

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES**

**INFORME TÉCNICO  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**CASO EMPRESARIAL CALZADO LISSANY**

**GICSE**

**FEBRERO 2018  
BUCARAMANGA**

---

Informe Técnico del Proyecto de Investigación  
CASO EMPRESARIAL CALZADO LISSANY  
Dirección de Investigaciones / Unidades Tecnológicas de Santander  
Avenida de los Estudiantes No. 9 - 82 / Ciudadela Real de Minas  
PBX 64130000 Telefax 6447777  
Bucaramanga - Colombia

---

TABLA DE CONTENIDO

## Contenido

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	4
RESUMEN EJECUTIVO .....	5
1. OBJETIVOS.....	5
2.1. Objetivo general.....	5
2.2. Objetivos específicos .....	6
2. DURACIÓN.....	6
3. ACTIVIDADES REALIZADAS.....	6
4. INDICADORES VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS ... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
5. MEDIOS DE DIFUSIÓN.....	10
6. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	10
7. REFERENCIAS.....	11

**IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

FICHA TÉCNICA PROYECTO CÓDIGO XXX			
Título	CASO EMPRESARIAL CALZADO LISSANY		
Investigador principal	Alba Patricia Guzmán Duque PhD	Código	30.329.089
	Email aguzman@correo.uts.edu.co	Celular	3165363774
Datos del investigador		Código	
	Email		Celular
Datos del investigador		Código	
	Email		Celular
Datos del investigador		Código	
	Email		Celular
Grupo de investigación	GICSE		
Línea de Investigación	COMPETITIVIDAD Y CLIMA DE NEGOCIOS		
Lugar y fecha de ejecución	Bucaramanga, Santander, Colombia		
Duración	2 Meses		
Tipo de proyecto	Proyecto de Investigación: Creación de un banco de casos de las empresas de Santander		
Costo	59'460.000		
Palabras claves			
Nombre de la Empresa	CALZADO LISSANY		
Representante Legal.	SAUL ARCHILA LARGO		
Cédula de ciudadanía o NIT	91.223.727-4		
Dirección completa	No contiene		
Ciudad / Departamento	Bucaramanga/Santander		
Teléfonos / Fax / Celular	6362455		
Correo electrónico	calzadolissany@hotmail.com		
Los abajo firmantes confirman que todos los datos incluidos en la presente propuesta son correctos y verídicos, que no incumplen ninguna ley ni norma vigente. Declaran que corresponde a las Unidades Tecnológicas de Santander la titularidad de los derechos patrimoniales sobre los productos intelectuales y creaciones obtenidas como resultado del presente trabajo de grado, teniendo en cuenta que este trabajo de grado es considerado una obra por encargo. El estudiante ostentará los derechos morales como autor y tendrá el respectivo reconocimiento académico.			
Investigador 1	Investigador 2	Investigador 3	Investigador 4

## RESUMEN EJECUTIVO

El caso de Calzado Lissany, ha sido una experiencia enriquecedora del proceso de aprendizaje, puesto que me ha permitido relacionarme con todo un proceso productivo y evolutivo de una compañía.

Calzado Lissany, es una empresa productora de calzado para dama, que utiliza recursos de alta calidad y personal idóneo para ello.

Su nacimiento empieza en la necesidad de una independencia, en el deseo de una mejor vida, en el deseo de brindar mejores condiciones de vida para la familia.

Lissany inicia su andar en el sector con un capital de \$20.000.000.00, y tres empleados, apostándole a mantenerse en el mercado a pesar de la producción extranjera, los impuestos, la carga laboral entre otras.

Su fuente de ingresos es principalmente la venta del calzado que se fabrica.

Lissany a pesar de ser una empresa pequeña, procura que todos sus procesos sean lógicos, ordenados, impecables, desarrolla su operación de acuerdo a la normatividad vigente en Colombia.

Identificando que Lissany continua en el sector, soportando las adversidades del comercio, se hace necesario generar un diagnóstico, análisis e implementación de sistemas organizacionales que conlleven a la tecnificación y perfeccionamiento del proceso productivo y administrativo, es necesario la implementación y actualización del Sistema de Gestión de Calidad, Sistemas de Panoramas de Riesgo, planes de entrenamiento al empleado, potencialización del mercado y de los clientes a través de las redes sociales.

Importante del trabajo realizado es el compromiso de los propietarios de Lissany para mejorar e implementar los cambios propuestos, considerando de esta forma un presupuesto de \$10.000.000.00 y la disposición del tiempo para ello.

