

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

## **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA DE CALZADOS ALEXSIA EN TRUJILLO - PERÚ, AÑO 2025**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autor:**

Victor Alexander Reyes Alvarado

**Asesor:**

**Mg. Guillermo Juniors Morales Benavides**

<https://orcid.org/0000-0003-3969-4882>




**Trujillo - Perú**

**2025**

## Informe de Similitud

**Victor Alexander Reyes Alvarado**

### ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA DE CALZADOS ALEXSIA EN TRUJILLO - PERÚ, AÑO 2025

-  Quick Submit
-  Quick Submit
-  Asesores

#### Detalles del documento

Identificador de la entrega  
trn:oid:::1:3394652505

Fecha de entrega  
1 nov 2025, 1:13 p.m. GMT-5

Fecha de descarga  
1 nov 2025, 1:23 p.m. GMT-5

Nombre del archivo  
TS\_VICTOR\_REYES.docx

Tamaño del archivo  
1.5 MB

40 páginas

6528 palabras

37.795 caracteres

## 19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## **Dedicatoria**

En primer lugar, quiero dedicar esta tesis a Dios, porque sin él no hubiera sido posible la realización de esta misma.

En segundo lugar, a mis padres, por ser un pilar fundamental en mi vida y fuente de inspiración laboral.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer la realización de esta tesis, a Dios, a mi familia, ya que sin ellos no hubiera podido terminar mi carrera.

También quiero agradecer a mi asesor que a pesar de su recargada agenda laboral me instruyó en la elaboración de esta tesis.

## Tabla de contenido

Índice de tablas .....	6
Índice de figuras .....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	23
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	30
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
REFERENCIAS .....	39
ANEXOS .....	40

## Índice de tablas

Tabla 1 Cronograma de actividades.....	27
Tabla 2 Antes vs. después de aplicar las estrategias.....	28
Tabla 3 Rotación de inventario .....	31
Tabla 4 Procesos principales dentro del área de producción .....	32
Tabla 5 Indicadores claves.....	34

## Índice de figuras

Figura 1 Importancia de la gestión de producción.....	10
Figura 2 Mapa de ubicación de la empresa Calzados Alessia.....	13
Figura 3 Organigrama de la empresa.....	15
Figura 4 Etapas del proyecto de gestionar Calzados Alessia .....	28
Figura 5 Rotación de inventario .....	30
Figura 6 Rotación de inventario .....	31
Figura 7 Costo por unidad producida .....	33
Figura 8 Cumplimiento de pedidos.....	33
Figura 9 Tasa de defectos .....	34
Figura 10 Proyección de eficiencia y costos operativos 2025 .....	35

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente experiencia profesional se desarrolló en la empresa Calzados Alessia, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado nacional, ubicada en la ciudad de Trujillo-Perú. El proyecto tuvo como objetivo analizar e implementar estrategias de gestión de producción que optimizaran los procesos de manufactura, redujeran costos y fortalecieran la competitividad organizacional. Como asistente en gestión de producción, participé en el diagnóstico del área, la planificación de la producción, el control de inventarios y la aplicación de herramientas de mejora continua como Lean Manufacturing, 5S y MRP. Entre las principales acciones realizadas destacaron la reorganización del layout de planta, la redistribución de tareas, el establecimiento de controles de calidad en proceso y la planificación semanal de la producción. Los resultados evidenciaron una reducción del tiempo de ciclo de 5.5 a 4 horas por lote, la disminución de la tasa de defectos del 8% al 3% y una mejora del 30% en la eficiencia operativa. Esta experiencia permitió fortalecer competencias en gestión de operaciones (AG-07), análisis de productividad (AG-05) y trabajo en equipo (AG-03), consolidando mi formación profesional en administración y reafirmando mi compromiso con la eficiencia, la calidad y la innovación en los procesos productivos.

**Palabras clave:** Estrategias, gestión de producción, empresa y calzado.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión de la producción se ha convertido en un aspecto fundamental dentro del ámbito empresarial, especialmente en el sector manufacturero, donde el cumplimiento de los pedidos, la eficiencia de procesos y la calidad del producto final determinan la competitividad de la organización. En este contexto, las estrategias de gestión de producción cobran especial relevancia, ya que permiten coordinar los recursos humanos, materiales y tecnológicos de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos. Según Afolalu et al. (2021), una adecuada planificación y control de la producción garantiza la optimización de tiempos, la reducción de costos y el aprovechamiento racional de los recursos disponibles, aspectos que inciden directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. En el caso de la empresa de calzados Alessia, la correcta aplicación de estrategias de gestión de producción se vuelve esencial para mantener un flujo continuo y equilibrado entre la demanda del mercado y la capacidad productiva. Una administración ineficiente puede generar retrasos, desperdicios de materiales o cuellos de botella en las diferentes etapas del proceso, afectando la satisfacción del cliente y la posición competitiva en el sector. Como afirman Rojas et al. (2023), el éxito de una organización manufacturera depende de la manera en que gestiona cada fase de su cadena productiva, desde la adquisición de insumos, el diseño y corte de materiales, el ensamblaje, hasta el control de calidad y la distribución del producto final. Por ello, resulta indispensable que la empresa implemente estrategias orientadas a la mejora continua, la estandarización de procesos y el uso de indicadores de desempeño que permitan evaluar la productividad en cada área. Estas acciones no solo favorecen la eficiencia operativa, sino que también contribuyen a fortalecer la competitividad de la empresa frente a otras marcas del rubro. En este sentido, la gestión de la producción en Calzados Alessia no debe limitarse a cumplir con los niveles de

producción establecidos, sino que debe orientarse a crear valor agregado, garantizar la satisfacción del cliente y consolidar una posición sostenible en el mercado del calzado (Porter, 1985; Palacios, 2019).

*Figura 1*

*Importancia de la gestión de producción*

Mejora continua					
	Nivel	Fiabilidad	Flexibilidad		
			Rango	Coste	Plazo
Especificación de productos					
Calidad					
Cantidad					
Servicios					
Coste					

Nota. Adaptado de “Fundamentos de Gestión de la producción”. Prado, J., García, J. & Fernández, A. (2020), pp. 22.

