

## Fundamentos de la Excelencia Operativa

UGRA\_004254

---

Departamento	Departamento de Operaciones, Innovación y <i>Data Sciences</i>
Idiomas de impartición	Inglés, castellano y catalán
ECTS	3
Profesor/a responsable	Moreu Hasson, Juan Ignacio - juanignacio.moreu@esade.edu

---

**Objetivos de la asignatura** Al finalizar esta asignatura, los estudiantes sabrán:

- Entender la función de operaciones como el área de la organización que transforma una serie de *inputs* dados en los *outputs* deseados (bienes y servicios) que aportan valor al cliente final.
- Definir la estrategia de operaciones de la empresa basada en su estrategia competitiva.
- Familiarizarse con el enfoque actual de la dirección de operaciones, que incluye el desarrollo de nuevos productos y procesos, la planificación, la producción y la gestión de la calidad.
- Comprender los conceptos de industria 4.0 y transformación digital.
- Valorar cómo las operaciones pueden generar valor en las empresas industriales y de servicios para lograr una mayor eficiencia, calidad e innovaciones en productos/servicios.
- Identificar los puntos de convergencia de la dirección de operaciones con otras áreas de la empresa.
- Aplicar los conceptos de calidad y control de procesos (utilizando un simulador), así como los de calidad y excelencia empresarial.
- Entender por qué las presiones ambientales han llevado a la introducción de los temas de sostenibilidad en las empresas y les exigen que desarrollen las estrategias adecuadas.
- Comprender que las estrategias de sostenibilidad corporativa implican adaptar los sistemas de gestión de las empresas e influyen en el diseño de nuevos productos y servicios –así como en los procesos de innovación tecnológica.
- Estudiar la mejora de los procesos utilizando los enfoques *Lean* y *Six Sigma*.

### Metodología docente

Esta metodología incluye:

- Clases magistrales. Sesiones teóricas.
- Análisis y discusiones de casos. El método del caso es una de las herramientas didácticas más efectivas para desarrollar las competencias analíticas y de toma de decisiones, puesto que exige a los participantes que adopten un rol activo para determinar las conclusiones.

Para los casos y los ejercicios relacionados con ellos, los estudiantes deberán tener en cuenta lo siguiente:

- Cada grupo deberá publicar sus respuestas a las preguntas asignadas en la plataforma Moodle.
- Los informes de los casos deberán realizarse en forma de PowerPoint, sin límite de *slides*. Sin embargo, habrá que suponer que se dirigen al equipo de dirección de la empresa.

- Los grupos deberán enviar sus informes 24 horas antes de la sesión de debate en clase. El sistema no permitirá enviar las presentaciones con posterioridad a esta fecha límite.
  - El profesorado podrá pedir a un miembro de cada equipo, de forma aleatoria, que explique las *slides* de su grupo.
- c) Realizar diversos ejercicios, así como una simulación sobre el control de calidad de un proceso.
- d) Leer y analizar los artículos asignados. Se pedirá a los estudiantes que lean estos textos antes de cada sesión para garantizar la calidad de las discusiones en clase.

Se espera que los alumnos participen en las discusiones en clase. Serán puntuados en función de la calidad y la relevancia de sus contribuciones y del buen razonamiento de sus preguntas y respuestas.

La preparación antes de clase es muy importante, siguiendo las directrices que se facilitarán a lo largo del curso.

## Descripción

### Contribución de la asignatura al programa

Esta asignatura contribuye al programa BBA facilitando que los estudiantes:

1. Desarrollen un lenguaje básico relacionado con el mundo de los negocios, proporcionándoles conocimientos en profundidad de los principales conceptos e instrumentos de la dirección de operaciones.
2. Desarrollen las competencias necesarias para tener una visión holística y general de las organizaciones y del entorno en que operan, más allá de los meros aspectos funcionales. A tal efecto, la asignatura pretende mostrar los puntos en que convergen e interaccionan diversas áreas funcionales de la empresa (especialmente, las de finanzas, marketing y recursos humanos).
3. Muestren rigor, espíritu crítico y creatividad a la hora de aplicar los conocimientos y las competencias adquiridas a sus áreas de responsabilidad profesional. A tal efecto, la asignatura fomenta el espíritu crítico y el análisis de las lecturas, así como la participación activa en los debates de los casos.
4. Contribuyan desde el área funcional a la estrategia global de la empresa adoptando una perspectiva internacional. Para ello, la asignatura define la estrategia de operaciones basándose en la estrategia competitiva. Los estudiantes adoptan este enfoque a la hora de resolver los casos.

### Breve descripción

El término operaciones se utiliza ampliamente en todo el mundo para describir la función empresarial que produce bienes y servicios. Las operaciones engloban todas las actividades necesarias para crear y entregar un determinado producto o servicio –desde el aprovisionamiento hasta su distribución. La forma en que las empresas agrupan estas distintas actividades define sus diferentes procesos. El objeto fundamental de las operaciones es el estudio de los procesos. La definición de estos procesos es la base de su futura digitalización.

Entre las distintas áreas de las empresas, la de operaciones es la que requiere el mayor número de personas y activos. Es también la principal responsable de la calidad de lo que vende la empresa. La innovación en operaciones constituye una vía significativa y sostenible para avanzar y mantenerse a la vanguardia.

En consecuencia, cada vez más expertos ven las operaciones como un medio para obtener una ventaja competitiva. Es esencial gestionar correctamente las operaciones para hacer realidad la estrategia de la empresa. Sin la contribución de las operaciones, cualquier intento de definir la estrategia corporativa corre el riesgo de convertirse en un mero ejercicio teórico.

