Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

Gobernanza operativa y mejora continua en las redes de distribución: fundamentos para la eficiencia y la fiabilidad logísticas.

Gobernanza operativa y mejora continua en las redes de distribución: fundamentos para la eficiencia y la fiabilidad logística.

Gobernanza operativa y mejora continua en las redes de distribución: bases para la eficiencia y la fiabilidad logísticas.

Rafael Fontes Guadagnoli

Ingeniero de Producción del Centro Universitario de la Fundación Educativa Padre Ignaciano. Saboia de Medeiros (FEI). Máster en Administración de Empresas (MBA) con especialización en Conocimiento, Tecnología e Innovación por la FIA Business School.

Resumen

Las redes de distribución se enfrentan a una creciente presión en cuanto a velocidad, precisión, visibilidad y capacidad de respuesta. La expansión del comercio electrónico, la multiplicación de los canales de venta y las crecientes expectativas de los consumidores han convertido la fiabilidad logística en un componente fundamental de la competitividad empresarial. Este artículo analiza la gobernanza operativa como base para la mejora continua en las redes de distribución, considerando la estandarización de procesos, el uso de indicadores, la integración entre áreas, la gestión de excepciones y el desarrollo de competencias. El análisis se basa en una revisión bibliográfica de trabajos consolidados en los campos de la logística, la gestión de la producción, la calidad y la gestión estratégica. Autores como Christopher Lambert, Slack, Deming, Juran, Kaplan y Norton proporcionan la base conceptual para comprender cómo los procesos bien definidos, la información fiable y las rutinas de gestión pueden reducir la variabilidad y fortalecer los niveles de servicio. Se concluye que la fiabilidad logística no depende de una tecnología aislada ni de medidas puntuales, sino de una estructura de gobernanza capaz de conectar personas, procesos, indicadores y decisiones en un ciclo permanente de aprendizaje y mejora.

Palabras clave: gobernanza operativa; redes de distribución; mejora continua; fiabilidad logística; cadena de suministro.

Abstracto

Las redes de distribución operan bajo una presión creciente en cuanto a velocidad, precisión, visibilidad y capacidad de respuesta. La expansión del comercio electrónico, la multiplicación de los canales de venta y las crecientes expectativas de los consumidores han convertido la fiabilidad logística en un componente clave para la competitividad empresarial. Este artículo analiza la gobernanza operativa como base para la mejora continua en las redes de distribución, considerando la estandarización de procesos, el uso de indicadores de desempeño, la integración interfuncional, la gestión de excepciones y el desarrollo de competencias. El análisis se basa en una revisión bibliográfica de trabajos consolidados en logística, gestión de operaciones, calidad y gestión estratégica.
Autores como Christopher, Lambert, Slack, Deming, Juran, Kaplan y Norton proporcionan la base conceptual para comprender cómo los procesos bien definidos, la información fiable y las rutinas de gestión pueden reducir la variabilidad y fortalecer los niveles de servicio. El artículo concluye que la fiabilidad logística no depende de una tecnología aislada ni de medidas puntuales, sino de una estructura de gobernanza capaz de conectar personas, procesos, indicadores y decisiones en un ciclo continuo de aprendizaje y mejora.

Palabras clave: gobernanza operativa; redes de distribución; mejora continua; fiabilidad logística; gestión de la cadena de suministro.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

Introducción

La distribución se ha convertido en una de las áreas más sensibles de la gestión empresarial. El desempeño de
Una red logística influye directamente en la disponibilidad del producto y en los plazos de entrega.
servicio al cliente, experiencia del cliente y estructura de costos. En empresas con grandes
Debido al volumen de pedidos o a la amplia dispersión geográfica, pueden producirse pequeños fallos de ejecución...
producir efectos significativos, como retrasos, devoluciones, reentregas, faltantes, pérdida de
productividad y presión sobre los canales de atención al cliente.