La elaboración del proyecto se logra a través de entrevistas directas a los propietarios, visitas a cada área de la empresa, entrevistas con la persona encargada de contabilidad y tesorería, recolección de información histórica en archivos digitales y físicos, todo ello dirigido a obtener éxito en la obtención de los objetivos.

## 1. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Elaborar el caso empresarial “Organización Lissany” a partir de variables históricas, de contexto, del empresario y de la empresa, con el propósito de lograr la caracterización de la organización en un contexto con sentido para la comunidad académica.

## 2.2. Objetivos específicos

- Describir los aspectos relacionados el empresario, la empresa, diferentes situaciones organizaciones, sus decisiones estratégicas que han propendido por su estabilidad en el tiempo.
- Analizar los aspectos relacionados con las diferentes situaciones problemáticas que se han afrontado y que son caracterizadas por los diferentes contextos propios al empresario y a la organización: social, económico, ambiental, político, cultural, entre otros.
- Compilar la información resultante de los diferentes aspectos abordados con el propósito de elaborar el caso empresarial de la organización Lisanny.
- Formular un diagnóstico organizacional que permita al empresario una visión general sobre la situación actual de su empresa

## 2. DURACIÓN

2 MESES

## 3. ACTIVIDADES REALIZADAS.

Objetivo 1	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	Fecha: 2017
	Actividades propuestas	Justificación de las actividades
1. DATOS DEL EMPRESARIO		<p>Don Saúl, cuenta con naturalidad su historia..., su núcleo familiar consta de 4 miembros, su esposa la Sra. María del Pilar Plata Arrieta, sus dos hijos, Diego Fernando Archila Plata y Leidy Johanna Archila Plata, Dice don Saúl "mi familia ha sido un pilar importante para caminar por los grandes sueños que he tenido en mi vida, desde siempre soñé con tener mi núcleo familiar pequeño donde así se le brindaran las cosas necesarias para salir adelante, entre ellos una buena educación, poder brindarles comodidades".</p> <p>De la mano de mi esposa desde hace 20 años decidimos servirle a Jehová, de esta manera hemos guiado a nuestros hijos y demás familiares, dando a conocer el estudio bíblico.</p> <p>Don Saúl considera que una de las cualidades que identifica a la familia Archila Plata, es estar en constante comunicación, "nos gusta salir a compartir en familia, viajar, vivir momentos de diversión".</p> <p>De los momentos importantes en mi vida podría decir que desde mis 15 años comencé a emplearme en zapatería, como ayudante, donde con el pasar del tiempo y el aprendizaje llegué a ser solador y con mi experiencia y mis metas comencé a independizarme, de esta manera me enfoquen crear mi propia microempresa; pero en medio de todo, del trabajo y de mis deseos, contaba con muchos amigos con quienes salía los fines de semana a bailar, a jugar fultbol, de paseo, con esos amigos de la adolescencia.</p> <p>A mis 27 años en medio de mi locuras conocí a mi esposa la</p>

	<p>Sra. María del Pilar, quien llegó a organizar mis ideas de cómo soñé mi familia, siendo así que a los cortos meses de noviazgo nos fuimos organizando y le di técnicas de cómo trabajar en lo que yo sabía de la zapatería y entre los dos colocamos nuestra microempresa</p>
<p>2. NOMINACION</p>	<p>a. Nombre del Empresario y/o propietario. SAUL ARCHILA LARGO  b. Edad. 55 AÑOS  c. Estado civil: CASADO  d. Estudios realizados: Estudios de Primaria / 5 QUINTO  e. Entidades donde realizó los estudios por cada nivel de formación.  1ro, 2do, 3ro, 4to, 5to, ESCUELA MARCO FIDEL SUAREZ / MALAGA/SANTANDER  f. Familiares que tiene a cargo. 2  g. Lugar de nacimiento. MALAGA / SANTANDER  h. Datos de contacto: Teléfono fijo: 6362455  Móvil: 3043727734  Correo electrónico: calzadolisanny@hotmail.com</p>
<p>3. ORIGEN DE LA EMPRESA</p>	<p>La razón principal para crear Calzado Lissany, era tener mi propio negocio, aumentar mis ingresos, generar empleo, brindarle estabilidad y comodidades a mi familia</p>

