del autor / es, datos del tutor / a académico, logotipo del CETT-UB y titulación.
- **Resumen / abstract:** recoge los objetivos, las fases del proyecto, los principales resultados y las conclusiones. Se recomienda que su extensión no sea superior a 200 palabras. Se incluirá en catalán / castellano y en inglés.
- **Palabras clave / keywords:** un máximo de 5 palabras clave que describan los temas más importantes del proyecto. Se incluirán en catalán / castellano y en inglés. Deben estar ordenadas alfabéticamente.
- **Índice:** contenidos del proyecto
- **1. Introducción:** presentación y contextualización del tema del proyecto y de la empresa donde se desarrollará, justificación del tema elegido y presentación de la estructura del trabajo.
- **2. Objetivos:** definición de las metas a alcanzar en el proyecto.

- **3. Marco Teórico:** teorías y conceptos en los que se basa el proyecto.
- **4. Análisis de la situación actual:** contextualización del tema del proyecto en su entorno (Contexto internacional, Europa, país. ...) y / o mercado (sector turístico, hotelero, gastronómico, ...), así como la descripción de la empresa / institución / organización .
- **5. Plan de trabajo:** descripción de las fases del desarrollo del proyecto.
- **6. Resultados:** presentación de los resultados a partir de las fases desarrolladas, así como la interpretación de los mismos.
- **7. Conclusiones:** principales conclusiones del proyecto, respuesta a los objetivos, limitaciones y futuras líneas de intervención.
- **Referencias:** elaboración de la lista de fuentes consultados y referenciados en el texto del proyecto. Hay que seguir la normativa APA. Las referencias deben estar citadas correctamente el texto y en la sección de Referencias.
- Índice de imágenes
- Índice de tablas
- Índice de figuras

#### 4.3. Orientación de emprendimiento/ creación de empresa

- **Portada:** título, datos del autor / es, datos del tutor / a académico, logotipo del CETT-UB y titulación
- **Resumen / Abstract:** recoge los objetivos, la idea de negocio y las conclusiones. Se recomienda que su extensión no sea superior a 200 palabras. Se incluirá en catalán / castellano y en inglés.
- **Palabras clave / Keywords:** un máximo de 5 palabras clave que describan los temas más importantes del proyecto. Se incluirán en catalán / castellano y en inglés. Deben estar ordenadas alfabéticamente.
- **Índice:** contenidos del proyecto
- **1. Introducción:** presentación de la idea sobre la que se basa el plan de negocio, justificación del tema elegido y presentación de la estructura del trabajo.
- **2. Objetivos:** definición de los objetivos en torno a una idea de negocio concreta.

- **3. Descripción de la idea de negocio:** definición de la misión, visión y valores, descripción de la idea de negocio, así como del producto o servicio que se ofrecerá.
- **4. Análisis de mercado y de la empresa:** análisis externo (macroentorno - definición del sector, tendencias sociodemográficas, factores económicos, políticos, ...- y microentorno -análisis de la competencia y de los clientes-) e interno (recursos, análisis DAFO, ...)
- **5. Plan comercial y de marketing:** marketing estratégico (posicionamiento en el mercado, ventajas competitivas, perfil de los clientes, objetivos de mercados y ventas) y marketing operativo (descripción del producto o servicio desde un punto de vista comercial, precios, distribución, plan de comunicación, gestión y fidelización de los clientes)
- **6. Plan de operaciones:** descripción técnica del producto o servicio, procesos de fabricación y prestación, acuerdos y alianzas, gestión de los proveedores.
- **7. Plan de gestión de recursos humanos, organización y estructura legal:** estructura legal y forma jurídica y plan de recursos humanos y organización (organigrama, definición de responsabilidades y funciones y puestos de trabajo)
- **8. Plan económico y financiero:** plan de inversiones, plan de financiación, plan de ventas e ingresos, previsión de costes y cuenta de resultados, EBITDA, VAN.
- **9. Conclusiones:** respuesta a los objetivos, principales fortalezas del proyecto y perspectivas de futuro.
- **Referencias:** elaboración de la lista de fuentes consultados y referenciados en el texto del proyecto. Hay que seguir la normativa APA. Las referencias deben estar citadas correctamente el texto y en la sección de Referencias.
- Índice de imágenes
- Índice de tablas
- Índice de figuras