**1.1 Contextualización de la experiencia profesional**

Mi experiencia laboral en la empresa Calzados Alessia, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado nacional, comenzó a inicios del año 2023, cuando me encontraba cursando el curso de Tesis II. Gracias a la disposición del gerente general, se me permitió realizar mis prácticas preprofesionales dentro de la organización, lo que representó una valiosa oportunidad para aplicar mis conocimientos teóricos y, al mismo tiempo, comprender de manera directa el funcionamiento interno de una empresa dedicada a la producción de calzado. Ingresé como practicante de gestión de producción, y mis funciones fueron diversas, pues el objetivo principal era aprender todo lo posible sobre los procesos

productivos, desde la planificación de la producción, el control de inventarios y la asignación de recursos materiales y humanos, hasta la supervisión de la calidad del producto terminado. También participé en la elaboración de órdenes de producción, el seguimiento de los KPI de eficiencia y desperdicio, y en el análisis de los tiempos y movimientos en las diferentes etapas del proceso, desde el corte, ensamblado, costura y acabado final de los calzados. Durante mi estancia, pude observar la importancia de contar con estrategias adecuadas de gestión de producción, ya que estas permiten optimizar los recursos, reducir los costos y garantizar la entrega oportuna de los productos. De los conocimientos adquiridos, destaco tres aspectos fundamentales que fortalecieron mis competencias profesionales: El manejo de los indicadores de productividad (KPI) y su aplicación para evaluar la eficiencia de cada área del proceso productivo. La organización del layout en la planta de producción, que permite un flujo ordenado y continuo del trabajo, minimizando tiempos muertos. El control del inventario de materia prima y productos terminados, el cual resulta esencial para evitar retrasos o sobrecostos en la cadena de suministro. Finalmente, considero que la experiencia en Calzados Alessia ha sido determinante para mi formación profesional, ya que me permitió comprender cómo las estrategias de gestión de producción inciden directamente en la rentabilidad y competitividad de una empresa. En un contexto donde la industria del calzado enfrenta una alta demanda y constante innovación, la eficiencia en la gestión se convierte en un factor clave para alcanzar el éxito empresarial. Como estudiante de Administración, este aprendizaje refuerza mi propósito de, a futuro, emprender mi propio negocio aplicando los conocimientos adquiridos sobre planificación, control y mejora continua en los procesos productivos.

## **1.2 Datos de la empresa**

### **1.2.1 Historia de la empresa**

El trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Calzados Alessia, específicamente enfocado en el área de producción y su relación con la competitividad internacional, en el distrito de Trujillo, departamento de La Libertad. En este proyecto se analizaron las estrategias implementadas para optimizar los procesos de producción, control de calidad y distribución de calzados, así como su impacto en la eficiencia operativa y en la proyección hacia nuevos mercados.

Dentro de la organización, se identificaron actividades clave como la planificación de la producción, la gestión de insumos y materias primas, el control de inventarios de productos terminados, y la coordinación con proveedores y clientes tanto locales como potencialmente internacionales. Asimismo, se evaluaron los sistemas de control interno que permiten garantizar la calidad del producto final y la puntualidad en la entrega de pedidos, elementos fundamentales para fortalecer la competitividad de la empresa en un entorno globalizado.

Calzados Alessia fue fundada el 25 de octubre del 2023 y se ubica en la ciudad de Trujillo. Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, caballeros y niños, destacándose por su compromiso con la innovación, la calidad y el diseño. Actualmente, la empresa realiza ventas al por mayor y menor, atendiendo a distribuidores, tiendas minoristas y clientes individuales, y aspira a expandirse hacia mercados nacionales e internacionales mediante estrategias de mejora continua y posicionamiento de marca.

El equipo de trabajo de Calzados Alessia está conformado por personal calificado en áreas como diseño, producción, logística y atención al cliente, lo que

le ha permitido garantizar productos de calidad y procesos eficientes. Estas características contribuyen a que la empresa se proyecte como una organización competitiva, capaz de adaptarse a las demandas del mercado y de aprovechar oportunidades de comercio exterior, aspecto esencial para el fortalecimiento de su presencia en el sector calzado y su inserción en mercados internacionales.

Figura 2

*Mapa de ubicación de la empresa Calzados Alessia.*



Fuente: *Google Maps.*

### **Descripción de la empresa**

**Nombre comercial:** Calzados Alessia.

**Tipo Contribuyente:** Inversiones Business R & A E.I.R.L.

**RUC:** 20611737140

**Ubicación:** Av. España 2058 Stand 27, Trujillo, Perú.

**Actividad económica:** Principal - 4771 - Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados. Secundaria 1 - 5610 -

Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas. Secundaria 2 - 4641 -  
Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado.

### **Misión**

Brindar calzado de alta calidad, diseñado y elaborado con procesos productivos eficientes, responsables y sostenibles, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Trabajamos continuamente en la mejora de nuestra gestión de producción para garantizar productos competitivos, fortalecer nuestra marca y contribuir al desarrollo económico de nuestra región.

### **Visión**

Ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización de calzado de calidad en el mercado nacional, con proyección a expandirnos a mercados internacionales, distinguiéndonos por la innovación, eficiencia operativa y compromiso con la satisfacción de nuestros clientes.

### **Valores**

**Calidad:** Comprometidos con altos estándares de producción que aseguren la durabilidad y confort de cada calzado.

**Innovación:** Fomentamos la mejora continua de procesos y productos para responder a las tendencias del mercado.

**Responsabilidad:** Actuamos con ética y respeto hacia nuestros colaboradores, clientes y el medio ambiente.

**Compromiso:** Cumplimos con nuestros objetivos y plazos, generando confianza y credibilidad.

**Trabajo en equipo:** Valoramos la colaboración, el respeto y la

comunicación entre todas las áreas de la empresa.

