Universidad de Navarra

Dirección de operaciones (MGEC)

Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Cualquier organización, pública o privada, industrial o de servicios, tiene como objetivo básico aportar valor a sus clientes generando beneficios para sus propietarios y, contribuyendo a la satisfacción de sus empleados de una forma sostenible y permanente en el tiempo.

Para alcanzar este objetivo debe necesariamente plantear una propuesta de valor y hacerla realidad. **Operaciones es el área que tangibiliza la estrategia y ejecuta el negocio, gestionando para ello los recursos que tiene a su disposición.** Estos recursos son básicamente: instalaciones y equipos, personas e información.

Usando estos recursos, la empresa debe decidir cómo organizarse para adquirir unos materiales y servicios de los proveedores, transformarlos en productos y servicios y, finalmente entregarlos a los clientes. Esta organización se realiza por medio del establecimiento de procesos y trabajo por proyectos de cuyo estudio trata esta asignatura.

Según sea la estrategia elegida de aportar valor por parte de la empresa, sus operaciones deberán ser configuradas de una u otra forma.

- **Titulación**: Máster Universitario en Gestión de Empresas de Comunicación
- **Módulo/Materia**: Dirección de operaciones/ Módulo I: Gestión de procesos /Módulo II: Gestión de proyectos/ Módulo III: Estrategia de operaciones
- **ECTS**: 2
- **Curso, semestre**: 1
- **Carácter**: Obligatorio
- **Profesorado**: Marisa Martínez Jiménez, Francisco Pérez Latre
- **Idioma**: Castellano/Inglés
- **Aula, Horario**: Aula 4. Viernes de 15:15h a 21:00h y sábados de 09:00h a 13:30h.

HABILIDADES

HAB-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.

HAB-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.

HAB-CG2 - Ser capaz de expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita, en la exposición de planes, informes y propuestas en el ámbito de la gestión. En esa expresión se primarán el orden, la claridad y la creatividad, y se tendrá en cuenta la habilidad para divulgar ese conocimiento a personas expertas y no expertas.

HAB-CG3 - Ser capaz de dominar la comprensión oral y escrita de un idioma extranjero, con especial aplicación a las habilidades de comprensión en cuanto a terminología del mundo de los negocios y de los medios de comunicación.

HAB-CG8 - Ser capaz de desarrollar habilidades para la planificación y gestión del tiempo, para la resolución eficaz de problemas y la toma de decisiones en entornos de trabajo en equipos interdisciplinares.

HAB-CG9 - Ser capaz de utilizar las herramientas digitales básicas para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje a lo largo de su vida.

que se plantean en las empresas que operan en los mercados de la comunicación y las industrias creativas.

HAB-CE18- Ser capaces de utilizar el cálculo y de desarrollar habilidades cuantitativas, incluida la utilización de los modelos de negocio

CAPACIDADES

CAP-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.

CAP-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.

CAP-CG1 - Ser capaz de integrar conocimientos avanzados sobre un tema y para hacer frente a la resolución de problemas complejos.

CAP-CG4 - Ser capaz de realizar eficazmente procesos de análisis, síntesis, crítica y autocrítica, aplicados a la comprensión de conocimientos y problemas complejos.

CAP-CG6 - Ser capaz de analizar la realidad, de diagnosticar problemas, y de formular e implantar soluciones basadas en el conocimiento y orientadas al bien común.

CAP-CG7 - Ser capaz de buscar y gestionar información relevante para adaptarse con flexibilidad a nuevas situaciones y cambios.

CAP-CG10 - Ser capaz de desarrollar sus competencias profesionales en el marco de una sociedad abierta, culta, crítica, comprometida, democrática y solidaria.

CAP-CG11 - Ser capaz de entender la importancia de la cultura emprendedora y de conocer los medios al alcance de las personas emprendedoras.

CAP-CG12 - Ser capaz de valorar la importancia que tiene la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico en el avance socioeconómico y cultural de la sociedad.

CAP-CG13 - Ser capaz de apreciar el conocimiento de otras culturas y costumbres, y valorar la diversidad multicultural y la habilidad para trabajar en un contexto internacional.

CAP-CG14 - Ser capaz de asumir como profesional y como ciudadano la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida, y el compromiso de seguir aprendiendo a través de la reflexión sobre la práctica y la experiencia.

CAP-CG15 - Ser capaz de percibir la importancia del compromiso ético y deontológico, y de la preocupación por la calidad y el rigor en el ejercicio del desarrollo profesional.

CAP-CE14 - Ser capaces de pensar críticamente y de ser creativos: la gestión de los procesos creativos en sí mismos, así como de organizar, analizar, sintetizar ideas, y evaluar propuestas de gestión críticamente.

