



Universitat de Lleida

GUÍA DOCENTE  
**GESTIÓN DE LA EMPRESA  
FORESTAL**

Coordinación: CLOP GALLART, MARIA MERCE

Año académico 2023-24

## Información general de la asignatura

<b>Denominación</b>	GESTIÓN DE LA EMPRESA FORESTAL			
<b>Código</b>	103034			
<b>Semestre de impartición</b>	2o Q(SEMESTRE) EVALUACIÓN CONTINUADA			
<b>Carácter</b>	<b>Grado/Máster</b>	<b>Curso</b>	<b>Carácter</b>	<b>Modalidad</b>
	Máster Universitario en Ingeniería de Montes	1	OBLIGATORIA	Semipresencial
<b>Número de créditos de la asignatura (ECTS)</b>	8			
<b>Tipo de actividad, créditos y grupos</b>	<b>Tipo de actividad</b>	<b>PRALAB</b>	<b>PRAULA</b>	<b>TEORIA</b>
	<b>Número de créditos</b>	1	3	4
	<b>Número de grupos</b>	1	1	1
<b>Coordinación</b>	CLOP GALLART, MARIA MERCE			
<b>Departamento/s</b>	ECONOMÍA Y EMPRESA			
<b>Información importante sobre tratamiento de datos</b>	Consulte <a href="#">este enlace</a> para obtener más información.			

Profesor/a (es/as)	Dirección electrónica\nprofesor/a (es/as)	Créditos impartidos por el profesorado	Horario de tutoría/lugar
CLOP GALLART, MARIA MERCE	mariamerce.clop@udl.cat	8	

## Objetivos académicos de la asignatura

Capacidad para la gestión económica y administrativa de empresas forestales (administración basada en procesos)

Formulación de planes de empresa, con especial énfasis en planes de operaciones.

## Competencias

### BÁSICAS

**B06** 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.

**B07** Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y tener capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

**B08** 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.

**B09** 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.

**B010** 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.

### GENERALES

**CG1** Aplicar las técnicas de marketing y comercialización de productos forestales.

**CG2** Diseñar, redactar, dirigir, elaborar, implementar e interpretar proyectos y planes en el ámbito forestal y en el medio natural.

**CG4** Aplicar y definir criterios e indicadores en el campo de la auditoría ambiental.

### ESPECÍFICAS

**CE11** Elaborar de sistemas de calidad forestal y de auditoría ambiental.

**CE12** Analizar y diagnosticar el entorno y la propia empresa, elaboración y gestión de planes de negocio y realización de estudios de rentabilidad de inversiones forestales.

**CE13** Diseñar procesos productivos y de métodos de trabajo racionales.

**CE15** Diseñar estrategias de marketing, estudios de mercado y políticas de distribución.

## Contenidos fundamentales de la asignatura

### 1. EMPRESA Y ESTRUCTURA LEGAL.

Concepto de empresa. Formas jurídicas. Concepción de la empresa como departamentos versus procesos. Sectores público y privado. Tipología de empresas forestales. Empresas forestales globales. Discusión de Casos.

### 2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL I

Estrategia versus táctica. El proceso de formulación de estrategias. Cambio e incertidumbre en el entorno estratégico. Ciclo de vida de los productos. Recursos y capacidades centrales. Cadena de Valor. Análisis de los Recursos Financieros. Análisis de fuerzas de cambio internas. Ciclo de vida de la empresa. Capacidad de Cambio de la empresa: las 7 S. Análisis FODA. Propósito estratégico: visión y misión. Estrategias genéricas de Porter.

### 3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL II

Análisis estratégico a nivel de unidad de negocios: proceso, pool de ganancias, abasto del producto/mercado, segmentación, competidores. Creación de valor mediante la innovación. Estrategia y contexto. La estrategia corporativa. Economías de escala y economías de abasto. Estrategia y gobierno corporativo. Variantes del enfoque BCG. Opciones estratégicas a nivel corporativo. Evaluación de opciones estratégicas. La estrategia global. La estrategia global y la estructura de la industria. Las cinco fuerzas de Porter. Localización y aglomeración.

### 4. ANÁLISIS APLICADO: ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE EMPRESAS FORESTALES

Fuentes de información empresarial. Estructura de la industria forestal. Discusión de las diferentes declaraciones de visión y misión en empresas forestales. Determinación de carteras de productos y servicios. Cadenas de Valor en la industria forestal. Capacidades y Recursos. Innovación y reducción de costes: casos en empresas forestales. Políticas de Calidad.

### 5. ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Concepto de Administración. Funciones, habilidades y técnicas administrativas. Definición de las funciones administrativas: Planificación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control. La eficacia como objetivo empresarial. La administración por procesos. La aproximación TQM. Ética empresarial.