Martin Christopher (2016) observa que la competencia contemporánea se produce cada vez menos.
entre empresas aisladas y, cada vez más, entre cadenas de suministro. Esta lectura es importante.
porque la entrega final al cliente depende de una secuencia de decisiones y actividades.
Interdependientes: previsión de la demanda, planificación de inventarios, recepción, almacenamiento,
Separación, envío, transporte, entrega y servicio posventa. Un fallo en cualquier punto puede...
comprometer la calidad percibida del servicio en su conjunto.

En este contexto, la gobernanza operativa surge como un instrumento para organizar esto.
complejidad. No se limita a la existencia de normas o indicadores. Es una
Una estructura que define responsabilidades, rutinas de seguimiento, criterios de decisión y canales.
mecanismos de escalado y corrección. Cuando se gestionan bien, permiten a la empresa
Sustituir las respuestas improvisadas por procesos más predecibles y basados en la evidencia.

La mejora continua, a su vez, requiere disciplina. W. Edwards Deming (1986) enfatizó que
La calidad no puede depender únicamente de la inspección al final del proceso; debe ser...
Este principio se aplica a lo largo de toda la operación. En las redes de distribución, este principio es particularmente importante.
La fiabilidad no se construye en el momento de la entrega, sino a lo largo de todas las etapas involucradas.
Preceden a la llegada del producto al cliente.

Este artículo busca analizar cómo la gobernanza operativa puede respaldar la mejora continua y
Fiabilidad en las redes de distribución. El análisis reúne los fundamentos de la logística y la gestión.
de operaciones, calidad y control de gestión, centrándose en prácticas que promuevan una mayor
Coherencia, capacidad de respuesta y aprendizaje organizacional.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, basado en una revisión. bibliográfico. El objetivo no es presentar los resultados de una investigación de campo específica, sino Examinar conceptos y fundamentos teóricos que ayuden a comprender la gobernanza.

Principios operativos aplicados a las redes de distribución.

Se recurrió a autores reconocidos en los campos de la logística y la gestión de la cadena de suministro. Gestión de la producción, la calidad y la gestión del rendimiento. Entre las referencias clave. Christopher (2016), Lambert (2014), Bowersox, Closs y Cooper (2013), Slack, Brandon-Jones y Johnston (2018), Deming (1986), Juran y De Feo (2010), Kaplan y Norton (1996) y Senge (2006). Los trabajos seleccionados ofrecen bases complementarias para analizar la integración, Estandarización, indicadores, gestión de procesos y mejora continua.

El debate se organizó en ocho temas: gobernanza y coordinación; estandarización; Indicadores; gestión de excepciones; integración funcional; calidad de la tecnología y la información; desarrollo de habilidades y mejora continua. Estas áreas fueron elegidas porque representan dimensiones recurrentes en la literatura de operaciones y son relevantes para la Funcionamiento de las redes de distribución.

El texto no utiliza cifras, resultados ni afirmaciones específicas sin respaldo documental. Las propuestas presentadas se basan en conceptos y referencias bibliográficas. buscando preservar la naturaleza analítica del artículo y diferenciar claramente los principios. Aplicaciones consolidadas que deben evaluarse según la realidad de cada organización.

Discusión

1. La gobernanza operativa como base para la coordinación.

La gobernanza operativa puede entenderse como el conjunto de estructuras que guían la La ejecución diaria de una operación. Implica definir roles, criterios de decisión y rutinas. gestión, mecanismos de monitoreo y métodos de respuesta ante desviaciones. En redes de La distribución, su función es reducir la distancia entre la planificación y lo que realmente sucede.

Ocurre en el almacén, durante el transporte y durante la entrega.

Bowersox, Closs y Cooper (2013) destacan que la logística integrada depende de la coordinación. entre flujos de materiales, información y recursos financieros. Esta integración no se produce.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

automáticamente, simplemente porque diferentes áreas utilizan o participan en sistemas.
reuniones. Requiere objetivos compatibles, intercambio de información de alta calidad y claridad sobre
quién decide en cada situación.