Una empresa excelente es aquella que destaca en su sector actuando mejor que sus competidoras. La excelencia en operaciones es la ejecución de la estrategia corporativa de un modo más fiable y consistente que la competencia. Ello se consigue mediante el diseño y la implementación de unos procesos excelentes y su mejora continua. La excelencia en operaciones se refleja en los resultados de la empresa.

En esta asignatura, se desarrollarán los fundamentos de la excelencia operativa que coinciden con los elementos infraestructurales –también denominados software– de la estrategia de operaciones. Son la innovación, la planificación de recursos de la empresa (ERP), la industria 4.0 y la digitalización, la gestión de la calidad y la calidad medioambiental. Además, trabajaremos en la mejora de los procesos desde los enfoques *Lean* y *Six Sigma*.

Los cambios recientes en el entorno macroeconómico y social (por ejemplo, la pandemia de la COVID-19, la guerra entre Rusia y Ucrania, la competencia entre los Estados Unidos y China) han acrecentado la importancia de las operaciones para las empresas y para la sociedad en general, al tiempo que han introducido cambios importantes en su gestión. Así, por ejemplo, han obligado a rediseñar los procesos de la cadena de suministro para minimizar el riesgo, a revisar las decisiones sobre "fabricar o comprar", a optimizar la digitalización de los servicios y de las operaciones industriales, etc. Como señalaba Stéphane Bancel, CEO de la biotecnológica Moderna, productora de una vacuna contra la COVID-19: "Fabricar ha sido también una herramienta clave. Si tienes una ciencia muy avanzada pero no puedes fabricar ningún producto, no hay negocio alguno."

## Bibliografía

Heizer, Jay; Render, Barry; Munson, Chuck (2017): *Operations Management. Sustainability and Supply Chain Management*. 12.ª ed. Pearson ISBN: 9780134163451, 0134163451 (libro)

Krajewski, L.; Ritzman, L.; Malhotra, M. (2018): *Operations Management: Process and Supply Chains*. 12.ª ed. Pearson. ISBN: 9780134741062, 0134741064 (libro)

## Actividades

Discusiones y debates en clase

Exámenes escritos y/u orales

Juegos de rol y simulaciones

Presentaciones de grupo

Lecturas

Interacción con profesionales visitantes

Análisis de casos

## Contenido

#

Tema

#	Tema
1	La estrategia de operaciones en el marco de la estrategia general de la empresa. La globalización de las operaciones: a) El propósito fundamental de las operaciones: los procesos. b) La estrategia de operaciones como medio de apoyo de la estrategia corporativa y su relación con otras estrategias funcionales. c) Los elementos estructurales ('hardware') e infraestructurales ('software') de la estrategia de operaciones. d) La globalización de las operaciones.
2	La gestión de la innovación y el <i>design thinking</i> . El desarrollo de nuevos productos. a) Definición de innovación. Tipos de innovación. b) Introducción al <i>design thinking</i> . c) Desarrollo de nuevos productos: lista de materiales y estructuras de producción. d) Ingeniería simultánea.
3	La planificación de las empresas industriales. La industria 4.0. a) El sistema ABC. b) El punto de pedido y la cantidad económica de pedido (EOQ). c) El plan de ventas, el plan de producción y el calendario principal de producción. d) Del MRP al ERP. e) Industria 4.0. Digitalización de operaciones.
4	Calidad, gestión de la calidad y calidad total. Gestión del entorno. a) El concepto de calidad. b) Planificación, control y mejora de la calidad. c) Los costes de la calidad. d) El control del proceso estadístico (SPC) y <i>Six Sigma</i> . e) La ISO 9001: 2015. f) De la calidad total a la excelencia empresarial. g) Producción limpia e innovación medioambiental.
5	Fabricación <i>lean</i> y servicios <i>lean</i> . a) <i>Just-in-time</i> . Apoyo a los enfoques JIT. b) <i>Lean</i> : concepto. Los ocho tipos de "desperdicio" y las 5 "S". c) La mejora <i>lean</i> de los procesos.

## Evaluación

Herramienta	Sistema de evaluación	Categoría	%
Exámenes escritos y/u orales	Examen final	Convocatoria ordinaria	40,00%
Análisis y discusión de los temas en clase	Informes de casos	Convocatoria ordinaria	40,00%
Participación en las actividades del programa	Participación en las sesiones y los debates	Convocatoria ordinaria	20,00%
Exámenes escritos y/u orales	Examen final	Recuperación	100,00%

### PROGRAMAS

BBA20-Grado en Dirección de Empresas (BBA) (Grados: Dirección de Empresas)  
BBA20 2.º curso (obligatoria)

BBA23-Grado en Dirección de Empresas (BBA) (Grados: Dirección de Empresas)  
BBA23 2.º curso (obligatoria)

BBE20-Grado en Dirección de Empresas (BBA) (Grados: Dirección de Empresas)  
BBE20 1.º curso (obligatoria)

DBAI21-Doble Grado en Dirección de Empresas & *Artificial Intelligence for Business* (Grados: Dirección de Empresas)  
DBAI21 3.º curso (obligatoria)

DBAI23-Doble Grado en Dirección de Empresas & *Artificial Intelligence for Business* (Grados: Dirección de Empresas)  
DBAI23 3.º curso (obligatoria)

GBD20-Doble Grado en Dirección de Empresas y Derecho (Grados: Derecho)  
GBD20 3.º curso (obligatoria)