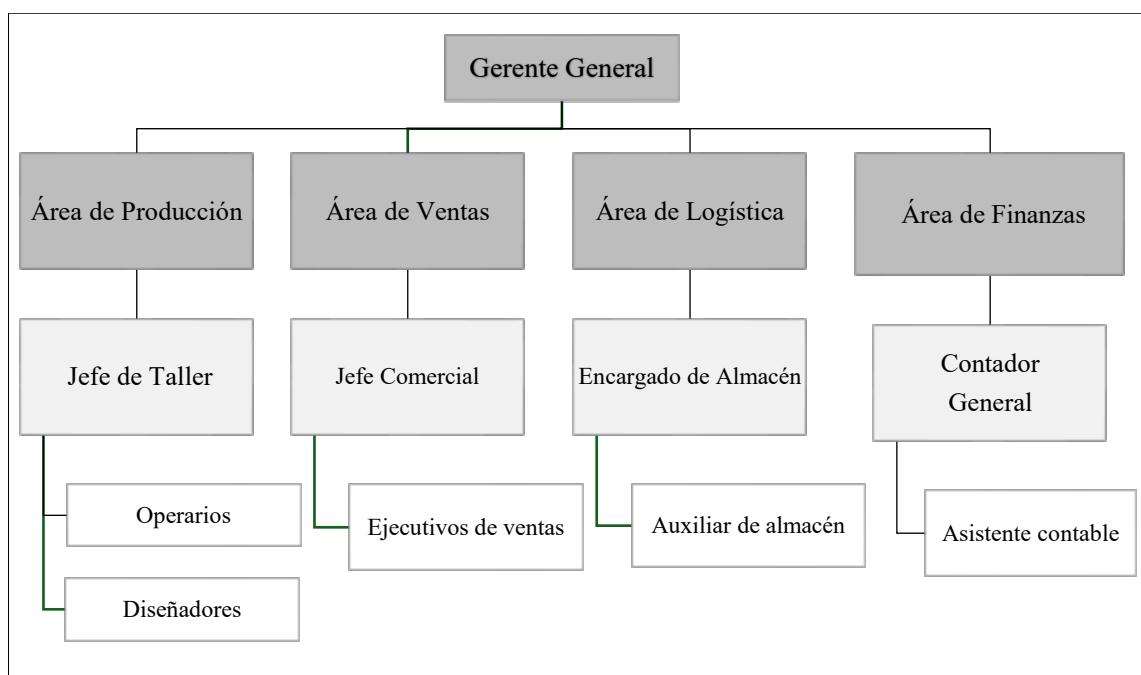
**Orientación al cliente:** Escuchamos y entendemos las necesidades de nuestros clientes para ofrecer soluciones que superen sus expectativas.

**Proyección internacional:** Promovemos estrategias que nos permitan competir y consolidarnos en mercados globales.

Respecto a las áreas, esta empresa cuenta con sus respectivas áreas de gerencia general, producción, ventas, logística y finanzas.

Figura 3

Organigrama de la empresa



Nota. Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

## **Principales productos**

La empresa Calzados Alessia se dedica a la fabricación y venta de calzado nacional, principalmente para el público femenino, ofreciendo zapatos, sandalias y botines elaborados con materiales de calidad y diseños modernos. Su producción combina estilo, comodidad y durabilidad, adaptándose a las tendencias del mercado. Entre sus servicios destacan la fabricación a pedido, que permite personalizar modelos según las preferencias del cliente, y la venta online, implementada para ampliar su alcance y facilitar el proceso de compra. Asimismo, aplica estrategias de gestión de producción enfocadas en la planificación, control de inventarios y mejora continua, garantizando eficiencia en cada etapa del proceso y la satisfacción del cliente. Por ello, Calzados Alessia ha logrado consolidarse como una empresa competitiva dentro del sector calzado.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Bases teóricas

#### 2.1.1. Definiciones

##### **Gestión de la producción**

La gestión de la producción se entiende como el conjunto de decisiones y actividades orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos que transforman insumos en bienes (producción) o servicios, con el objetivo de cumplir los niveles de calidad, costo y tiempo requeridos por el mercado. En el contexto actual, además de las tradicionales decisiones sobre capacidad, disposición de planta y control de inventarios, la gestión incorpora tecnologías digitales y criterios de sostenibilidad que afectan la estrategia operativa de las empresas, incluso de las micro y pequeñas unidades productivas.

La gestión de la producción (o administración de operaciones) se define como el conjunto de actividades de planificación, organización, dirección y control de los recursos físicos y humanos que intervienen en la transformación de insumos en bienes o servicios. Vilcarromero (2017) señala que “la doctrina de la administración de la producción permite comprender el objetivo de la administración de operaciones y su alcance” (p. 15).

Asimismo, Avella et al. (2020) plantean que la gestión estratégica de la producción debe responder a los cambios competitivos del siglo XXI, integrando decisiones clave sobre localización, tecnología, recursos y estrategia de producción.

Por su parte, Heizer y Render (1997) explican que la función de operaciones engloba tanto aspectos tácticos como estratégicos al permitir que la organización genere una ventaja competitiva mediante sus operaciones de

producción.

### **Estrategias de gestión de producción**

Las estrategias en gestión de producción comprenden un conjunto de acciones planificadas para optimizar los procesos productivos, alineándose con los objetivos organizacionales. Según Avella et al. (2020), “la forma de competir ha variado y también debe hacerlo la respuesta del área de producción”

Las estrategias de producción son conjuntos de acciones planificadas (por ejemplo, Lean/producción ajustada, JIT, MRP, disposición en células de trabajo) que persiguen optimizar recursos, reducir desperdicios y alinear la capacidad productiva con la demanda. En pymes manufactureras (incluida la industria del calzado), la literatura reciente indica que la combinación de prácticas Lean con una adopción escalonada de tecnologías 4.0 es una ruta práctica para mejorar eficiencia y flexibilidad sin exigir grandes inversiones inmediatas.

Entre las estrategias más utilizadas en el ámbito industrial y artesanal se encuentran:

**Producción ajustada (Lean Manufacturing):** Minimiza desperdicios y maximiza el valor (Womack y Jones, 2003).

**Justo a Tiempo (JIT):** Reduce inventarios y mejora el flujo productivo (Ohno y Mito 1988).

**Planificación de Requerimientos de Materiales (MRP):** Mejora la eficiencia en el abastecimiento (Heizer et al., 2023).

**Células de trabajo:** Agrupan operaciones por familias de productos para facilitar la producción flexible.

Los autores como Heizer et al. (2023) destacan que el diseño de una

estrategia de producción adecuada permite a las empresas responder con mayor eficacia a la demanda del mercado, reducir costos operativos y mejorar la calidad del producto.

### **Producción artesanal y semiindustrial**

La producción artesanal combina técnicas manuales con procesos mecánicos limitados. En el contexto de la industria del calzado, este tipo de producción se caracteriza por la personalización del producto, la flexibilidad en el diseño y la dependencia del factor humano. De acuerdo con Velasco y Campins (2013), este tipo de manufactura requiere estrategias adaptadas a su escala, recursos y capacidad tecnológica.

