

**POSICIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESA “MANUFACTURAS FRANCO”
EN LAS UNIDADES TÁCTICAS DE LA JURISDICCIÓN DE LA OCTAVA
BRIGADA DEL EJÉRCITO NACIONAL**



SERGIO FRANCO

Código: d0105531

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

CURSO DE ALTA GERENCIA

Director: Cr. (Ra) Orlando Mejía Quintero

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

Noviembre de 2022

Contenido

RESUMEN	4
INTRODUCCION	5
POSICIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESA “MANUFACTURAS FRANCO” EN LAS UNIDADES TÁCTICAS DE LA JURISDICCIÓN DE LA OCTAVA BRIGADA DEL EJÉRCITO NACIONAL	7
1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS	7
1.1 Las microempresas a nivel mundial	7
1.2 Conceptualización y normatividad colombiana sobre microempresas	9
1.2.1 Conceptualización	9
1.2.2 Normatividad para microempresas en Colombia	10
1.3 El desarrollo de las microempresas en el departamento del Quindío	12
1.4 MANUFACTURA: DEFINICIÓN Y APOORTE A LA ECONOMÍA	14
2. MICROEMPRESA DE MANUFACTURAS MILITARES EN COLOMBIA	17
2.1 Requisitos para constituir una microempresa de manufacturas militares	18
2.2 Microempresa “Manufacturas Franco”	18
3. MERCADO DE PRENDAS MILITARES EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO	20
3.1 La Octava Brigada y sus necesidades en prendas militares	20
3.2 Microempresas de prendas militares en la jurisdicción de la Octava Brigada	21
3.3. Investigación	22
CONCLUSIONES	25
REFERENCIAS.....	26

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla No. 1 Marco normativo que regula particularmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes)	10
Tabla No. 2 Número de empresas por tamaño identificadas en el departamento del Quindío	13
Tabla No. 3 Empresas sector manufacturero en el Quindío	14
Figura 1. Crecimiento de la industria manufacturera por sectores	16
Figura 2. Mecanismo por el cual se conoce la marca Manufacturas Franco	22
Figura 3. Información del tipo de comprador de la marca Manufacturas Franco	22
Figura 4. Información sobre estándares de calidad de las prendas	23
Figura 5. Valores agregados y atributos que identifican en la marca Manufacturas Franco	23
Figura 6. Información sobre canales de venta de la marca	24

RESUMEN

En un momento de complejidad empresarial por el entorno mundial que amenaza con recesión como ya lo anuncio el Reino Unido, es donde las iniciativas, emprendimientos y empresas deben ajustar sus estrategias y encaminar sus esfuerzos en posicionar las marcas de sus productos y servicios.

El posicionamiento de una marca es el lugar que ocupa en la mente de los usuarios y consumidores y que la diferencia de los competidores, define lo que se puede esperar de ella y lo que representa para su grupo o público objetivo.

Manufacturas Franco es una marca de prendas y accesorios militares que ha ganado un espacio en la Octava Brigada y que se proyecta a lograr mayor participación del mercado con estrategias de precio, calidad y reconocimiento. Comprender el ecosistema empresarial en Colombia, las oportunidades y movilidad de la microempresa e indagar sobre las preferencias de los clientes y nuevos modos de comunicación y acercamiento, pueden dar una ventaja competitiva en el Eje Cafetero donde opera esta empresa.

En ese orden de ideas se plantea en el ensayo una revisión de la actualidad empresarial en Colombia, un acercamiento histórico a la manufactura, a la microempresa y su normatividad y una encuesta como instrumento para fortalecer la estrategia de posicionamiento de Manufacturas Franco.

Palabras clave / Key Words (español e inglés):

Manufactura, Posicionamiento, Marca, Microempresa.

INTRODUCCION

El portal Informa Colombia citado por Portafolio reseña que hay más de 5 millones de empresas en Colombia, el 58,9%, es decir cerca de 3 millones están activas y se dividen en tres sectores económicos así: dedicadas al comercio 37,4%, alojamiento y servicios de alimentación 11% e industrias de la manufactura 10%.