Objetivo 2	ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL	Fecha: 2017
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
4. NOMINACION	<p>1. Aspectos relacionados con la nominación de la organización</p> <p>a. Nombre de la organización. Calzado Lissany</p> <p>b. Imagen Corporativa de la Organización (condición mínima: Logotipo). Figura 5. Imagen Corporativa</p> <p>c. NIT de la organización. 91.223.727-4</p> <p>d. Razón social de la organización. Saúl Archila Largo</p> <p>e. Direcciones de domicilio en las que ha estado la organización a través de los años:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Calle 117 No.36-53 Zapamanga</li> <li><input type="checkbox"/> Calle 108 No.34B-27 Caldas</li> <li><input type="checkbox"/> Carrera 33ª No.109-54 Caldas</li> </ul> <p>f. Años de existencia de la empresa. 11 años</p> <p>g. Capital inicial utilizado para la creación de la organización. \$20.000.000</p> <p>h. Capital actual de la organización. \$250.000.000</p> <p>i. Número de empleados en los momentos de inicio de la organización. 3</p> <p>j. Número actual de empleados. 15</p>	
5. DESARROLLO DE LA ORGANIZACION	<p>En el año 2006 en el barrio de Zapamanga III de la ciudad de Floridablanca, nace la idea de crear una empresa familiar por parte de Saúl Archila Largo y su esposa María Del Pilar Plata Arrieta. Ambos comenzaron con las ideas para fabricar calzado para dama bajo la razón social Calzado Lissany. Su capital no era tan alto pero con esto con siguieron comprar los insumos necesarios para la realización de las muestras y para la fabricación de las pocas tareas para ofrecerlas en los almacenes de la ciudad. Posteriormente se fueron abriendo otros mercados en ciudades como Cali, Medellín, Ibagué, Costa quienes le dieron un gran impulso económico con sus pedidos realizados.</p> <p>Poco a poco comenzamos a tener pedidos más grandes y nuestro producto comenzó a tener una gran demanda de los clientes satisfechos, sin embargo a pesar de lo bueno de nuestros productos comenzaron momentos duros para la fábrica porque crecía la competencia los precios de los productos eran elevados y llegaba tanto calzado chino a precios bajos los cuales eran complejos para nosotros los santanderinos dueños de Calzado Lissany a cabo del 2008 comenzamos a inmolarnos en los estilos y así captando ese mercado que se nos quería perder por precio mas no por calidad de ahí fuimos tomando fuerzas para seguir afrontando todos los altibajos que se fueran presentado en cada momento de la evolución de la fábrica. Al pasar el tiempo hemos decidido fabricar a los clientes que se fidelizaron con nuestra marca y hoy los mantendremos hasta que todo sea un éxito por el momento estamos trabajando por eso</p>	

Objetivo 3	ELABORACION DEL CASO EMPRESARIAL	Fecha: 2017
------------	----------------------------------	-------------

Actividades propuestas	Justificación de las actividades
6. CONEXTO ORGANIZACIONAL	<p>Aunque pareciera simple o sencillo, o de poca importancia, las situaciones más enfáticas por las que Calzado Lissany ha atravesado, son temas de relaciones personales y libertad de culto, que al igual que una situación económica, desbalancean la armonía y la actividad diaria de la compañía</p> <p>En primer lugar, por ser una empresa familiar, el administrador de la compañía era un familiar y sus conceptos de calzado y diseño variaban considerablemente con los conceptos de su dueño, el Sr. Saúl; entonces la lucha de poderes se hace presente, el concepto de familia se vuelve confuso y las discusiones son una constante el día a día de Lissany.</p> <p>Don Saúl y su familia son Testigos de Jehová, culto o inclinación religiosa que no celebra cumpleaños, amor y amistad, día de la mujer, halloween, entre otras.</p> <p>Esto ha sido motivo para que sus empleados sientan algún descontento, pues no es permitido celebrar dichos eventos y ellos quieren integrarse de alguna u otra forma así sean pocos. Estas situaciones quizá son más delicadas por que causan un impacto en el emocionar de las personas afectando la actitud y su nivel de productividad.</p>

