

Executive MBA Regional

# Operaciones

Prof. Sandro Sánchez



ESCUELA  
DE NEGOCIOS

# Modelo de Programa para las Materias de las Maestrías

## Índice

1. Información general de la materia
2. Descripción de la materia
3. Objetivos generales de aprendizaje
4. Metodología
5. Evaluación de la materia
6. Contenidos por clase

## Misión de la Escuela de Negocios

Contribuir al desarrollo sostenible mediante la difusión del conocimiento actual y la creación de nuevos contenidos, buscando brindar una educación de excelencia. Esta educación estará basada en un entorno de aprendizaje transformador que promoverá el desarrollo de directivos y líderes, capaces de impactar positivamente en la sociedad y sus instituciones.

## 1. Información general de la materia

**1.1 Nombre de la materia:** Operaciones

**1.2 Código:** MBR6135

**1.3 Programa/Maestría:** Executive MBA Regional – Escuela de Negocios UdeSA

**1.4 Profesor:**



**CV (Mantener la bio breve, máximo 10 líneas. Incluir títulos relevantes y experiencia práctica relacionada)**

**Sandro Sánchez** – Doctor in Business Administration, Master in Business Administration y Master of Philosophy de la Maastricht School of Management en Países Bajos. Asimismo, ha realizado especializaciones en Gestión de la Calidad en Perú y Alemania, Dirección de Cadenas de Suministro en Perú y Estados Unidos, Gestión Ambiental, y Responsabilidad Social Corporativa. Amplia experiencia en

gerencia y consultoría empresarial en temas de Operaciones, Cadena de Suministro, Innovación, Sostenibilidad y Estrategia. Actualmente, es coordinador del Centro de Investigación en IA y el Futuro de los Negocios, Director de Programas MBA y Director de Acreditaciones y Rankings de Centrum PUCP.

### 1.5 Profesor tutor:

**Luis Quevedo** – MBA y Coordinador de Programas Doctorales en Centrum PUCP, experto en gestión académica de alto nivel y acreditaciones internacionales. Combina liderazgo estratégico con una sólida experiencia en la implementación de normas ISO y optimización de procesos para garantizar la excelencia operativa y la calidad educativa.

### 1.6 Duración y modalidad:

- Duración: 4 semanas | 6 encuentros sincrónicos + actividades asincrónicas.
- Modalidad: In person/Online

## 2. Descripción de la materia

Esta materia permite **comprender y aplicar los conceptos, técnicas y áreas fundamentales más comunes y útiles de la gestión de operaciones** que equilibran rentabilidad con sostenibilidad, tales como Triple Bottom Line, Lean Management, Transformación Digital y Calidad. Se entrenan en metodologías ágiles como Design Thinking y en herramientas de Inteligencia Artificial (IA) para optimizar los procesos de innovación en operaciones y cadena de suministro a nivel global.

La materia se integra al perfil del graduado **aportando competencias de estrategia y de innovación orientadas a la gestión operativa en contextos dinámicos**. Además, conecta teoría y práctica mediante el análisis y solución de casos.

## 3. Objetivos generales de aprendizaje

Al finalizar el curso, el estudiante será capaz de:

- Integrar adecuadamente los procesos operativos y de la cadena de suministro con la estrategia empresarial.
- Integrar frameworks de operaciones sostenibles al entorno empresarial.
- Aplicar Design Thinking a los procesos de innovación en el contexto de las operaciones productivas y de servicios.
- Aplicar soluciones de Inteligencia Artificial en los procesos operativos y en la cadena de suministro.

## Relación de los objetivos de la materia con el desarrollo de competencias

Competencia	Seleccionar (X)	Breve explicación (cómo la materia contribuye al desarrollo de esta competencia)
Strategic Thinking	X	Se entrena la capacidad de vincular la excelencia operativa con la visión a largo plazo, analizando cómo las operaciones sostenibles impactan en el valor de la empresa y su posicionamiento en el mercado.
Leadership	<input type="checkbox"/>	..... ..... .....
Innovation	X	A través de sesiones sobre Design Thinking y Economía Circular, los estudiantes aprenden a desarrollar soluciones creativas para problemas operativos complejos.
Communication	<input type="checkbox"/>	..... ..... .....
Quantitative Analysis	<input type="checkbox"/>	..... ..... .....