El componente de manufactura creció en un 10,7% en febrero de 2022 en relación al mismo mes de 2021 según el DANE y le dio un impulso al empleo de un 4,6%. Para los analistas económicos el volumen de personal ocupado es síntoma del buen momento que registra la economía a pesar de los presagios de recesión en los EU y la baja proyección de crecimiento de la economía del país para 2023. También es un indicador de cuán importante es la producción manufacturera y su aporte al Producto Interno Bruto (PIB).

Es propósito de este ensayo explorar y definir componentes del posicionamiento de Manufacturas Franco en el mercado de las prendas y accesorios militares en la Octava Brigada. Como microempresa cuenta con la capacidad de rápida maniobra en un entorno cambiante y competitivo y tiene la oportunidad de ampliar su participación en su nicho de mercado.

El acercamiento a dichos componentes de su posicionamiento empresarial se realiza con la revisión de textos y portales del ámbito de los negocios y las cifras que aportan las agremiaciones como Confecamaras, Andi, Cámara de Comercio y el DANE. Se complementa con una encuesta a usuarios finales de los productos y encargados de compras de algunas unidades de la Octava Brigada como mecanismo de recabar información en la fuente y dilucidar así las herramientas y mecanismos que proyecten a Manufacturas Franco en una senda de crecimiento sostenido.

Manufacturas Franco se creó en la modalidad de microempresa que es la que tiene mayor cantidad de empresas constituidas en Colombia, debido a que es la figura de más fácil creación por la baja complejidad en su conformación y porque sus requerimientos en personal, equipo y capital de trabajo permiten unidades pequeñas y de rápida puesta en funcionamiento. Fue así que en poco tiempo ingreso sus productos al mercado y comenzó la tarea de posicionar su marca.

Según Confecamaras en el primer semestre de 2022 se crearon 172.517 empresas y el 49% de ellas nació para crear mínimo un empleo, una noticia alentadora en la ruta de la recuperación y el incremento de puestos de trabajo. Son las microempresas, con un 99,69%, el motor de la dinámica económica y es con el tesón de personas convencidas de sus emprendimientos e iniciativas que el flujo de bienes, servicios y capital moviliza las comunidades y genera prosperidad, bienestar y empleo para una nación.

Para el autor del ensayo las circunstancias difíciles fueron el caldo de cultivo para aprovechar las capacidades y destrezas adquiridas, y vislumbrar una oportunidad de negocio en el mercado de las prendas para las fuerzas militares; si bien el panorama se presentaba competitivo, la convicción y la seguridad de ofrecer productos de calidad marcaron el norte para materializar una microempresa dedicada a la manufactura.

POSICIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESA “MANUFACTURAS FRANCO” EN LAS UNIDADES TÁCTICAS DE LA JURISDICCIÓN DE LA OCTAVA BRIGADA DEL EJÉRCITO NACIONAL

1. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS

1.1 Las microempresas a nivel mundial

De acuerdo al Banco Mundial (2022) las PYME representan la mayoría de las empresas en todo el mundo, y contribuyen de manera importante a la creación de empleo y al desarrollo económico mundial. Su representación es tal, que aproximadamente el 90% de las empresas grandes y más del 50% del empleo en todo el mundo dependen de estas. Por otro lado, las pymes formales contribuyen con el 40% aproximadamente del ingreso nacional (PIB) en las economías emergentes; estas cifras aumentan cuando se incorporan a esta ecuación las pymes informales. Según las estimaciones del Banco Mundial, 600 millones de puestos de trabajo se necesitarán en el año 2030 para solventar el aumento de fuerza laboral en el mundo, lo que significa que el protagonismo de las PYME sea un tema que los gobiernos del mundo siempre deben tener en cuenta. El análisis del Banco Mundial, es similar a las apreciaciones que desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se hacen, al afirmar que “en el plano global, los trabajadores independientes, y las microempresas y las pymes representan la mayor parte del total del empleo en los países” (OIT, 2019).