Sin una gobernanza adecuada, es común que los problemas operativos se aborden de forma fragmentada.
Un departamento podría considerar un retraso como un fallo en el transporte; otro, como un problema de inventario;
Otra [razón], como consecuencia de la previsión de la demanda. Aunque cada diagnóstico puede contener parte
De la explicación, la ausencia de una visión sistémica dificulta la identificación de las causas reales y favorece
soluciones temporales.

La gobernanza establece un lenguaje común para las operaciones. Define qué indicadores...
Deben ser objeto de seguimiento, determinar qué excepciones requieren una actuación inmediata, a quién se debe contactar y en qué contexto.
¿En qué circunstancias se debe elevar una decisión? Este conjunto de prácticas reduce
Elimina las ambigüedades y crea las condiciones para que la organización responda con mayor rapidez y coherencia.
En entornos altamente variables, la gobernanza también impide que la urgencia reemplace a la...
Método. Las situaciones críticas exigen una reacción, pero las reacciones sin proceso pueden generar otras nuevas.
Problemas. Una organización madura no elimina la necesidad de tomar decisiones rápidas; la crea.
parámetros para que estas decisiones puedan tomarse de manera más consistente.

2. Estandarización de procesos y reducción de la variabilidad

La estandarización es uno de los pilares de la fiabilidad operativa. Los procesos definidos facilitan...
Formación, seguimiento, comparación de resultados y corrección de errores. En red.
de distribución, la repetibilidad de actividades como recibir, dirigir, clasificar,
La inspección, el embalaje, el envío y la carga reducen la dependencia de la improvisación.
Individuos.

Slack, Brandon-Jones y Johnston (2018) argumentan que los procesos deben diseñarse para
Equilibrar calidad, velocidad, fiabilidad, flexibilidad y coste. Estos objetivos pueden
ponerse tenso. Un intento de aumentar la velocidad sin control, por ejemplo, puede
para reducir los errores de separación o comprometer la calidad de la conferencia. Por lo tanto, la estandarización es esencial.
No puede entenderse únicamente como un aumento de la productividad; debe proteger la
rendimiento general del proceso.

Deming (1986) vinculó la mejora de la calidad con la reducción de la variación. En logística, esta idea...
Esto significa que los resultados inconsistentes deben analizarse para identificar si se deben a...
errores de procedimiento, capacidad insuficiente, capacitación inadecuada, problemas de
Cambios en el sistema o en la demanda. Cuando la empresa no diferencia entre estas causas, tiende a

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

responsabilizar a las personas por problemas que a menudo son generados por el propio diseño.
proceso.

La estandarización también hace visible lo que está fuera de lo esperado. Si no hay un estándar de
Durante la ejecución, resulta difícil determinar si una actividad se realizó bien o mal. El estándar
Sirve como punto de referencia para la evaluación, pero debe revisarse cuando el proceso cambia o
cuando surjan pruebas de que ya no satisface las necesidades operativas.

Es importante diferenciar entre estandarización y rigidez. Los procesos deben ser estables, pero a la vez capaces.
para responder a excepciones legítimas. Una operación de distribución se ocupa de la estacionalidad y los picos.
demanda, fallas externas, restricciones de transporte y necesidades específicas del cliente.
La buena gobernanza prevé estas posibilidades y define excepciones, en lugar de imponerlas.
Los equipos tienen que improvisar cada vez que se interrumpe el flujo habitual.

3. Indicadores, objetivos y calidad de la toma de decisiones gerenciales

Los indicadores transforman el rendimiento operativo en información de gestión. Permiten
Observar tendencias, comparar el rendimiento entre periodos, identificar cuellos de botella y establecer prioridades.
Acciones. Sin embargo, la simple recopilación de métricas no constituye gestión. La organización necesita...
Seleccione medidas que se ajusten al servicio que pretende ofrecer y a los resultados que desea obtener.
para apoyar.