### 4. Metodología

Antes de cada encuentro, los estudiantes deberán analizar los artículos y casos propuestos. Las sesiones sincrónicas estarán orientadas a explicar los conceptos y frameworks, a discutir las lecturas y casos, y a resolver problemas en equipo. Se fomentará la aplicación práctica de los conceptos mediante trabajos grupales y el examen final de la materia. El docente facilita la discusión en clase y fomentará la participación de los estudiantes que deberán llegar preparados a cada sesión.

### 5. Evaluación de la materia

- Evaluación individual: examen integrador (40%).
- Evaluación grupal: trabajos durante el curso (30%).
- Participación activa en clase: (30%).
- Criterio de aprobación: obtener mínimo 4 en el examen integrador y 4 en la nota final.
- Asistencia: al menos 75% de los encuentros sincrónicos.

- El examen integrador tiene posibilidad de recuperación.

## 6. Contenidos y objetivos por clase

### Clase 1 | De la productividad al propósito

- Fecha: Semana 1 (19/03)
- Módulo/unidad: Unidad 1
- Contenidos:
  - El rol del COO en la estrategia corporativa.
  - El Triple Bottom Line (People, Planet, Profit)
  - Productividad como motor del ROIC (Return on Invested Capital).
  - Alineación entre capacidad operativa y propuesta de valor.
  - Uso de analítica para decisiones estratégicas.
- Metodología:
  - Antes de la clase (asincrónico):
    - Revisión de recursos (artículos, casos, etc.) disponibles para la sesión de clase
  - Durante la clase (sincrónico):
    - Repaso guiado de los conceptos centrales.
    - Discusión de los recursos para la sesión de clase
    - Análisis del caso “Strategic Strain: Kaarú’s Greek Yogurt Decision”
    - Debate en equipos: “La responsabilidad social del negocio es incrementar sus ganancias” -Milton Friedman
- Bibliografía:
  - Obligatoria:
    - Noboa, F. (2025). Strategic Strain: Kaarú's Greek Yogurt Decision (Case No. 8846-HTM-ENG) [Caso de estudio]. Harvard Business Publishing. <https://hbsp.harvard.edu/product/8846-HTM-ENG>
    - Obermann, W. (2024, 8 de enero). Building a competitive advantage through analytics. Deloitte. <https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/blogs/building-a-competitive-advantage-through-analytics.html>
    - Johnson, C., Ballweg, M., Fredershausen, A.-C., & Bengtsson, J. (2025, 28 de agosto). Operations’ dual mission as costs of emissions rise. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-dual-mission-as-costs-of-emissions-rise>
    - Swan, D., Piasecki, D., & Gambell, T. (2025, 17 de julio). Productivity at the core: How COOs deliver strategy. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/productivity-at-the-core-how-coos-deliver-strategy>

## Clase 2 | La cadena de valor sostenible: adquisiciones y colaboración con proveedores

- Fecha: Semana 1 (20/03)
- Módulo/unidad: Unidad 2
- Contenidos:
  - El nuevo "Playbook" del CPO: Resiliencia, Innovación y Valor.
  - Gestión de emisiones de Scope 1, 2 y 3
  - Criterios ESG en la selección de proveedores.
  - Riesgos geopolíticos y climáticos en la cadena de suministro.
  - Colaboración con proveedores: de transaccional a co-innovación.
- Metodología:
  - Antes de la clase (asincrónico):
    - Revisión de recursos (artículos, casos, etc.) disponibles para la sesión de clase
  - Durante la clase (sincrónico):
    - Repaso guiado de los conceptos centrales.
    - Discusión de los recursos para la sesión de clase
    - Análisis y discusión de caso propuesto por el profesor en la clase
- Bibliografía obligatoria:
  - Deloitte. (2022, 20 de abril). Cadena de valor sostenible. <https://www.deloitte.com/cl/es/services/risk-advisory/research/cadena-de-valor-sostenible.html>
  - Drentin, R., & Ahuja, T. (2025, 11 de julio). A new CPO playbook: Balancing resilience, innovation, and value creation. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/a-new-cpo-playbook-balancing-resilience-innovation-and-value-creation>
  - Liddell, P. (s.f.). ESG integration supply chain. KPMG. Recuperado el 12 de febrero de 2026, de <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/esg/esg-integration-supply-chain.html>