## 5. Estructura del artículo o resumen ejecutivo

Según la tipología de PFM, los requerimientos que debe contemplar la síntesis del

proyecto serán diferentes. Los proyectos de orientación investigadora se sintetizarán en un artículo científico, que es un escrito de carácter académico relativamente breve destinado a su publicación en revistas científicas. En el marco de los proyectos profesionales también supone una síntesis del PFM en un artículo, aunque su divulgación se orientará al sector público y / o privado.

A continuación, se presenta la estructura de cada tipo de artículo, que en ningún caso debe superar las 15 páginas incluyendo la totalidad de los apartados. **5.1. Artículo académico (orientación investigadora)**

- **Título:** máximo 20 palabras. Debe ser breve y preciso.
- **Resumen / abstract:** recoge los objetivos, la metodología, los principales resultados y las conclusiones de la investigación. Se recomienda que su extensión no sea superior a 200 palabras. Se incluirá en catalán / castellano y en inglés.
- **Palabras clave / keywords:** un máximo de 5 palabras clave que describan los temas más importantes de la investigación. Se incluirán en catalán / castellano y en inglés. Deben estar ordenadas alfabéticamente.

- 
1. **Introducción:** recoge de forma concisa la presentación y justificación del objeto de estudio, los objetivos de la investigación y el estado actual del tema de estudio basado en una revisión de la literatura.
  2. **Objetivos:** definición de los objetivos generales y específicos, es decir, las metas a alcanzar en el proyecto.
  3. **Metodología:** se incluye información sobre el diseño de la investigación y se explica la metodología seguida (instrumentos de recogida de datos, muestra, métodos analíticos utilizados, ...).
  4. **Resultados:** presentación de los resultados a partir del análisis de datos realizada, así como la interpretación de los mismos.
  5. **Conclusiones:** principales conclusiones de la investigación, respuesta a los objetivos de la investigación, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

**Referencias:** elaboración de la lista de fuentes consultados y referenciados en el texto del proyecto. Hay que seguir la [normativa APA](#). Las referencias deben estar citadas correctamente en el texto y en la sección de Referencias. Asimismo, recomendamos visitar la página del [Centro de Recursos de la UB](#).

---

## 5.2. Artículo de difusión (orientación profesional y emprendimiento)

- **Título:** máximo 20 palabras. Debe ser breve y preciso.
- **Resumen / abstract:** recoge los objetivos, las fases del proyecto, los principales resultados y las conclusiones. Se recomienda que su extensión no sea superior a 200 palabras. Se incluirá en catalán / castellano y en inglés.
- **Palabras clave / keywords:** un máximo de 5 palabras clave que describan los temas más importantes del proyecto. Se incluirán en catalán / castellano y en inglés. Deben estar ordenadas alfabéticamente.
- **1. Introducción:** recoge de forma concisa la presentación y justificación del proyecto en la organización donde se ha desarrollado, los objetivos del trabajo y el estado actual del tema basado en una revisión de la literatura.
- **2. Objetivos:** definición de los objetivos generales y específicos, es decir, las metas a alcanzar en el proyecto.
- **3. Plan de trabajo:** descripción de las fases del desarrollo del proyecto.
- **4. Resultados:** presentación de los resultados a partir de las fases desarrolladas, así como la interpretación de los mismos.
- **5. Conclusiones:** principales conclusiones del proyecto, respuesta a los objetivos, limitaciones y futuras líneas de intervención.
- **Referencias:** elaboración de la lista de fuentes consultados y referenciados en el texto del proyecto. Hay que seguir la normativa APA. Las referencias deben estar citadas correctamente el texto y en la sección de Referencias.