Kaplan y Norton (1996) argumentan que los sistemas de medición deben traducir la estrategia en
objetivos e indicadores. Aplicado a la distribución, este principio indica que los indicadores de
Es necesario analizar los indicadores de productividad junto con las medidas de calidad, coste y nivel de servicio.
Una unidad puede aumentar el número de pedidos procesados por hora y, simultáneamente,
aumentar errores de envío. Si la empresa solo considera una dimensión, puede tardar
decisiones que perjudican el resultado.

Entre los indicadores que suelen ser relevantes en la distribución se encuentra la precisión de
inventario, productividad de picking, porcentaje de pedidos entregados a tiempo, índice de
Devoluciones, tiempo del ciclo de pedidos, ocupación del vehículo, daños y costos logísticos. A
Sin embargo, la relevancia de cada métrica depende del modelo de negocio y de las características de la...
Funcionamiento. No existe un conjunto universal de reglas que pueda reemplazar el análisis del contexto.

La gobernanza operativa también requiere un ritmo de análisis adecuado. Algunos
Es necesario observar los indicadores prácticamente en tiempo real, especialmente cuando resultan útiles.
para evitar fallos inmediatos. Otros generan valor cuando se evalúan semanal o mensualmente.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

o trimestralmente, lo que permite ver tendencias y causas estructurales. Confundir estos
Los factores temporales pueden llevar a decisiones apresuradas o, en el extremo opuesto, a respuestas tardías.
Además, los objetivos deben usarse de manera responsable. Deming advirtió sobre los riesgos de
Gestionar basándose únicamente en objetivos numéricos, sin comprender el sistema que produce los resultados.
En logística, presionar a un equipo para que acelere sin evaluar la capacidad, la distribución,
La disponibilidad de equipos y los perfiles de pedidos pueden generar comportamientos defensivos y
Comprometer la calidad. El indicador debería fomentar el aprendizaje, no la ocultación de
problemas.

4. Gestión de excepciones y análisis de la causa raíz

Ninguna red de distribución funciona sin excepciones. Retrasos de los proveedores, discrepancias
inventario, averías, fallos del sistema, indisponibilidad del vehículo, ausencias de
Las variaciones imprevistas en los destinatarios y los cambios en la demanda forman parte de la realidad operativa.
La cuestión central no es imaginar que todos estos eventos pueden ser eliminados, sino establecer
La capacidad de identificarlos, clasificarlos y manejarlos de manera organizada.
La gestión de excepciones comienza con la visibilidad. La empresa necesita saber que se ha producido un evento.
¿Qué proceso se vio afectado, qué cliente o área está involucrada y cuál podría ser el impacto potencial?
La información permite establecer prioridades. No todos los incidentes tienen la misma gravedad. Un fallo que...
Poner en peligro un pedido crítico, una ruta completa o la seguridad de los trabajadores requiere atención.
Se trató como un asunto urgente, a diferencia de un desacuerdo de menor importancia.
Juran y De Feo (2010) enfatizan la importancia de distinguir los síntomas de las causas. Un retraso
Por ejemplo, la recurrencia no debe explicarse únicamente por la ocurrencia puntual de una entrega.
Fuera de tiempo. El análisis necesita investigar si hay problemas con la planificación, la capacidad,
secuenciación, comunicación, contratación de transporte o calidad de datos. Sin esto
En esta exploración más profunda, la empresa aborda repetidamente los efectos sin interrumpir el ciclo de fallos.
Herramientas de calidad, como el análisis de la causa raíz, los diagramas de causa y efecto y los ciclos de...
Las mejoras pueden respaldar este proceso. Sin embargo, lo más importante es la disciplina del registro.
registrar los sucesos, supervisar los planes de acción y verificar si las medidas adoptadas han dado resultado.
Resultado. Una acción solo puede considerarse efectiva cuando el problema se reduce o se elimina.
de forma verificable.