Además de esta contribución significativa del sector microempresarial según lo explicado por Valdés y Sánchez (2012), también ha sido el producto de una serie de factores históricos dentro de los que se pueden destacar los siguientes: a) los cambios estructurales originados por las fuerzas productivas universales, en especial desde la industria electrónica, b) la caída de aproximadamente 500 grandes empresas en Estados Unidos entre los años 1970 y 1990, c) nuevas estrategias organizacionales producto de la filosofía de Juran y Deming¹ de la Calidad Total, ocasionando nuevos paradigmas organizacionales dentro de los que se encontraban la subcontratación de producción de grandes empresas a MIPYMES.

¹ El enfoque principal de cada negocio, durante la época de Juran, era la calidad del producto final, que es lo que Deming destacó (Ahmed, 2011).

Para el siglo XXI el mundo empresarial comienza a identificar la necesidad de tener la capacidad de adaptación a las turbulencias en el entorno socioeconómico, mediante la implementación de una gestión del cambio efectiva, siendo esto diferente a lo que se vivía en las décadas del siglo XX, dominadas por conceptos de gestión tales como: gestión de la calidad, evaluación comparativa, reingeniería y una organización de aprendizaje; luego, gestión del conocimiento y la información, crisis de mercado, especialmente la crisis financiera después de 2008 y la profunda crisis relacionada con la pandemia de COVID-19 que demostró falencias en las empresas para subsistir en el mercado, sin mencionar su desarrollo y lograr una alta posición competitiva (Okřęglicka & Pichugina, 2021, p.38).

Bajo esta lógica, las microempresas constantemente han estado enfrentando desafíos complejos como la informalidad y reformas destinadas a facilitar y abaratar su formalización que no han dado resultados sustanciales (Bruhn & Mackenzie, 2014). La planificación a largo plazo se convierte en nada más que un sueño descabellado, dejando a las microempresas en riesgo de ser destruidas por problemas simples (Hester, 2018). Aun así, según Pansiri y Temtime (2008) desde el sector formal, las microempresas han sido reconocidas durante mucho tiempo como motores del crecimiento económico, y se han incluido en la agenda y estrategia de desarrollo de muchos países, contribuyendo a la diversificación económica, la creación de empleo, la generación de ingresos y el alivio de la pobreza. Cohen y Chen (1997) señalaron que en los países en desarrollo las microempresas emplean una parte significativa de la fuerza laboral, en particular la fuerza laboral femenina, contribuyendo a generar un ingreso familiar significativo.

Bajo este contexto, se indica que las microempresas en el mundo son vistas como motores de crecimiento interno en especial en países en vía de desarrollo, que, debido a su capacidad de adaptabilidad en el entorno económico y escenarios fluctuantes, contribuyen a la estabilidad y por consiguiente al desarrollo mundial. Esto se puede ver en su aporte a la creación de empleo, alivio de pobreza, a su elevado porcentaje de microempresas en el mundo lo que también aporta al desarrollo económico, sin dejar de lado obviamente, la informalidad, un fenómeno que a pesar de ser abordado por los gobiernos, aun demanda

especial atención al requerir de una reglamentación clara². Es por eso que es importante abordar a continuación, el marco legal que rige el sector de las microempresas a nivel nacional, de este modo es posible distinguir aquellos lineamientos normativos que controlan, regulan y protegen el segmento de los microempresarios.

1.2 Conceptualización y normatividad colombiana sobre microempresas

1.2.1 Conceptualización: Microempresa

El significado de microempresa, de acuerdo a lo expresado por el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia, se define como una empresa que emplea hasta 10 personas, y tiene una facturación anual o un balance total que no supera los 2 millones de euros (Insee, 2014). Obviamente, tal definición engloba un significado que en términos de balance se correlaciona con su lugar de ubicación (Francia), dejando por entendido que la ubicación de la microempresa determina un nivel de facturación que es consecuente con el grado de desarrollo del país; de modo que si el número de empleados aumenta deja de ser microempresa para obtener otro rango empresarial. En Colombia este rango empresarial, de acuerdo al Decreto 957 de 2019, no se da por cuestión del número de empleados sino por su Unidad de Valor Tributario (UVT) teniendo en cuenta que el valor de los ingresos por actividades ordinarias anuales de acuerdo con el sector económico de que trate, servirá de referente normativo para definir los rangos de su tamaño (Decreto 957 de 2019).