## Clase 3 | Operaciones verdes: lean, calidad y manufactura verde

- Fecha: Semana 1 (21/03)
- Módulo/unidad: Unidad 3
- Contenidos:
  - Principios de Lean Management (Muda, Mura, Muri)
  - Integrando métricas medioambientales al proceso de mejora
  - Los 8 desperdicios de Lean y sus equivalentes ambientales (energía, agua, emisiones).
  - Total Quality Management (TQM): mentalidad de cero defectos y cliente céntrico.
  - Cost of Poor Quality (COPQ) desde una perspectiva de sostenibilidad (ej. retiradas [recalls], desperdicio de defectos)

- Metodología:
  - Antes de la clase (asincrónico):
    - Revisión de recursos (artículos, casos, etc.) disponibles para la sesión de clase
  - Durante la clase (sincrónico):
    - Repaso guiado de los conceptos centrales.
    - Discusión de los recursos para la sesión de clase
    - Trabajo en grupos: en grupos, los estudiantes analizarán y discutirán un caso aplicativo propuesto por el profesor en la clase.
- Bibliografía obligatoria:
  - Bain & Company. (s.f.). Total quality management. Recuperado el 12 de febrero de 2026, de <https://www.bain.com/insights/management-tools-total-quality-management/>
  - Heimes, H., Marcos, I., Bengtsson, J., y Heuss, R. (2025, 18 de septiembre). To unleash productivity growth in Europe, rewire your operations. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/to-unleash-productivity-growth-in-europe-rewire-your-operations>
  - Swan, D., Piasecki, D., y Gambell, T. (2025, 17 de julio). Productivity at the core: How COOs deliver strategy. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/productivity-at-the-core-how-coos-deliver-strategy>

#### Clase 4 | Transformación digital para las operaciones sostenibles

- Fecha: Semana 4 (09/04)
- Módulo/unidad: Unidad 4
- Contenidos:
  - Industria 4.0 y la revolución de los datos.
  - Casos de uso de IA aplicado a la gestión de operaciones
  - IA Generativa e IA Agéntica: Automatización de flujos de trabajo creativos y administrativos.
  - La brecha de rendimiento: por qué los líderes digitales se alejan del resto.
- Metodología:
  - Antes de la clase (asincrónico):
    - Revisión de recursos (artículos, casos, etc.) disponibles para la sesión de clase
  - Durante la clase (sincrónico):
    - Repaso guiado de los conceptos centrales.
    - Discusión de los recursos para la sesión de clase
    - Análisis del caso “Navigating ESG: an Ocean Between Standards”

- Bibliografía obligatoria:
  - Belsky, I. (2023, 26 de mayo). How generative AI is changing creative work. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/05/26/how-generative-ai-is-changing-creative-work/>
  - Cocoual, C., de Kroon, D., Lefort, F., y Chatelet, L. (2025, 15 de diciembre). From pilots to performance: How COOs can scale AI in manufacturing. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/from-pilots-to-performance-how-coos-can-scale-ai-in-manufacturing>
  - Dey, A., Lawler, B., Zurkiya, D., D'Silva, V., y Arora, V. (2025, 19 de agosto). Bold accelerators: How operations leaders are pulling ahead using AI. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/bold-accelerators-how-operations-leaders-are-pulling-ahead-using-ai>
  - Gao, S., Meng, F., y Rech, F. (2025). Navigating ESG: An Ocean Between Standards (Case No. 8754-HTM-ENG) [Caso de estudio]. Harvard Business Publishing. <https://hbsp.harvard.edu/product/8754-HTM-ENG>
  - Luchtenberg, D., y Johnson, C. (2026, 13 de enero). The race to rewire operations: How the story unfolded in 2025. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-race-to-rewire-operations-how-the-story-unfolded-in-2025>
  - Maor, D., Lamarre, E., y Smaje, K. (2025, 1 de diciembre). Building the AI muscle of your business leaders. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/building-the-ai-muscle-of-your-business-leaders>
  - Mohammad, A. (2025, 14 de julio). Maximizing operational value: The COO's guide to AI and agentic AI. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/maximizing-operational-value-the-coos-guide-to-ai-and-agentic-ai>

Clase 5 | Diseñando para la circularidad: aplicando Design Thinking a productos, servicios y modelos de negocio

- Fecha: Semana 4 (10/04)
- Módulo/unidad: Unidad 5
- Contenidos:
  - Design Thinking: empatizar, definir, idear, prototipar, testear.
  - Diseño centrado en el humano como motor de la innovación sostenible.