La gestión de excepciones también debe ir acompañada de una comunicación clara. Las áreas involucradas
Necesitan recibir la información correcta en el momento adecuado. Los fallos de comunicación se amplifican.
El impacto operativo es significativo porque retrasa las decisiones y genera versiones contradictorias del mismo problema.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

evento. Una gobernanza bien estructurada reduce este riesgo al definir responsabilidades, plazos y criterios de escala.

5. Integración entre áreas y visión de la cadena de suministro

La eficiencia de la distribución depende de la coordinación entre diferentes áreas. Planificación, compras, inventario, almacenamiento, transporte, servicio al cliente, tecnología, finanzas y Los factores comerciales influyen directa o indirectamente en el resultado de la entrega. Cuando cada sector Al trabajar con prioridades aisladas, la cadena tiende a acumular conflictos.

Lambert (2014) sostiene que la gestión de la cadena de suministro requiere la integración de procesos clave, y no solo una coordinación superficial entre departamentos. Esta perspectiva Esto resulta útil porque pone de relieve que la transacción final se ve afectada por las decisiones tomadas antes de realizar el pedido. para llegar al centro de distribución. Un pronóstico de demanda inexacto, por ejemplo, puede Esto puede provocar escasez o exceso de inventario; ambos escenarios generan presión sobre las operaciones.

La integración funcional requiere foros y rutinas de toma de decisiones compartidas. Reuniones de El seguimiento puede ser útil cuando genera derivaciones claras y responsables.

Se revisaron los asuntos definidos y pendientes. Por otro lado, hubo reuniones sin datos fiables o sin decisión. Por otro lado, tienden a convertirse en rituales burocráticos que consumen tiempo sin mejorar la ejecución.

La información debe circular de forma inteligible entre los departamentos. El equipo de ventas debe comprender las limitaciones operativas; la operación debe comprender los compromisos adquiridos con clientes; la planificación debe tener visibilidad de las limitaciones de capacidad reales. Este intercambio No elimina los desacuerdos, pero hace que las decisiones sean más conscientes de sus efectos en... colocar.

Una visión integrada también ayuda a evitar la optimización local. Un área puede reducir su costos propios y aún así aumentar el costo total de la cadena de suministro. Por ejemplo, reduciendo el inventario. El uso excesivo puede aumentar las interrupciones; utilizar opciones de transporte menos costosas puede prolongar los plazos de entrega. Entrega; aumentar la productividad sin control puede generar un aumento en los rendimientos. Gobernanza Las operaciones deben tener en cuenta el resultado global, no solo las ganancias aisladas.

6. Tecnología, datos y visibilidad operativa

La tecnología ha ampliado la capacidad de las empresas para rastrear y registrar eventos en todos los ámbitos. Red logística. Los sistemas de gestión de almacén, transporte, inventario y cumplimiento permiten integrar información que antes estaba dispersa en hojas de cálculo, registros manuales o

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

Comunicación informal. Esta evolución puede mejorar la visibilidad, pero no reemplaza la comunicación informal.

La necesidad de procesos claros.

Christopher (2016) destaca que la información es un elemento crítico para la gestión de las cadenas de suministro.

suministros. Sin datos fiables, la planificación se debilita y la toma de decisiones se ve comprometida.

Calidad. En la distribución, información inexacta sobre existencias, disponibilidad de vehículos,

Los estados de los pedidos o las ocurrencias de las rutas pueden desencadenar una secuencia de errores.

La calidad de la información implica precisión, coherencia, puntualidad y accesibilidad.

Puede que los datos estén disponibles técnicamente, pero llegan demasiado tarde para respaldar la decisión.

Del mismo modo, una gran cantidad de datos puede resultar inútil si no existen criterios de selección.

Interpretación. El reto para la gestión reside en transformar los datos en conocimiento aplicable.

La implementación de herramientas tecnológicas también requiere atención al cumplimiento operativo.

Los sistemas no deben considerarse simplemente como soluciones informáticas. Alteran rutinas y exigen...