PROGRAMA

Módulo I: Gestión de procesos

o Entender la importancia de las operaciones en la competitividad empresarial.

o Conocer herramientas para el análisis, diagnóstico y mejora de procesos.

o Familiarizarse con las filosofías lean y kaizen para mejorar la competitividad.

o Aplicar herramientas de gestión de procesos a empresas de servicios.

Módulo II: Gestión de proyectos

o Conocer conceptos y herramientas para la gestión de proyectos, tanto tradicionales como disruptivos.

Módulo III: Estrategia de Operaciones

o Entender las operaciones desde una perspectiva estratégica.

o Identificar la propuesta de valor y su relación con ventajas competitivas.

o Comprender la coordinación entre estrategia y operaciones.

o Tomar consciencia del impacto tecnológico en las operaciones.

Contenido conceptual:

Módulo I:

a) Concepto de Operaciones y su relación con la propuesta de valor.

b) Competencias distintivas de las Operaciones.

c) Conceptos clave de procesos: capacidad, flexibilidad, rapidez, calidad, coste.

d) Filosofías lean y kaizen.

e) Gestión por procesos.

Módulo II:

a) Gestión de proyectos : waterfall y métodos ágiles.

Módulo III:

a) Propuesta de Valor y Ventajas competitivas.

b) Gestión en empresas de servicios y Customer Centricity.

c) Tendencias tecnológicas en operaciones

	Nº	Fecha	Título	Caso/ Material (Antes de sesión)	Hoja de Preparación (HP)	Herramienta interactiva previa	Para entregar después de clase

Universidad de Navarra

Módulo I	1	6 de noviembre	INTRODUCCIÓN A LAS OPERACIONES	PI-127 GESTIÓN DE CALIDAD EN LA REINA DE LA GAMBA	SI		
	2	7 de noviembre	GESTIÓN POR PROCESOS	"PI-135 INSPECCIÓN TÉCNICA DE VEHÍCULOS: ITV PIN-25 ANÁLISIS DE PROCESOS: TÉRMINOS, CONCEPTOS BÁSICOS Y HERRAMIENTAS • Diagrama de flujo. • Lote de producción • Tiempo de ocupación del recurso • Tiempo de ciclo del recurso y del proceso • Cuello de botella • Prestaciones operativas: capacidad • Prestaciones operativas: productividad • Prestaciones operativas: coste	SI	ITV Herramientas	

				• Prestaciones operativas: rapidez • Prestaciones operativas: flexibilidad • Tablas input-output • Curvas input-output			
	3	13 de noviembre	CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS OPERACIONES (II)	CASO: PI-115 PRECOCINADOS DOÑA CARMEN PIN-25 ANÁLISIS DE PROCESOS: TÉRMINOS, CONCEPTOS BÁSICOS Y HERRAMIENTAS (Mismo material de la sesión anterior)	SI	PDC Herramientas	
	4	14 de noviembre	CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS OPERACIONES (III)	PI-115 PRECOCINADOS DOÑA CARMEN			
	5	20 de noviembre	PLANIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD EN SERVICIOS	PIN-9 SPLIT ONE (IESE)	SI	Split one Anexos	PIN- LAS EMPRESAS DE SERVICIOS SON DIFERENTES (A)

Módulo II	6	20 de noviembre	GESTIÓN DE PROYECTOS (I)	PI-136 LA CASETA DE FERIA. PIN-28 UNA VISIÓN PRÁCTICA DE LA GESTION DE PROYECTOS • Diagrama de Gantt • Diagrama de Pert • Camino crítico y cadena crítica	SI		
	7	4 de diciembre	GESTIÓN DE PROYECTOS (II)	Taller + hoja de perfiles Basadur con instrucciones			
Módulo III	8	5 de diciembre	LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA EN LAS EMPRESAS	PI-164 KAIZEN EN SIMOES.	SI		PIN- 23 LA FILOSOFÍA LEAN
	9	5 de diciembre	LA DIFICULTAD DEL CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	PI-WINDUP: SMART STRATEGY FOR SMART PEOPLE (STBS)	SI		

	10	12 de diciembre	ORG. QUE COMPITEN POR ORIENTACIÓN AL CLIENTE	PI-233 BEST BUY REINVENTANDO EL RETAIL	SI		
	11	12 de diciembre	ORG. QUE COMPITEN POR PROPÓSITO	PI-231-R Artiem: ante la crisis, el propósito como guía (abridged)	SI		PIN- LA CADENA SERVICIOS BENEFICIOS
	12	19 DE DICIEMBRE	ORG. QUE COMPITEN POR INNOVACIÓN	DTI- 1257 Prodigioso Volcán (en proceso de escritura)	SI		

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Clases presenciales 15 horas

Trabajo individual 36 horas

METODOLOGÍA:

- El curso emplea el método del caso de modo habitual mediante las clases expositivas presenciales, complementado con Notas Técnicas, Hojas de Preparación, y algún suplemento en Excel.
- Se requiere la lectura y la preparación de los casos.
- También tendremos talleres de trabajo.