## 6. Otras informaciones adicionales

Con el fin de redactar en un formato académico, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Redacción impersonal, huyendo de ambigüedades, abstracciones y generalidades no apoyadas en hechos. La información se presentará con máxima objetividad, corrección y se procurará que sea amena.
- Cuadros, gráficos y figuras (mapas, imágenes, etc.) irán numerados correlativamente y deberán tener un título suficientemente explícito, citando siempre las fuentes de procedencia. En el texto aparecerán referenciados con la expresión "Ver cuadro 1", "Ver gráfico 3", etc.
- Al final del texto aparecerá la lista de referencias bibliográficas siguiendo la normativa APA. Se incluirán únicamente las referencias utilizadas en la elaboración del trabajo.

- Las notas a pie de página se numerarán consecutivamente con caracteres arábigos. Dentro del texto, aparecerá el número correspondiente entre paréntesis. Su longitud y número deberá reducirse al mínimo imprescindible.

Algunos errores que se producen con cierta frecuencia en la elaboración de este tipo de trabajos y que se deben evitar son:

- Plagios de textos de otros autores / as, incluyendo citas literales muy extensas
- Vocabulario limitado o reiteración de palabras o frases.
- Falta o escasez de puntuación intermedia
- Párrafos largos y gravosos.
- Falta de coherencia y equilibrio entre los diferentes apartados.
- Falta de una estructura clara.
- Falta de respuesta a los objetivos marcados inicialmente.
- Conclusiones no argumentadas o no derivadas del desarrollo del proyecto.

## 7. El plagio dentro de la Universidad de Barcelona

### ¿Qué es el plagio?

Una definición rápida diría que plagiar es hacer pasar una obra de tipo intelectual o artística ajena como propia. Sin embargo, también se puede considerar plagio no hacer mención de las fuentes consultadas para la elaboración de una obra, copiar fragmentos enteros, parafrasear textos, entre otras prácticas poco éticas.

### ¿A quién perjudica?

En una primera instancia el plagio perjudica al creador de la obra original que ve violentados sus derechos de autor.

En un entorno académico también perjudica la actividad docente que ve alterada su función de formar y dotar de conocimiento. Pero además sale perjudicado quien lo comete. Las capacidades de análisis, síntesis y crítica de las fuentes de información son habilidades fundamentales para el desarrollo personal y académico que también se adquieren en la formación universitaria. Plagiando se pierde la oportunidad de desarrollarlas.

### ¿Cómo distinguirlo?

Aparte del caso más evidente de hacer pasar como propio el trabajo de otro, hay otros ejemplos de plagio:

- Copiar fragmentos, imágenes, gráficos y otros elementos sin citar su procedencia
- Utilizar información extraída de otro trabajo o publicación y no mencionarlo en la bibliografía
- Parafrasear, reescribir o traducir un texto sin citar la fuente
- Reutilizar trabajos propios anteriores sin referenciarlos (autoplagio)
- Utilizar ideas o palabras ajenas como propias si no se considera que forman parte del conocimiento general

### ¿Cómo evitarlo?

- Simplemente observando una serie de buenas prácticas a la hora de elaborar un trabajo:
- Identificar con comillas los textos copiados literalmente y citar su origen
- Redactar con palabras propias
- Identificar en la bibliografía las fuentes utilizadas
- Citar correctamente de acuerdo con el estilo de citación que se utilice

### ¿Cómo detectarlo?

En la actualidad existen varios softwares para detectar de manera automática evidencias de plagio en un trabajo. El CETT dispone de uno de estos softwares, llamado URKUND, que es usado por numerosas universidades e instituciones académicas de todo el mundo.

### ¿Plagiar tiene consecuencias?

Evidentemente, aparte de los perjuicios ya mencionados, plagiar puede tener consecuencias académicas y, en los casos más extremos, incluso legales.

Para mayor información sobre cómo evitar el plagio, se pueden consultar los recursos disponibles de la [Universidad de Barcelona](https://www.ub.edu/).