La capacitación requiere un registro constante y puede modificar las responsabilidades. Cuando estos

Si no se tienen en cuenta ciertos elementos, la tecnología corre el riesgo de replicar procesos frágiles.

entorno digital.

La visibilidad operativa genera valor cuando facilita la acción. Saber que un pedido está...

Llegar tarde tiene sus ventajas; lo esencial es saber por qué se llega tarde, quién puede intervenir y cómo reducir la recurrencia del fallo.

Es aún más relevante. La gobernanza conecta estos pasos y transforma la información en

sensibilidad.

7. Desarrollo de personas, liderazgo y habilidades

Ningún proceso puede sostenerse únicamente mediante documentos, sistemas o paneles de control.

La calidad de la ejecución depende de las personas que operan, supervisan y deciden. Por lo tanto, la

El desarrollo de habilidades debe considerarse parte de la estrategia de confiabilidad.

logística.

Senge (2006) asocia las organizaciones que aprenden con la capacidad de reflexionar sobre sus prácticas.

Revisar supuestos y construir un entendimiento colectivo. En una red de distribución, esto...

La capacidad surge cuando los equipos no solo resuelven incidentes, sino que también los documentan.

Aprenden de sus experiencias e incorporan mejoras en los procedimientos.

El liderazgo operativo desempeña un papel crucial en este entorno. Los supervisores y gerentes deben...

Combinar la fijación de precios basada en el rendimiento con la escucha activa, la orientación técnica y el análisis de procesos.

Un estilo de liderazgo centrado únicamente en la urgencia puede generar soluciones a corto plazo, pero tiende a...

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

debilitando la identificación de problemas. Cuando el entorno castiga la exposición de fallas,

Es posible que los equipos oculten las desviaciones en lugar de abordarlas.

La capacitación no debe limitarse a la incorporación inicial. Cambios en los procesos, nuevos

Las herramientas, la estacionalidad y la rotación de personal requieren una formación continua. Además, los profesionales

Los gerentes de operaciones se benefician cuando comprenden cómo su actividad afecta los resultados finales.

La comprensión fortalece el sentido de responsabilidad y reduce la visión fragmentada del trabajo.

El conocimiento operativo acumulado por los equipos también merece atención. Muchos

Las mejoras surgen de la experiencia práctica de quienes están cerca del proceso. Gobernanza

Madura crea canales para que las observaciones de los operadores, los jefes de turno y los analistas sean...

Registrados, evaluados y, cuando procede, incorporados a las mejoras del sistema.

8. La mejora continua como práctica permanente.

La mejora continua no debe entenderse como una iniciativa ocasional o un proyecto aislado. Es

una disciplina de gestión basada en la observación sistemática del proceso, en la identificación de

Las oportunidades surgen al probar soluciones y consolidar los aprendizajes. Esta lógica es...

compatible con el ciclo PDCA, asociado con la tradición de gestión de calidad difundida por

Deming.

En las redes de distribución, la mejora continua puede implicar la reorganización de los flujos, la revisión

mejoras en el diseño, criterios de separación mejorados, ajustes de ruta, optimización de

comunicación con los transportistas o revisión de indicadores. El punto central es que cada

El cambio debe ir acompañado de criterios objetivos, para que la organización sepa si se ha producido algún cambio.

¿Un progreso real o simplemente un cambio de perspectiva sobre el problema?

La mejora también requiere priorización. Las operaciones complejas generan muchas oportunidades para...

Es posible intervenir, pero los recursos son limitados. La gobernanza debería ayudar a identificar los problemas.

dependiendo del impacto en el cliente, el riesgo operativo, el costo, la recurrencia y la viabilidad de

tratamiento. Sin este criterio, la empresa puede dispersar la energía en muchos frentes y no lograr completar el proceso.

Ninguno de forma consistente.

Otro aspecto relevante es la sostenibilidad de las mejoras. Una práctica puede presentar buenos resultados.