La producción de calzado a pequeña escala suele caracterizarse por un alto componente manual, personalización y variabilidad en volúmenes. Para estos sistemas, las estrategias deben priorizar flexibilidad, control de calidad en operaciones manuales y la formalización de rutinas productivas (5S, estandarización de operaciones) que permitan reducir la variabilidad y el retrabajo sin eliminar el valor artesanal del producto. Estudios aplicados en el sector calzado muestran que adaptar herramientas Lean (VSM, 5S, Kanban) mejora el cumplimiento de pedidos y reduce tiempos muertos en líneas de corte y armado.

### **Mejora continua y calidad**

El enfoque de mejora continua (ciclos PHVA) y la integración de la calidad en los procesos son pilares para la sostenibilidad operativa. Investigaciones recientes señalan que, aun en pymes con procesos manuales, la aplicación de herramientas de control de calidad y trazabilidad básica reduce defectos y mejora la percepción del cliente, lo que repercute en la

competitividad.

## **Costos**

La gestión de costos sigue siendo fundamental: identificar y clasificar costos directos e indirectos, aplicar métodos de costeo (costeo por absorción, ABC cuando sea posible) y calcular puntos de equilibrio permite tomar decisiones sobre precios, Mix de producción y escalado. En pymes del calzado, donde la mano de obra es un componente significativo, el control de tiempos (estudio de tiempos y movimientos) y la reducción de desperdicios son medidas de alto impacto en costos unitarios. (Apoya: estudios de aplicación Lean en pequeñas industrias).

El estudio de los costos se orienta a la identificación, cuantificación y análisis de los gastos en los que incurre una organización durante el proceso de producción de bienes o prestación de servicios. Este análisis abarca tanto los costos directos, como materias primas y mano de obra, como los indirectos, que incluyen aspectos administrativos y de distribución.

La contabilidad de costos constituye un componente clave dentro de esta disciplina, ya que permite asignar y registrar los costos en función de su naturaleza y finalidad. Existen diversas metodologías, tales como el costeo por absorción, el costo directo y el costeo basado en actividades, que ofrecen información detallada sobre la estructura de costos y su impacto en la rentabilidad empresarial.

Asimismo, herramientas analíticas como el punto de equilibrio, el análisis de varianza y el análisis marginal permiten evaluar la interacción entre los costos, los precios de venta y el volumen de actividad, elementos esenciales para establecer precios adecuados y analizar la viabilidad de proyectos.

En el contexto actual, marcado por la globalización y una creciente competencia, la gestión eficiente de los costos cobra una relevancia aún mayor. Las empresas se ven obligadas a optimizar sus procesos, reducir gastos y maximizar su rentabilidad, lo que resalta la necesidad de comprender profundamente los principios y técnicas relacionados con los costos como base para decisiones estratégicas que contribuyan al logro de objetivos organizacionales.

### **Fundamentos normativos y reglamentarios**

La literatura 2020–2024 muestra dos ideas clave: (1) Industry 4.0 ofrece herramientas relevantes (sensórica básica, IoT ligero, análisis de datos) que pueden mejorar la planificación y el control productivo; (2) las pymes enfrentan barreras costos, conocimiento, escala que aconsejan un enfoque por etapas y priorizando tecnologías que tengan retorno rápido (sistemas sencillos de MES ligero, digitalización de inventarios). Revisiones sistemáticas y estudios sobre madurez I4.0 para pymes recomiendan marcos de preparación y adaptación para evitar fracasos en la implementación.

#### **2.1. Limitaciones en el desarrollo del proyecto**

Durante el desarrollo del presente proyecto en la empresa Calzados Alessia, se presentaron diversas limitaciones que influyeron tanto en la recolección de información como en la aplicación de las estrategias propuestas. Una de las principales fue la limitación de recursos tecnológicos, ya que la empresa no cuenta con software especializado para la planificación y control de la producción, lo que dificulta una gestión más técnica y automatizada de los procesos.

Asimismo, se evidenció cierta resistencia al cambio por parte de algunos trabajadores ante la implementación de nuevos procedimientos de control, debido a

la costumbre operativa adquirida con el tiempo y al temor de adaptarse a métodos diferentes. Esta situación generó retrasos en la adopción de prácticas más eficientes. Otra de las limitaciones importantes fue la falta de indicadores de gestión claros, ya que no se dispone de métricas estandarizadas para evaluar la eficiencia productiva, lo que complica la toma de decisiones basada en datos objetivos. A ello se suma la escasa capacitación del personal operativo, quienes en su mayoría no cuentan con formación técnica formal, por lo que las estrategias de mejora tuvieron que ser simplificadas y adaptadas a su nivel de experiencia práctica. Finalmente, la empresa enfrenta un limitado acceso a financiamiento, lo que restringe la inversión en maquinaria moderna, herramientas digitales y mejoras en los procesos productivos. Pese a estas dificultades, Calzados Alessia ha demostrado compromiso por optimizar su gestión interna y continuar fortaleciendo su posición dentro del mercado nacional del calzado.

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **3.1. Objetivo**

Analizar cómo las estrategias de gestión contribuyen a optimizar los procesos de producción en la empresa de calzados Alessia.

### **3.2. Descripción del proyecto laboral**

El presente proyecto laboral fue desarrollado en la empresa Calzados Alessia, con el propósito de analizar, evaluar e implementar estrategias de gestión de producción que permitieran optimizar los procesos de manufactura del calzado. La iniciativa se centró en identificar las principales ineficiencias del área de producción y formular propuestas orientadas a la mejora continua de la calidad, la reducción de costos y el fortalecimiento de la competitividad organizacional. Durante el desarrollo del proyecto, se realizaron diversas actividades como el diagnóstico organizacional, la observación directa de los procesos productivos (desde la recepción de insumos hasta la distribución del producto final), y la recolección de información mediante entrevistas y encuestas al personal involucrado. Este enfoque permitió no solo detectar los problemas existentes, sino también proponer soluciones viables basadas en metodologías reconocidas de gestión de operaciones, tales como la fabricación ajustada (Lean Manufacturing), el control de calidad total (TQM) y la gestión de inventarios. El proyecto tuvo como resultado esperado consolidar a Calzados Alessia como una empresa con procesos productivos más eficientes, capaz de cumplir con los estándares de calidad exigidos tanto en el mercado nacional como internacional, garantizando la sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

En cuanto a las funciones y responsabilidades asumidas, estas se estructuraron en tres ejes principales:

**Diagnóstico organizacional:** Se detectó que los trabajadores compartían una sola máquina de corte, lo que generaba tiempos de espera de hasta 30 minutos por lote. A pesar de contar con personal calificado, se identificó como debilidad la falta de balanceo en la carga de trabajo, proponiéndose como mejora la redistribución de funciones y la implementación de un plan de mantenimiento preventivo para reducir los tiempos improductivos.