Marchesnay (2015) en este mismo sentido, manifiesta que, para tratar de distinguir entre lo “pequeño” y lo “muy pequeño” en el rango empresarial, es conveniente tener presente que las pequeñas empresas tienen alrededor de 50 empleados, por razones más legales y tributarias (regulaciones) que realmente económicas y gerenciales y las “muy pequeñas” que comprenden 10 empleados, (normalmente se relacionan con actividades artesanales con excepciones y ajustes); su organización está vinculada normalmente a personas, o un núcleo de personas, en ocasiones son unidades familiares, o unos pocos asociados en un proyecto.

² Un tema que no hace parte de esta investigación pero que a futuro merece un tratamiento aparte.

Con respecto a lo anterior, se puede concluir que, para definir el termino de microempresa, este debe poseer como mínimo tres elementos definitorios: el primero hace relación al número de integrantes el cual no puede sobrepasar los 10 empleados, segundo, se debe tener en cuenta la Unidad de Valor Tributario (UVT) que la empresa cumple respecto a sus obligaciones de ley (el cual guarda coherencia con el sector económico que trate), y finalmente, se destaca el tipo de personas que la conforman, dentro de las cuales normalmente se integra de grupos familiares con socios mínimos que se pueden adherir al proyecto. En este entendido, las microempresas forman parte del aparato económico de los países y son muy aplicables a escenarios donde pequeños grupos familiares deciden organizar este tipo de actividades económicas. Lo anterior, conduce a preguntar ¿funcionan las microempresas para ayudar al desarrollo económico mundial? esta es una pregunta que se puede vislumbrar de mejor forma en el siguiente segmento de este ensayo, el cual destaca el papel de las microempresas en el escenario mundial.

1.2.2 Normatividad para microempresas en Colombia

Para efectos de practicidad se plantea la Tabla No. 1 donde se resumen la normatividad que regula particularmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), de acuerdo al Ministerio de Comercio Industria y Turismo Colombiano.

Tabla No. 1 *Marco normativo que regula particularmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes)*

LEYES	DESCRIPCIÓN
Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020	"Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia"
Ley 1955 del 25 de mayo de 2019	"Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.

Ley 1819 de 29 de diciembre 2016	"Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones"
Ley 1793 del 7 de julio de 2016	"Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones."
Ley 1780 del 2 de mayo de 2016	"Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”."
Ley 1735 del 21 de octubre de 2014	"Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones."
Ley 1676 del 20 de agosto de 2013	"Por la cual se promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias."
Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010	"Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo"
Ley 1314 del 13 de julio de 2009	"Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento".
Ley 905 del 2 de agosto de 2004	"Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones."
Ley 590 del 10 de julio de 2000	"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".
Ley 67 del 26 de diciembre de 1979	"Por el cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior."
RESOLUCIONES	DESCRIPCIÓN

Resolución 1021 del 22 de marzo de 2013	"Por la cual se adopta el manual de contratación, supervisión e interventoría del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo"
Resolución 3205 del 28 de noviembre 2008	"Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las MiPymes y se fijan directrices para su organización y funcionamiento".
Resolución 01 del 26 de abril de 2007	"Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones en los créditos a microempresarios".
DECISIONES	DESCRIPCIÓN
Decisión 748 sobre el CAMIPYE	"Creación del Comité Andino de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYE)"
Decisión 749 sobre el Obapyme	"Creación e Implementación del Observatorio Andino de la MIPYME (OBAPYME)

1.3 El desarrollo de las microempresas en el departamento del Quindío

Como se ha visto hasta el momento, la dinámica del sector microempresario en el escenario interno y externo de los países constituye un elemento importante de progreso y desarrollo. En Colombia por ejemplo, de acuerdo a Confecámaras (2022) las microempresas son las unidades productivas que más existen en Colombia (99,5%), en comparación con las pequeñas empresas (0,4%) y medianas y grandes empresas (0,03%). De acuerdo a este organismo, la creación de microempresas aumentó un 10,6% en comparación con el año 2020, pasando de 276.891 a 306.140. Las pequeñas empresas crecieron 9,1%, al pasar de 1.328 a 1.449. Por el lado de las medianas empresas se registró un crecimiento del 1,5% al pasar de 68 a 69 unidades productivas nuevas en 2021. Por último, las grandes empresas presentaron un crecimiento del 40%, al pasar de 15 a 21 nuevas unidades productivas.