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

Participación en clase (70%) e informe de reflexión personal sobre la aplicación de la materia (30%).

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Se concretará con el alumno de forma individual.

HORARIOS DE ATENCIÓN

- **Dra Marisa Martínez. marisamartinezjimenez@gmx.com**

BIBLIOGRAFÍA

CASOS:

Se proporcionarán semanalmente de acuerdo con el temario.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS:

No son necesarias durante el programa, pero se proporcionan recomendaciones para profundizar (posiblemente tras el fin del máster)

Módulo I: Gestión de procesos

- Eliyahu M. Goldratt La Meta: Un Proceso De Mejora Continua, Diaz de Santos. Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica). Localízalo en la biblioteca (Versión impresa)
- William J. Stevenson, Operations Management; McGraw Hill., 1992.
- Daniel T. Jones, James P. Womack , Lean Thinking: Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa .
- Drew Locher, Lean Office and Service Simplifaid, CRC Press
- Michael L. George, Lean Six for Service, Mc Graw Hill

Módulo II: Gestión de proyectos

- Eliyahu M. Goldratt Cadena Crítica, Ediciones Granica. Localízalo en la biblioteca
- Slack, N. et al., Operations Management, Pitman, 1997.
- Jim Highsmith Agile Project Management: Creating Innovative Products Localízalo en la biblioteca

Módulo III: Estrategia de operaciones

- Denyse Drummond-Dunn , Winning Customer Centricity: Putting Customers at the heart of Your Business-One Day at a Time
- Nigel Slack y Mike Lewis: Operation Strategy, PearsoEn

BIOGRAFÍA DEL PROFESOR

Marisa es especialista en Estrategia de Operaciones y Servicios. Forma parte del Claustro de San Telmo Business School y es profesora invitada en la Universidad de Navarra, Deusto Business School e IPADE, entre otras.

Tras unos años dedicados a la ingeniería civil, descubrió el mundo de la empresa y lleva más de 15 años estudiando y acompañando a organizaciones para mejorar la coherencia entre estrategia y operaciones, desde la perspectiva del cliente hacia la parte interna del negocio.

Marisa es Máster en Ingeniería de Caminos Canales y Puertos por la Universidad de Granada, Máster en Dirección y Administración de Empresas por el Instituto Internacional San Telmo, está acreditada

como Coach ejecutivo por la Escuela Europea de Coaching y es Diplomada en Transformación Digital por la EOI.

La carrera profesional de Marisa comienza en puestos técnicos, trabajando como ingeniero en Dragados, Eptisa y Cemosa, dónde desempeñó el cargo de Directora de Operaciones.

Posteriormente su trayectoria giró hacia el mundo de la empresa y la formación ejecutiva, al entrar a formar parte del Instituto Internacional San Telmo. Asumió roles de dirección y coordinación en la Sede de Málaga, liderando un equipo de desarrollo de negocio y siendo la encargada de la satisfacción de los programas internos e internacionales a su cargo. Así como también era la responsable del desarrollo de la Cátedra de Mejora Continua.

En 2009 comenzó su faceta asesora, acompañando a equipos directivos de empresas de diferentes sectores como la industria agroalimentaria, distribución, servicios profesionales, moda y retail, entre otros.

Marisa es socia en GLR partners y ha tenido la oportunidad colaborar con compañías en roles de asesora, consejera, investigadora o mentora, entre las que se encuentran Juvasa, Bricomart, Día o Carrefour (distribución), Gisela, Exportrading y Mayoral (Moda), Cemosa, Proinsermant y Aertec (ingeniería), Piedra Paloma y Cosentino (producto), Attendis, ESESA y ELIS (educación), Vueling, Fycma , Mediabrands , Enagás, Repsol, INESE o FIEGI (Turismo y servicios).

Adicionalmente, forma parte del Claustro de San Telmo Business School como profesora externa, así como también del Claustro de la Universidad de Navarra en el área de Tecnología, Operaciones y Servicios. Además, es profesora invitada en IPADE (México), Deusto Business School y EOI.

Su campo actual de investigación está centrado en experiencia de cliente y en la gestión de intangibles.

Marisa es autora de numerosos casos de éxito en empresas como Glovo, Vueling, Alibaba, Cosentino, Mayoral, Lidl, Prodigioso Volcan, entre otros.