### 6. PLANIFICACIÓN

Tipos de planes. El proceso de planificación. Objetivos y Metas. Administración por objetivos. Toma de decisiones. Alternativas y su evaluación. Selección de alternativas: tres enfoques. Toma de decisiones. Contextos en la toma de decisiones. Criterios de decisión en contextos de certidumbre, riesgo e incertidumbre. Creatividad e innovación.

### 7. ORGANIZACIÓN

Concepto de organización formal e informal. Tramo óptimo. La organización funcional. La organización de proyecto. La organización matricial. Staff y Línea. El proceso de diseñar la organización. Problemas derivados de errores en el diseño organizacional. La reingeniería.

### 8. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Diseño de procesos en la integración de personal. Matriz de necesidades. Inventario de administradores. Procesos de selección y promoción de personal. Métodos de evaluación del cumplimiento. Capacitación y Desarrollo. Estrategia de carrera.

### 9. DIRECCIÓN

Factores humanos y motivación. Teorías y técnicas. Liderazgo: definición y componentes. Enfoques: liderazgo carismático, situacional y transaccional. Comités y Equipos. Toma grupal de decisiones. Comunicación: propósito y proceso. Comunicación efectiva. Medios electrónicos en la comunicación.

### 10. CASO PARTICULAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Director funcional versus director de proyecto. Perfil del director de proyectos. Necesidades específicas del personal asignado a proyectos. PERT como sistema de planificación y control. MCP. El ciclo de vida del proyecto.

Gestión de conflictos.

## 11. GESTIÓN DE PROCESOS EN EMPRESAS FORESTALES

Elementos de diseño de procesos. Procesos certificables. Certificación de procesos: ISO 9000, ISO 14000 e ISO 18000. Aproximación LEAN a los procesos forestales. Discusión de casos en gestión de espacios naturales, industrias madereras, comercio internacional de madera y gestión medioambiental.

## 12. CASO DE DINÁMICA DE MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

Caso de Compras Estratégicas. Objetivo y definiciones. Selección de proveedores. Método de mejora continua en cinco etapas. Etapa Iniciación. Etapa Conocimiento. Etapa Innovación. Etapa Implantación. Etapa Mejora.

## 13. ELEMENTOS DEL PLAN DE EMPRESA FORESTAL

Definición de objetivos. Plan Estratégico. Plan de Marketing. Plan de Operaciones. Plan Económico - Financiero. Plan de Recursos Humanos. Relación entre Planes. Principales procesos en los planes. Trámites y agenda de constitución. Obligaciones fiscales. Obligaciones laborales. Obligaciones medioambientales. La administración digital.

## 14. PLAN DE EMPRESA FORESTAL: OBJETIVOS.

Objetivos del proyecto. Equipo fundador: aportaciones y acuerdos entre socios. Descripción de la actividad: producto y/o servicio. Necesidades que cubre. Ámbito de actuación. Análisis del entorno (físico, económico, social, demográfico, cultural, tecnológico, político, legal). Análisis del sector (descripción y fuerzas competitivas). Análisis de mercado (ámbito, evolución, tendencias, segmentación, clientes, competencia, intermediarios, proveedores). Análisis FODA. Análisis de la Cadena de Valor. Propuesta de Valor. Fuentes de ventajas competitivas. Conclusiones.

## 15. PLAN DE EMPRESA FORESTAL: PLAN ESTRATÉGICO

Misión y Visión. Objetivos de la empresa a corto y largo plazo. Estrategia competitiva de la empresa. Plan de actuaciones. Propuesta estratégica de operaciones. Estrategia de entrada. Estrategia de crecimiento. Estrategia de salida.

## 16. PLAN DE EMPRESA FORESTAL: PLAN DE MARKETING

Bases del Plan de Marketing. Requisitos del producto y/o servicio. Estrategia de distribución (canales, web y redes sociales). Distribución Comercial. Estrategia de Ventas. Estrategia de Comunicación. Promoción. Publicidad.

## 17. PLAN DE EMPRESA FORESTAL: PLAN DE OPERACIONES I

Decisiones estratégicas. Diseño del producto. Localización. Tecnología. Calidad. Principales procesos de producción. Capacidad. Distribución en planta o Layout. Equipo humano. Cadena de Subministro.

## 18. PLAN DE EMPRESA FORESTAL: PLAN DE OPERACIONES II

Decisiones Tácticas. Estimación de Demanda. Plan de producción anual (decisiones de fabricar o comprar). Indicadores de utilización de la capacidad. Optimización de procesos. Plan de aprovisionamiento y compras. Organización y gestión de almacenes. Mantenimiento. Plan de distribución. Gestión de la Calidad. Gestión medioambiental.