Esta radiografía nacional no es diferente respecto a lo que sucede en el sector microempresarial en un departamento como el Quindío. De acuerdo a la Cámara de Comercio del Quindío el sector de las microempresas ha marcado un importante referente en la dinámica empresarial del departamento. Producto de ello, para el año 2020 este sector

contaba con 18.488 empresas, constituyendo un 97,27% de participación en el sector empresarial. Ver Tabla No 2.

Tabla No. 2 *Número de empresas por tamaño identificadas en el departamento del Quindío*

Número de empresas por tamaño para el Quindío 2020		
Tamaño	Número de empresas	Porcentaje de Participación
Gran empresa	21	0,11%
Mediana	106	0,56%
Pequeña empresa	391	2,06%
Microempresa	18.488	97,27%

Nota: La tabla refleja el número de empresas por tamaño identificadas en el departamento del Quindío: Fuente: (Cámara Armenia, 2021)

El desarrollo del sector microempresario en este departamento ha sido significativo, reflejando de acuerdo a la tabla anterior que gran parte de la dinámica económica gira en torno a esta modalidad empresarial. No obstante, es importante resaltar que en términos de valor de sus activos estas tienen un peso mucho menor; de acuerdo a Cámara Armenia (2021) estas representan el 30%, seguida de la mediana empresa con un 28%, le sigue la pequeña empresa con un 25% y por último la gran empresa con un 17%.

Las cifras anteriores también es importante discriminarlas a través de un sector que sin duda es el más influyente en el sector micro empresarial: el sector manufactura que realiza “actividades que se dedican exclusivamente a transformar la materia prima a bienes de consumo; estos se categorizan en dos clases de bienes intermedios y bienes finales” (CVC, 2019). El segmento de la manufactura fabrica, procesa o prepara productos a partir de diferentes materias primas y productos básicos y, en el departamento del Quindío refleja importantes datos como que de acuerdo a la Cámara Armenia (2020), esta cuenta con 1.725 empresas del sector manufactura, siendo así que el sector de las microempresas aporta 1.630 de ellas, representando un 94,5%. Ver Tabla No. 3

Tabla No. 3 *Empresas sector manufacturero en el Quindío*

Sector Manufactura		
Micro empresa	1630	94,5 %
Pequeña empresa	69	4,0 %
Mediana Empresa	18	1,0 %
Grande empresa	8	0,5 %
Total	1725	

Fuente: Cámara Armenia (2020)

Como se ha podido apreciar, el sector empresarial en el Quindío se apoya en gran parte sobre las microempresas, definiendo de esta forma un importante referente económico para el desarrollo de la región. Es importante también destacar que el sector manufacturero es quien más aporta al sector microempresario, por lo que su papel para la economía regional es muy significativo. El desarrollo de las microempresas contribuye al aumento de la renta per cápita en el departamento, es decir, es un importante actor que ayuda al desarrollo económico a través de sus diversos segmentos productivos. Así mismo, esto trae consecuencias positivas para la región cafetera, toda vez que las oportunidades de empleo se sostienen aprovechando que el capital-inversión es bajo, y la dispersión y variedad de actividades que se pueden emprender son muchas.

Un caso particular de esta clase de emprendimiento en el sector manufacturero, tiene que ver con una microempresa denominada “Manufacturas Franco”

1.4 Manufactura: definición y aporte a la economía

Históricamente el término manufactura se encuentra asociado con la forma de producción artesanal, es decir, la elaboración a través de técnicas tradicionales o manuales con mínimo componente industrial. Sin embargo una definición actual de manufactura es la que indica que es el resultado de transformar materias primas en un producto terminado con un proceso industrial o semindustrial.