Los resultados se obtienen poco después de la implementación y pierden fuerza con el tiempo, especialmente cuando no

Se incorpora a los mecanismos de proceso, capacitación y monitoreo. Por lo tanto,

Toda mejora debe contar con una parte responsable, un estándar actualizado y un indicador de verificación.

La mejora continua fortalece la capacidad de adaptación. En mercados sujetos a cambios...

Demanda, nuevos requisitos de los clientes y transformaciones tecnológicas, organizaciones que

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

Quienes aprenden más rápido tienden a responder mejor. La distribución ya no se basa únicamente en el área.
Pasa de la ejecución a actuar como fuente de inteligencia operativa para el negocio.

Conclusión

La gobernanza operativa es un elemento esencial para la eficiencia y la fiabilidad de las redes.
distribución. Su función es crear coherencia entre procesos, personas, indicadores y decisiones.
reduciendo el margen de improvisación que compromete el nivel de servicio.
La estandarización representa una base importante para esta gobernanza. Los procesos claros facilitan...
ejecución, entrenamiento, comparación de resultados e identificación de fallos. Al mismo tiempo
Con el tiempo, es necesario revisar periódicamente las normas para que no se conviertan en obstáculos para...
adaptación.
Los indicadores de rendimiento son útiles cuando guían las decisiones y reflejan el equilibrio entre
Productividad, calidad, coste y servicio. Las métricas aisladas pueden influir en los comportamientos.
Inadecuado; por lo tanto, el análisis debe considerar el desempeño de la cadena en su conjunto.
La gestión de excepciones merece especial atención. Los problemas operativos son una realidad.
logística, pero su impacto puede reducirse cuando hay visibilidad, criterios de priorización,
Comunicación adecuada y tratamiento de la causa raíz.
La integración entre áreas es otro factor determinante. La distribución depende de las decisiones que se tomen.
A lo largo de toda la cadena. Incluyendo planificación, operaciones, ventas, servicio al cliente y tecnología.
Trabajar de forma desconectada aumenta el riesgo de conflictos, retrasos y pérdida de eficiencia.
La tecnología puede aumentar la visibilidad y mejorar la calidad de la información, siempre que...
integrados en procesos consistentes y una estructura de gestión. Datos acumulados sin
La interpretación sin acción no genera fiabilidad logística.
Las personas son una parte fundamental de este sistema. Liderazgo, formación, comunicación y reconocimiento.
El conocimiento práctico influye directamente en la calidad de la ejecución y en la capacidad de...
Mejora. La gobernanza se vuelve efectiva cuando es comprendida y practicada por quienes operan dentro de ella.
operación diaria.
Finalmente, la mejora continua debe tratarse como una práctica permanente. Redes de distribución
Los sistemas fiables no se construyen mediante una sola iniciativa, sino mediante ciclos sucesivos de...
Observación, aprendizaje, corrección y estandarización. En un entorno de crecientes exigencias,
Esta capacidad de aprender de las propias operaciones representa un activo estratégico significativo.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 04/03/2026 | Aceptado: 07/03/2026 | Publicación: 10/03/2026

Referencias

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. Gestión de la logística de la cadena de suministro. 4.ª ed. Nueva York: McGraw-Hill Education, 2013.

CHRISTOPHER, Martin. Logística y gestión de la cadena de suministro. 5.ª ed. Harlow: Pearson, 2016.

DEMING, W. Edwards. Salir de la crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press, 1986.

JURAN, Joseph M.; DE FEO, Joseph A. Manual de calidad de Juran: La guía completa para la excelencia en el desempeño. 6.ª ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la estrategia en acción. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LAMBERT, Douglas M. Gestión de la cadena de suministro: procesos, alianzas y rendimiento. 4.ª ed. Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2014.

SENGE, Peter M. La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende. Edición revisada y actualizada. Nueva York: Doubleday, 2006.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. Gestión de operaciones. 9.ª ed. Harlow: Pearson, 2018.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.