Objetivo 4	DIAGNOSTICO		Fecha: 2017
Actividades propuestas	Justificación de las actividades		
7. MARCO TEORICO	<p>El estudio del trabajo surge tras la necesidad de mejorar rendimientos en todas aquellas actividades que involucran esfuerzos físicos y mentales orientados hacia la obtención de un producto o prestación de un servicio determinado. Las mejoras que se obtienen a través de un estudio del trabajo se reflejan en la disminución de esfuerzos y movimientos innecesarios que no generan valor sobre la fabricación, los cuales se convierten en factores determinantes en el momento de evaluar la eficiencia en una planta productiva. Los movimientos y método innecesario o mal ejecutado generan retrasos, disminución de la calidad y de los volúmenes de producción, incremento de accidentes laborales, incremento de los costos de producción, mayores desperdicios, incrementos de fatiga.</p>		
8. MARCO CONCEPTUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Línea de producción: Conjunto de diversas etapas, todo esto con un fin común: transformar o agrupar, materia prima en otros productos.</li> <li><input type="checkbox"/> Puestos de trabajo: es el área designada a cada obrero y dotada de todo lo necesario para el cumplimiento de un ítem del proceso de producción.</li> <li><input type="checkbox"/> Maquinaria: maquinas que permiten que se usen para un fin de la elaboración del calzado.</li> <li><input type="checkbox"/> Mercado: sección de la población a la que van dirigidos los productos de la fábrica u empresa, delimitada por razones geográficas, sociales, culturales, económicas.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pedido: proceso formal de la compra de mercancía.</li> <li><input type="checkbox"/> Arte de la zapatería: Método tradicional de fabricar un zapato, que se inicia por diseñarlo, sacar moldes, cortarlo, guarnecerlo solarlo y por ultimo emplantillarlo, revisarlo y empacarlo</li> <li><input type="checkbox"/> Peletería: Almacén donde se adquieren todos los materiales para la elaboración del calzado.</li> </ul>
<p>9. MARCO LEGAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La fábrica Calzado Lissany está inscrita en la cámara de comercio como persona natural con su objeto de fabricación y distribución de calzado. Las fábricas de calzado están regidas por algunas de las siguientes leyes:</li> <li><input type="checkbox"/> Resolución 0933 del 21 de abril de 2008. Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre etiquetado de calzado y algunos artículos de marroquinería, y se derogan las resoluciones 0510 de 2004 y 1011 de 2005.</li> <li><input type="checkbox"/> Decreto 1405 de 2008.por la cual se establecen unos contingentes para la importación de unos productos del sector calzado.</li> <li><input type="checkbox"/> Resolución 100 de 01 junio 2015.por la cual se dispone la apertura de una investigación de carácter administrativo con el objetivo de determinar la existencia, grato y efectos en la rama de la producción nacional, de un supuesto dumping en las importaciones de calzado de capellada de cuero, sintético y textil, originarias de la república popular china.</li> </ul>

#### 4. MEDIOS DE DIFUSIÓN

Repositorio Institucional

Blog Institucional

Capítulo del libro

#### 5. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADO

- Se determinó el tiempo estándar en la fabricación del calzado de dama.
- Se determinó el tiempo estándar de la fabricación o elaboración con las diferentes propuestas de mejora.
- Se determinó un nuevo método que ayudara a la fabricación, evidenciando disminución en los altos costos laborales e incremento en la producción

## 6. REFERENCIAS

- Vargas Anafina, Rodríguez Francisco y Moreno Jonathan. Guía Metodológica para la Elaboración de Casos Emprendedores.. Corporación Andina de Fomento.
- Rave Elkin, Gonzalo Juan. Casos Empresariales Colombianos. Decisiones Gerenciales ante Momentos de Crisis. Serie 1. Institución Universitaria CEIPA. Año 2011. ISBN 978-958-99767-7-7
- Grupo de Investigación Estrategia y Gestión Empresarial. Proyectos de Investigación del Grupo. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible – CECODES. Sostenibilidad en Colombia. Casos Empresariales. Año 2011. ISBN 978-958-99020-4-2
- Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación de la Universidad de los Andes. Casos relacionados con los sistemas y arquitecturas empresariales focalizados en la cadena de valor, y los procesos de front- office y back-office.
- Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Nuñez A., & et al. NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos. Año 2005.
- Ogliastri, E. El método de casos. Recuperado el 13 de marzo de 2014, del sitio Web de Universidad ICESI: [http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla\\_el\\_metodo\\_de\\_casos.pdf](http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf). Año 1991
- Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Nuñez A., & et al. NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos. Año 2005.
- Ellet, W. The Case Study Handbook .How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. p. 658. Año 2007.
- Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Nuñez A., & et al. NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos. Año 2005.
- Espíndola, J. Reingeniería Educativa el pensamiento crítico: como fomentarlo en los alumnos. México: Pax. Año 2000.
- Easton, G. Learning from case studies. Gran Bretaña: Prentice Hall. Año 1992.