## 19. PLAN DE EMPRESA FORESTAL: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Estructura organizativa: Organigrama. Descripción de puestos de trabajo. Política de selección y contratación del personal. Política salarial y costes laborales. Retención y motivación del personal. Seguridad e higiene en el trabajo.

## 20. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Supuestos de trabajo. Plan de inversiones. Plan de financiación inicial. Flujos esperados de caja. Análisis del punto muerto de la empresa. Análisis de viabilidad económico-financiera (vida del proyecto, pagos de inversión, flujos anuales de caja, VAN, TIR, plazo de recuperación). Análisis económico: indicadores de rentabilidad de la empresa. Indicadores de resultados de gestión (Cash Flow, EBITDA).

## 21. GESTIÓN DE RIESGOS

Gestión de riesgos. Riesgos críticos. Riesgos internos. Riesgos externos. Mapa de riesgo inherente. Plan de mitigación y riesgo residuales. Mapa de riesgo residual. Conclusiones de la Revisión de Riesgos.

## Ejes metodológicos de la asignatura

1. Los 12 primeros temas aportan al/la estudiante conceptos y herramientas para el desarrollo de la gestión empresarial. Los temas 13 a 21 explican la estructura del Plan de Empresa, y la formación se realiza paralelamente a las primeras etapas de desarrollo de un trabajo consistente en la realización de un Plan de Empresa de una empresa forestal (productiva, industrial o de servicios).
2. Discusión de casos de empresas forestales (estrategia, estados financieros, cadenas de suministro).
3. Discusión de cadenas de valor en el sector forestal.
4. Discusión de clústers industriales forestales.
5. Discusión de la estructura de la industrial forestal nacional y europea.
6. Exposición y defensa del Plan de Empresa elaborado por los/las estudiantes.

## Plan de desarrollo de la asignatura

Consultar la programación temporal de la asignatura dentro de su carpeta de Recursos.

## Sistema de evaluación

### Evaluación continua

- La evaluación de las competencias teóricas y prácticas se realizará a partir de calificaciones de los siguientes bloques de evaluación: 1. Controles con la herramienta Tests i Qüestionaris del Campus Virtual (20%), 2. Exposiciones (30%), 3. Proyecto (30%), 4. Discusión de literatura o material de las actividades (10%), y 5. Asistencia a clase (10%).

### Evaluación alternativa

- El estudiantado que se acoja a la evaluación alternativa, deberá realizar un examen global con un peso del 100% de la calificación.

### Plagio

- De acuerdo con el artículo 9 de la Normativa de l'avaluació i la qualificació dels aprenentatges en els graus i màsters de la UdL, el estudiantado no puede utilizar medios no permitidos o mecanismos fraudulentos durante la realización de las pruebas de evaluación. En caso de detectar copia y/o plagio durante la realización de las actividades evaluativas, se retirará la actividad y ésta quedará suspendida. Asimismo, puede suponer la apertura de un expediente disciplinario.
- El artículo 43 de la Normativa de convivència de la UdL describe las sanciones aplicables, que incluyen, entre otras y dependiendo de la gravedad de la falta, la pérdida del derecho a ser evaluado de la asignatura, la pérdida de la matrícula de un semestre o un curso o la expulsión de hasta tres años.

## Bibliografía y recursos de información

### Bibliografía básica

- Koontz, H.; Wehrich, H. ; Cannice, M.(2008), Administración, una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill.
- Pérez Gorostegui, E. Curso de Economía de la Empresa. Introducción. Editorial Universitaria Ramón Areces.

- Ceeilleida, Guia per a l'elabortació del Pla d'Empresa, Diputació de Lleida

## Bibliografía complementaria

- Blokdyk, G., iso 9001 A Complete Guide - 2020 Edition, 5STARCOOKS
- Damelio, R., The Basics of Process Mapping, Routledge
- de Kluyver, C.A., Pensamiento estratégico, Prentice Hall
- Martí Ramos, J.M., Casillas Vacher de Lapouge, T., Cómo hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha, Proft Editorial
- Martínez Abascal, E. Finanzas para directivos, Mc Graw Hill Interamericana S.L
- Meredith, J. R. & Mantel, S. J. Project Management: A Managerial Approach (8th Ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc. 2012.
- Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide. Sixth Edition
- Sánchez Rivero, J.M. y Enríquez Palomino, A. Implantación Sistemas de Gestión Calidad. La Norma ISO 9001:xxx, FC Editorial
- Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R., Operations Management, Pearson

## Otros recursos

- Badawy, M. K. Towards better management of research organizations. SRA Journal. 1976.
- Appointment with Venus. 1951. British Film-Makers
- Creadores de sombras. 1989. Paramount Pictures.
- Tiempos modernos. 1936. United Artists.