**Planificación y coordinación:** Se realizaron reuniones estratégicas con los equipos de producción, logística y gerencia general para alinear objetivos y definir responsabilidades. Además, se aplicaron encuestas a los operarios para medir la eficiencia y calidad percibida, y se efectuaron entrevistas a proveedores con el fin de evaluar los tiempos y condiciones de abastecimiento.

**Diseño del cronograma de actividades:** Se elaboró un plan estructurado para la recolección e implementación de las propuestas de mejora, lo que permitió un desarrollo ordenado y coherente de las acciones contempladas dentro del proyecto.

### **Diagnóstico general del área**

En la empresa de calzados Alessia, el área de producción constituye uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que se encarga de transformar la materia prima en productos terminados de alta calidad. En primera instancia, esta área recibe los insumos necesarios provenientes del área de compras, tales como cuero, suelas, plantillas, pegamentos, hilos, forros y accesorios metálicos. Estos materiales son

almacenados temporalmente en el depósito de insumos, bajo control del responsable de producción, hasta que se asignan a las distintas líneas de trabajo según los requerimientos de cada modelo de calzado. La producción se organiza de manera semiartesanal, combinando el trabajo manual con el uso de maquinaria ligera, como cortadoras, prensas, máquinas de coser industriales y hornos de secado. Este método permite mantener la calidad y el acabado característico de los productos, además de brindar flexibilidad ante los cambios de diseño o pedidos especiales. El área de producción se encuentra distribuida en cuatro secciones principales: corte, aparado, armado y acabado. En la sección de corte se realiza la preparación del cuero y demás materiales según los moldes establecidos; en la de aparado, se ensamblan las piezas mediante costura; en armado se acopla la suela y se forman los pares de calzado; y finalmente, en acabado se efectúan los procesos de limpieza, revisión, etiquetado y empaque de los productos finales. El espacio físico destinado al área de producción abarca aproximadamente 100 metros cuadrados, organizados de acuerdo con un layout funcional que busca optimizar el flujo de materiales y reducir tiempos improductivos. No obstante, se ha identificado que el orden y la planificación de la producción presentan deficiencias, especialmente en la programación de lotes y en el control de inventarios de materiales, lo que genera retrasos en los tiempos de entrega y desperdicios de insumos.

### **Desarrollo de las actividades**

Durante el desarrollo de las actividades en el área de producción, en primer lugar, se procedió a realizar un reconocimiento general del proceso productivo, identificando las etapas, los recursos utilizados y los responsables directos de cada tarea. Esta etapa inicial permitió comprender las dinámicas

internas de trabajo y los principales problemas que afectan la eficiencia productiva. Posteriormente, se establecieron acciones de mejora orientadas a la gestión de la producción, tales como la organización de materiales según su tipo y frecuencia de uso, la asignación de responsabilidades por estación de trabajo y la implementación de un registro manual de control de insumos. Estas acciones buscaron alinear las operaciones con una estrategia de producción más eficiente, basada en principios de la metodología Lean Manufacturing, que promueve la reducción de desperdicios y la mejora continua de procesos. Uno de los aspectos más relevantes observados fue el abastecimiento de materia prima, proceso que depende directamente de la coordinación entre el área de compras y producción. Se detectó que los pedidos se realizaban de manera reactiva, es decir, cuando los materiales ya estaban por agotarse, generando interrupciones en la cadena productiva. Para corregir ello, se propuso la aplicación de una planificación de requerimientos de materiales (MRP), mediante la cual se programen las compras de acuerdo con los niveles mínimos de stock y la proyección de ventas mensuales. Asimismo, se trabajó en el control de calidad en proceso, estableciendo puntos de verificación en las etapas de armado y armado, con el fin de detectar fallas antes de que el producto llegue a la fase final. Esto permitió reducir los retrabajos y mejorar el rendimiento operativo. Finalmente, se fortaleció la coordinación con el área de ventas y almacén, consolidando la información de pedidos, stock y capacidad productiva, lo que facilitó la elaboración de un plan semanal de producción, mejorando la puntualidad en las entregas y optimizando el uso de recursos materiales y humanos.

Tabla 1

*Cronograma de actividades*

Semana	Actividad Principal	Subactividades	Responsable	Producto Esperado
1	<b>Diagnóstico organizacional</b>	- Revisión de estructura y flujos de trabajo. - Identificación de fortalezas y debilidades.	Gerencia y Jefe de Producción	Informe de diagnóstico inicial
2	<b>Planificación y coordinación</b>	- Reuniones con áreas de producción y logística. - Definición del cronograma.	Gerencia General	Cronograma autorizado
3	<b>Levantamiento de información</b>	- Entrevistas a jefes de área. - Encuestas a operarios y clientes.	Equipo de investigación	Base de datos de encuestas y entrevistas
4	<b>Análisis de propuestas de mejora</b>	- Aplicar herramientas de gestión. - Diseñar indicadores de gestión.	Consultor	Informe con propuestas de mejora
5	<b>Socialización de resultados preliminares</b>	- Taller de retroalimentación. - Ajustes a las propuestas según comentarios.	Jefe de Producción y RRHH	Propuesta definida
6	<b>Presentación final</b>	- Redacción del informe final. - Exposición a la gerencia y áreas involucradas.	Investigador principal	Informe final y plan de acción

**Levantamiento de información:**

**Entrevistas:** El jefe de logística reveló que los retrasos en entregas se deben a falta de coordinación entre producción y transporte.

**Encuestas a operarios:** 70% señaló que el desorden en el área de materiales afecta la eficiencia.

**Análisis de registros:** Se identificó un 8% de devoluciones de clientes por defectos en costura y acabados.

**Análisis y propuestas de mejora:**

**Uso de herramientas:** Las (5S), ordenar y etiquetar insumos en almacén para reducir tiempos de búsqueda. ERP básico: Implementar software gratuito o de bajo costo para controlar inventarios y órdenes.

**Indicadores:** **Tiempo de ciclo antes:** 5.5 horas por lote → **Meta:** 4 horas. Tasa de defectos antes: 8% → **Meta:** 3%.