- Economía Circular: Modelos de negocio regenerativos y logística inversa.
- Cómo integrar la circularidad en la estrategia comercial sin canibalizar ingresos.
- Mapeo de stakeholders
- Metodología:
  - Antes de la clase (asincrónico):
    - Revisión de recursos (artículos, casos, etc.) disponibles para la sesión de clase
  - Durante la clase (sincrónico):
    - Repaso guiado de los conceptos centrales.
    - Discusión de los recursos para la sesión de clase
    - Trabajo en grupos: Los grupos aplican el proceso de Design Thinking en un caso aplicativo presentado por el profesor del curso.
- Bibliografía obligatoria:
  - Dhar, J., Kutarna, C., y Mass, A. (2024, 26 de enero). To solve a tough problem, reframe it. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2024/01/to-solve-a-tough-problem-reframe-it>
  - Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. (s.f.). An introduction to design thinking process guide. Recuperado el 12 de febrero de 2026, de <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>

## Clase 6 | Liderando la transformación: estrategia, medición y cambio

- Fecha: Semana 4 (11/04)
- Módulo/unidad: Unidad 6
- Contenidos:
  - De pilotos a desempeño: Cómo escalar soluciones (IA, Sostenibilidad) en toda la organización.
  - Más allá de los KPI: integración de los ODS en la gestión de operaciones.
  - Gestión del cambio cultural y desarrollo de capacidades..
  - Lecciones del caso Toll: Transformación de compras y cultura ágil.
- Metodología:
  - Antes de la clase (asincrónico):
    - Revisión de recursos (artículos, casos, etc.) disponibles para la sesión de clase
  - Durante la clase (sincrónico):
    - Repaso guiado de los conceptos centrales.
    - Discusión de los recursos para la sesión de clase
    - Resolución de dudas sobre el curso y el examen final
    - Aplicación del examen final del curso

- Bibliografía obligatoria:
  - Berrone, P., y Ricart Costa, J. E. (2024, 30 de julio). This is how companies can make the UN's SDGs their own. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2024/07/companies-can-make-the-uns-sdgs-their-own-heres-how/>
  - Gelebo, N., Jameson, P., Urani, D., Ibounig, E., Filtenborg de Nully, T., Bruns, M., Holtorf, M., y Ihrfelt, J. (2025, 2 de mayo). Sustainable growth redefined: Embedding circularity. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2025/sustainable-growth-redefined-embedding-circularity>
  - Skirnevskiy, V. (2025, 6 de agosto). How Toll transformed procurement into an enterprise value driver. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-toll-transformed-procurement-into-an-enterprise-value-driver>

## ***Plagio y deshonestidad intelectual***

La Universidad de San Andrés exige un estricto apego a los cánones de honestidad intelectual. La existencia de plagio constituye un grave deshonor, impropio de la vida universitaria. Su configuración no sólo se produce con la existencia de copia literal en los exámenes presenciales, sino toda vez que se advierta un aprovechamiento abusivo del esfuerzo intelectual ajeno. El [Código de Ética](#) considera conducta punible la apropiación de la labor intelectual ajena, por lo que se recomienda apearse a los formatos académicos generalmente aceptados (MLA, APA, Chicago, etc.) para las citas y referencias bibliográficas (incluyendo los formatos *on-line*).

**El plagio y la copia, entendidos como:** la omisión de citar las fuentes de ideas, razonamiento o información que no resulten de la propia elaboración; la presentación en un curso, como si fueran originales, de trabajos realizados en otros cursos; el uso de fuentes, materiales o programas de inteligencia artificial no autorizados en exámenes finales o parciales u otras formas de evaluación; el aprovechamiento indebido del trabajo de otros integrantes de la comunidad universitaria; cualquier otro acto que implique un engaño sobre las propias habilidades o capacidades.

**En caso de duda recomendamos consultar el sitio:**

<https://udesa.edu.ar/biblioteca/plagio>. La violación de estas normas dará lugar a sanciones académicas y disciplinarias que van desde el apercibimiento hasta la expulsión de la Universidad.