La incorporación de nuevos procesos productivos, el uso de tecnologías y el crecimiento de la producción han impulsado las revoluciones (industrial e informática), y diferencian las escalas de fabricación de las empresas, según su número de trabajadores y su modo de trabajo: así es posible encontrar desde micro a grandes empresas. La manufactura se encuentra en el sector secundario de la economía ya que transforma las materias primas que extrae el sector primario a través de unos pasos o procesos definidos, con el objetivo de llegar masivamente al mercado. Algunos ejemplos de industrias manufactureras son las vinculadas a la alta tecnología, a los bienes de consumo inmediato (alimentos, bebidas, medicamentos, etc.), los materiales de construcción, textiles, entre muchos otros.

Si bien la manufactura ha existido desde los comienzos de la humanidad con elaboraciones manuales y la ayuda de herramientas u utensilios, la moderna manufactura entendida con los estándares de la industria actual, tiene sus orígenes hacia 1780 con la Revolución Industrial que mecanizó procesos productivos e integró maquinaria, equipo y energía. Su origen se rastrea en Inglaterra en el siglo XVIII, para propagarse por Europa y EU inicialmente y luego de manera global. Trajo transformaciones sociales radicales como crear la clase obrera a partir del campesinado, generó la migración del campo a la ciudad y puso las bases del capitalismo como modelo económico.

En Colombia la empresa manufacturera se emparenta con la naciente industria entre 1830 y 1860 cuando la necesidad doméstica es superada por un creciente mercado, inicialmente con fábricas pequeñas de loza, ácido sulfúrico y tejidos de algodón que se ubicaron en las pendientes bogotanas para mover la maquinaria con energía hidráulica de los ríos; esfuerzos que no prosperaron por la intermitencia de los caudales y los precios de los productos importados. Otro frente corresponde a la producción de hierro con un origen que se pierde en las gestas de independencia, que buscan minerales de hierro y plomo para fabricar armamento y munición. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, surgen las ferrerías con la primera en Pacho en 1827, luego Samacá en 1856, La Pradera en 1860 y Amagá en 1865, que a pesar del capital inyectado, los técnicos ingleses y la demanda no materializó en la asociación necesaria entre carbón, hierro y ferrocarriles. El hierro producido de baja calidad, los yacimientos de hierro sin una prospección juiciosa y la demanda de acero para rieles y

equipos obligó el cierre gradual de los altos hornos (Revista Credencial No. 43, julio de 1993).

El posterior uso de motores y dínamos eléctricos que remplazaron las ruedas hidráulicas y los maquinas de vapor y la experiencia acumulada permitieron experiencias industriales como Bavaria, fábricas de tejidos y astilleros en la Costa Atlántica y fábricas de productos de primera necesidad en Medellín, Cali y Bucaramanga. Para 1920 con ingredientes como mano de obra más eficiente, mayor técnica, un mercado interno conectado por ferrocarriles y carreteras, un derecho laboral en ciernes, la protección estatal y un empresariado mas organizado, da origen a emblemáticas empresas (algunas vigentes aún) como Coltejer, Fabricato, Cementos Diamante, Ingenio Riopaila, Cervecería la Libertad entre otros.

Se puede concluir que la industria manufacturera juega un papel primordial en la economía colombiana y ha significado un segmento del sector secundario de crecimiento sostenido y con empresas de gran recordación en el imaginario nacional.

En ese orden de ideas y según las cifras del DANE en mayo de 2022, el sector manufacturero creció un 46,2% en comparación con el mismo periodo del 2021, y fue uno de los motores de la recuperación general de la economía después del estallido social y las repercusiones de la COVID 19. Para la ANDI, las consecuencias de las manifestaciones sociales fueron de gran impacto en la economía del país, pero la activación de la industria en los últimos meses muestra la resiliencia de los empresarios y su motivación e interés por contribuir al crecimiento y desarrollo. (Ver Figura 1)

Figura 1. Crecimiento de la industria manufacturera por sectores



2. MICROEMPRESA DE MANUFACTURAS MILITARES EN COLOMBIA

Integrar el cuerpo de proveedores de las Fuerzas Militares de Colombia requiere cumplir condiciones legales y operativas que garanticen la seriedad y cumplimiento en el suministro de los bienes y servicios ofertados.