**Presentación de resultados:** Informe a la gerencia mostrando gráfico de reducción de tiempos al aplicar 5S en el área de corte. Taller con operarios para explicar nuevas rutinas de orden y control de calidad. Recomendación de adquirir una máquina adicional de corte financiada con el ahorro estimado en 6 meses por reducción de desperdicios.

Tabla 2

*Antes vs. después de aplicar las estrategias*

Aspecto	Situación Actual (Antes)	Situación Propuesta (Después)
Tiempo de ciclo por lote	5.5 horas por lote	4 horas por lote
Tasa de defectos en calzado	8% devoluciones por defectos	3% devoluciones (mejor control de calidad)
Nivel de organización del almacén	Desorden, materiales sin clasificar	Aplicación de metodología 5S (orden y etiquetado)
Coordinación logística	Retrasos frecuentes en entregas	Mejor comunicación entre logística y producción
Capacidad de producción	Producción limitada a la demanda local	Capacidad aumentada en 20%, con proyección a exportación

Figura 4

*Etapas del proyecto de gestionar Calzados Alessia*



Estas responsabilidades permitieron una visión integral de la situación actual de la empresa y el planteamiento de estrategias que aportan a la consolidación de Calzados Alessia como una organización competitiva y con proyección internacional.

### **Nuevos retos**

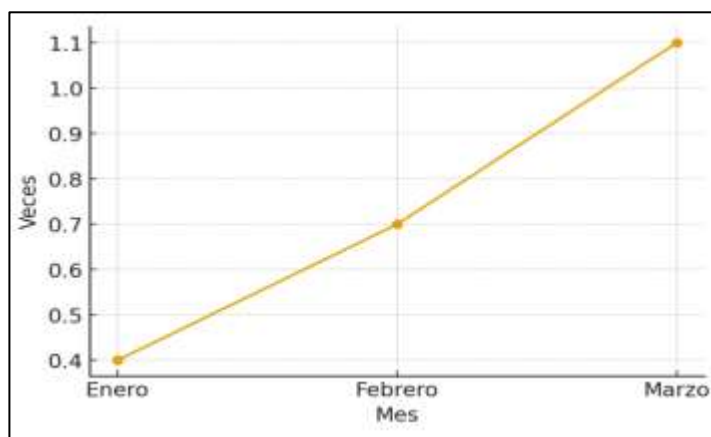
Tras el desarrollo del proyecto, Calzados Alessia enfrenta nuevos desafíos enfocados en la digitalización de procesos productivos, mediante la futura implementación de sistemas integrados que mejoren el control y la eficiencia operativa. Asimismo, se requiere fortalecer la capacitación del personal en técnicas modernas de manufactura y control de calidad, fomentando una cultura de mejora continua. Otro reto importante es avanzar hacia una producción sostenible, optimizando recursos y empleando materiales ecológicos para responder a las demandas del mercado actual. Finalmente, la empresa busca ampliar su presencia comercial mediante estrategias logísticas y digitales que fortalezcan su competitividad. Estos desafíos representan oportunidades clave para consolidar el crecimiento y la eficiencia organizacional.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El desarrollo del proyecto en Calzados Alessia permitió evidenciar avances significativos en la gestión de la producción, el control de inventarios y la eficiencia operativa. La implementación de estrategias de mejora basadas en metodologías de Lean Manufacturing, control de calidad total (TQM) y planificación de requerimientos de materiales (MRP) permitió reducir los tiempos improductivos, optimizar el uso de recursos y elevar los estándares de calidad en los productos terminados. Durante el primer trimestre de 2025, se registró una mejora sostenida en la rotación de inventario, pasando de 0.45 en enero a 0.89 en marzo, como resultado de una mejor planificación de compras y un mayor control en la distribución de materiales. Los resultados reflejan mejoras sostenidas en eficiencia y reducción de costos, con estrategias aplicadas como la redistribución de tareas, planificación semanal y control de inventarios.

Figura 5

*Rotación de inventario*



*Nota.* Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

$$\text{ROT. INV.} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio total}}$$

Tabla 3

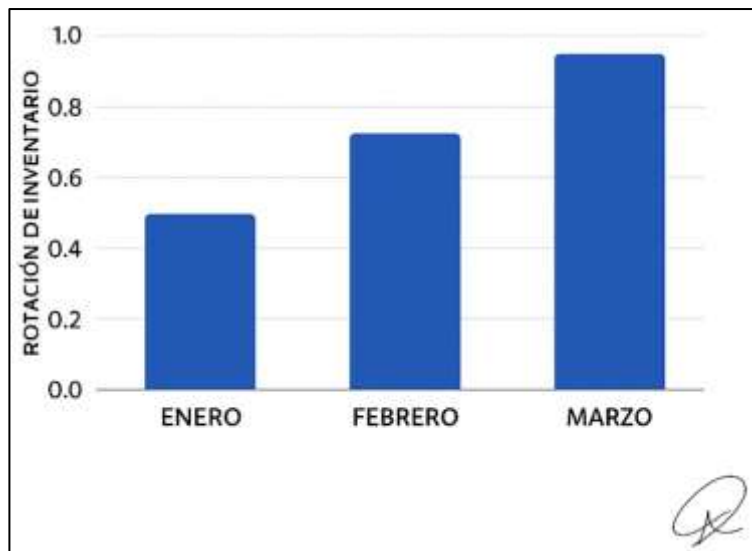
*Rotación de inventario*

Detalle	Enero	Febrero	Marzo
Ventas acumuladas	315	488	730
Inventario promedio total	700	750	820
Rot. Inv. (Nº veces)	0.45	0.65	0.89

*Nota.* Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

Figura 6

*Rotación de inventario*



*Nota.* Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

Asimismo, la reorganización del área de producción, el establecimiento de controles de calidad en proceso y la redistribución de funciones entre los operarios permitieron reducir la tasa de defectos del 8% al 3%, garantizando una mayor satisfacción del cliente y fortaleciendo la imagen de la marca. Paralelamente, la

reducción del costo por unidad producida, de S/ 8.5 a S/ 7.9, demuestra una gestión más eficiente de los recursos materiales y humanos.

La aplicación de herramientas como las 5S y la planificación semanal de la producción generó un entorno laboral más ordenado, funcional y productivo. Los trabajadores manifestaron una mayor satisfacción al contar con procesos claros, estaciones de trabajo organizadas y un flujo continuo de información con el área de logística.

Gerencia permitió validar las mejoras implementadas y establecer un plan de acción para el segundo semestre de 2025, enfocado en continuar con la digitalización de procesos, fortalecer la capacitación técnica del personal y ampliar la capacidad productiva mediante la adquisición de nueva maquinaria.

Se identificaron los siguientes procesos principales dentro del área de producción:

Tabla 4

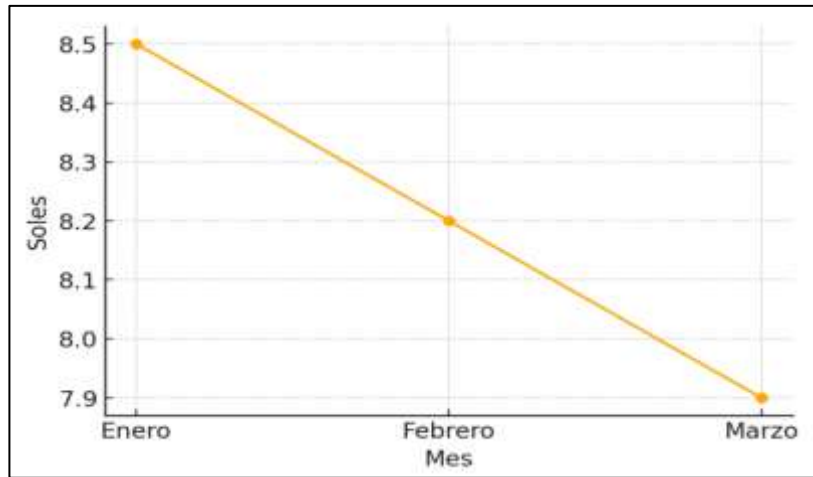
*Procesos principales dentro del área de producción*

<b>Etapa del proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Relación con la gestión</b>
Corte de material	Selección y corte del cuero o sintético según el modelo	Depende de la programación de producción y disponibilidad de materia prima
Costura y ensamblaje	Armado del calzado por secciones	Afectada por la distribución de carga laboral
Pegado y moldeado	Unión final de piezas y revisión de acabado	Directamente vinculada con el control de calidad
Almacenamiento	Recepción de producto terminado y control de stock	Relacionada con la rotación de inventario y control de espacio
Distribución	Preparación y despacho de pedidos	Asociada con la planificación logística y gestión de entregas

*Nota.* Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

Figura 7

*Costo por unidad producida*



*Nota.* Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

Figura 8

*Cumplimiento de pedidos*



*Nota.* Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

Figura 9

*Tasa de defectos*



*Nota.* Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

Para evaluar la efectividad, se aplicaron indicadores claves durante tres meses:

Tabla 5

*Indicadores claves*

<b>Indicador</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Interpretación</b>
Rotación de inventario (veces)	0.4	0.7	1.1	Aumento sostenido indica mejora en flujo de productos terminados
Costo por unidad producida (S/.)	8.5	8.2	7.9	Reducción progresiva del costo de producción
Cumplimiento de pedidos (%)	85	90	95	Mejora por optimización de planificación
Tasa de defectos (%)	6.2	5.1	4	Efectividad del control de calidad

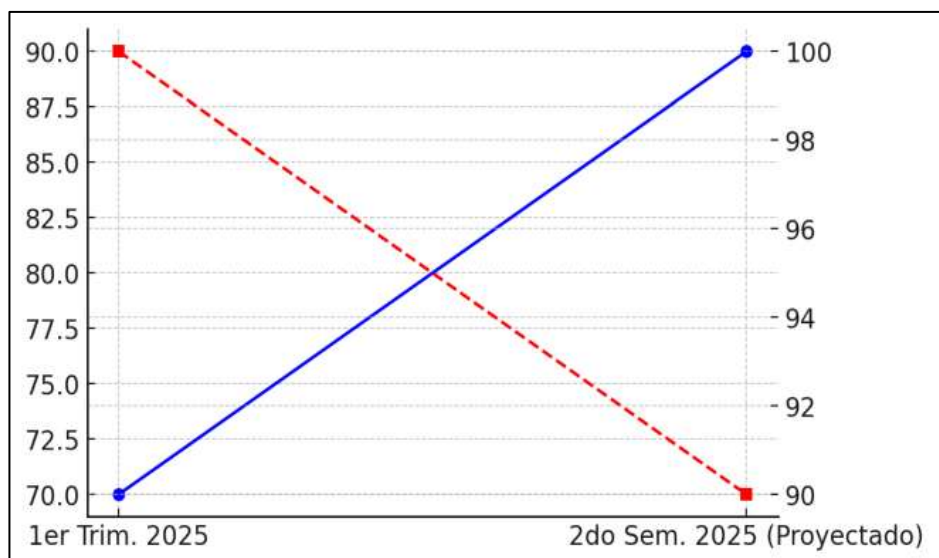
*Nota.* Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

Las estrategias aplicadas generaron una mejora del 30% en la eficiencia operativa y una reducción del 7% en los costos directos de producción. Con la implementación de un sistema digital de control de inventarios, la estandarización de tiempos de producción y capacitación en Lean Manufacturing, se espera alcanzar una eficiencia del 90% y una reducción adicional del 10% en los costos operativos para el segundo semestre de 2025.

**Proyección esperada:**

Figura 10

*Proyección de eficiencia y costos operativos 2025*



*Nota.* Tomado de los archivos de empresa Calzados Alessia (2025).

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El apoyo y la confianza brindada por parte de la gerencia de Calzados Alessia durante el desarrollo de las actividades en el área de producción representó un pilar fundamental para mi adaptación y desempeño en este nuevo entorno profesional. Esta experiencia me permitió ampliar mis conocimientos sobre la gestión de la producción, especialmente en la industria del calzado, un rubro en el que pude observar la importancia de la planificación, el control de calidad y la organización eficiente de los recursos. La guía constante del jefe de producción y la apertura al diálogo de la gerente facilitaron la comprensión de los procesos internos y la implementación de estrategias de mejora orientadas a la eficiencia operativa.

En la gestión de producción se logró poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica, adaptándolos a un contexto real en el que los desafíos eran constantes y exigían respuestas prácticas e inmediatas. Esta experiencia me ayudó a reforzar habilidades blandas como la comunicación, la coordinación y el trabajo en equipo, además de fortalecer mis capacidades técnicas en el uso de metodologías como Lean Manufacturing y la gestión de inventarios. Aunque inicialmente fue un reto comprender el ritmo y las exigencias del proceso productivo, la experiencia directa permitió conectar la teoría con la práctica, logrando resultados positivos en la optimización del tiempo de producción, reducción de costos y control de calidad.

El equipo de producción mostró la mejora en la rotación de inventario, la reducción de la tasa de defectos y una mayor organización del área de trabajo bajo

el enfoque de las 5S. Estos logros evidencian que la aplicación de estrategias de gestión adecuadas puede transformar de manera positiva los procesos internos de una empresa, incrementando su competitividad y sostenibilidad.

Los resultados fueron bien recibidos por la gerencia y el personal, quienes reconocieron el impacto de las mejoras implementadas en la productividad y la calidad de los productos. Además, se generó un ambiente de colaboración e innovación que permitió proyectar nuevas metas para los próximos meses, consolidando a Calzados Alessia como una empresa que apuesta por la mejora continua, la capacitación del talento humano y la incorporación progresiva de tecnología en sus procesos productivos.

### **Recomendaciones:**

Se recomienda continuar con la implementación de estrategias de gestión en las demás áreas de la empresa, siguiendo el modelo aplicado en producción, ya que este permitió optimizar recursos y mejorar la calidad del trabajo. Calzados Alessia, aunque es una empresa en crecimiento, cuenta con una base sólida para transformarse en una organización moderna y competitiva; sin embargo, requiere seguir fortaleciendo su estructura interna para consolidar los procesos productivos de manera integral.

Es recomendable automatizar gradualmente la gestión de inventarios y producción mediante herramientas digitales accesibles (como sistemas ERP básicos), con el fin de evitar errores humanos, optimizar los tiempos de registro y mejorar la trazabilidad de materiales y productos. Asimismo, se sugiere invertir en la adquisición de maquinaria adicional, especialmente en el área de corte, para

reducir los tiempos de espera y aumentar la capacidad de producción, ya que la demanda viene creciendo de manera sostenida.

De igual forma, se plantea ampliar el área de almacenamiento, ya que el incremento de las ventas y de la producción genera una mayor necesidad de espacio físico para conservar adecuadamente la materia prima y los productos terminados. Un espacio limitado puede afectar el orden, la seguridad y la eficiencia del flujo de trabajo.

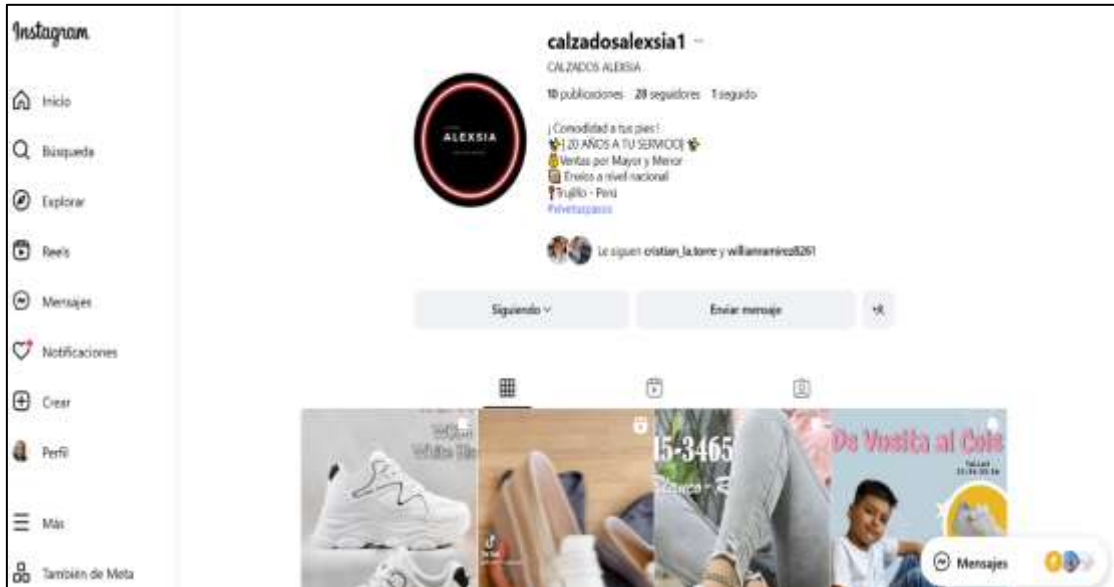
Finalmente, se recomienda mantener la capacitación continua del personal en temas de control de calidad, manufactura esbelta y sostenibilidad, fomentando una cultura de mejora constante. Calzados Alessia debe seguir apostando por la innovación y la responsabilidad ambiental mediante el uso de materiales ecológicos, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado y su compromiso con el desarrollo sostenible.

## REFERENCIAS

- Afolalu, S., Ikumapayi, O., Ushe, S., Ongbali, S., & Emeteri, M. (2021). The role of production planning in enhancing an efficient manufacturing system – An overview. *E3S Web of Conferences*, 309, 1-6. [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/85/e3sconf\\_icmed2021\\_01002.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/85/e3sconf_icmed2021_01002.pdf)
- Avella Camarero, L., Fernández Barcala, M., & Fernández Sánchez, E. (2020). *Administración de la producción: enfoque estratégico*. Ediciones Pirámide.
- Heizer, J., & Render, B. (1997). *Production & operations management: strategic & tactical decisions (xª ed.)*. Prentice Hall PTR.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (14th ed.)*. Pearson.
- Ohno, T., & Mito, S. (1988). *Just-In-Time for Today and Tomorrow*. Productivity Press.
- Palacios, L. (2019). *Administración de la producción*. Ecoe Ediciones. [bibliotecadigitaldebogota.gov.co](http://bibliotecadigitaldebogota.gov.co)
- Prado, J., García, J. & Fernández, A. (2020). *Fundamentos de Gestión de la producción*. Ecoe Ediciones.
- Rojas, J., Ajuría, J., & Arambarri, J. (2023). Metodología de transformación digital para incrementar la competitividad de las pymes de logística ligera en el Perú. *Industrial Data*, 26(1), 63-90. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i1.23745>
- Velasco, J., & Campins, J. (2013). *Gestión de la producción en la empresa: planificación, programación y control*. Ediciones Pirámide.
- Vilcarromero, R. (2017). *La gestión de la producción*. Universidad Tecnológica del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/7896>
- Womack, J., & Jones, D. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation (Rev. & Updated ed.)*. Free Press.

## ANEXOS

### ANEXO 1: *Página oficial Instagram Calzados Alessia*



Fuente: *Instagram*