A nivel global existen entidades que dictaminan las normas que guían la calidad de los servicios y productos: la ISO (International Standard Organization) de carácter internacional y la ASTM (American Society for Testing and Materials). En Colombia existe entre otras el ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Para el Sector Defensa existen las Normas Técnicas del Ministerio de Defensa, que garantizan la calidad de los productos que compra y que se basan en normas de carácter internacional como Military Standard (Normas Militares Americanas) aplicadas a material de intendencia, armas, transporte, etc, del gobierno de EU.

Las Normas Técnicas del Ministerio de Defensa son realizadas por el Grupo de Investigación y Desarrollo de la Secretaría General, cuyos ingenieros determinan las especificaciones técnicas para que prendas y equipo militar mejoren las condiciones de trabajo de los militares colombianos en un esfuerzo de carácter técnico, económico, logístico y humano. Los resultados de este trabajo es el incentivo para la industria nacional y la reducción de costos de importación que antes se hacía.

En septiembre 23 de 1993 se creó el Grupo de Normalización Técnica Militar que ejecutó las primeras acciones en el esfuerzo de estandarizar y especificar prendas y equipamiento al interior del Sector Defensa. Con la necesidad de profundizar de manera sistemática se creó luego el Grupo de Investigación y Desarrollo el 29 de septiembre de 1997, el cual sigue vigente y cuyo trabajo ha permitido que empresas nacionales participen en las licitaciones como una forma de apoyo a la industria local. Si bien las Fuerzas Armadas tienen un aparato productivo propio, su capacidad instalada se ve desbordada por la alta demanda, lo que da el espacio a la empresa privada.

2.1 Requisitos para constituir una microempresa de manufacturas militares

Por los niveles de protección y confidencialidad exigidos por el Sector Defensa los proveedores de prendas militares deben cumplir con requisitos administrativos y de personal que garantizan, tanto su idoneidad empresarial y productiva como impedir dificultades de seguridad. Algunas exigencias relevantes son:

- a. Certificado de Cámara de Comercio
- b. Autorización venta prendas militares
- c. Lista de empleados con antecedentes judiciales
- d. Promesa de reserva hecha en notaría autenticada (según decreto No. 1557 de 1989 y Código de procedimiento Civil Artículo 299)
- e. Fotografías del almacén o empresa
- f. Video de la fabrica o almacen
- g. Concepto favorable de la unidad militar de la zona donde se encuentra o donde estara ubicada la empresa, almacén u oficina

2.2 Microempresa “Manufacturas Franco”

“Manufacturas Franco” es una empresa familiar que mediante el desarrollo y aplicación de diferentes ideas de negocios, se ha ido fortaleciendo en la elaboración de accesorios de uso militar. Surge de la iniciativa de su propietario Sergio Franco Osorio en el año 2018 con tres máquinas industriales adquiridas mediante un préstamo familiar (una maquina plana, una maquina fileteadora y una maquina collarín). Para esa época Sergio Franco en su calidad de Suboficial Retirado, se encontraba purgando una condena en el centro Militar de Reclusión en el Batallón de Ingenieros Militares N° 8 Francisco Javier Cisneros, vinculado a la Jurisdicción Especial para la Paz. En esta unidad táctica adquirió la experiencia en la confección de algunos artículos militares, los cuales se fueron fortaleciendo con el tiempo.

En el mes de Octubre del año 2019 la Jurisdicción Especial para la Paz le otorga la Libertad Transitoria Condicionada y Anticipada, sin perder tiempo inicia con los trámites legales ante cámara de comercio y el registro ante la DIAN, pero ante las restricciones para contratar con el estado por causa de sus antecedentes penales, la empresa queda constituida a nombre de su esposa María Elena Riveros Bravo.

En el año 2020 con las restricciones de movilidad por la COVID 19, la empresa tuvo que generar cambios de producción para adecuarse a la situación económica que se vivía en el momento. Para mantener a flote la empresa se dedicó a la fabricación de tapabocas y con este producto pudo sobrevivir varios meses de la pandemia, al permitirse el desplazamiento de personas la empresa de manera progresiva fue produciendo nuevamente artículos como chalecos porta proveedores que hoy en día son el producto fuerte de Manufacturas Franco.

En la actualidad la empresa produce chalecos porta proveedores y accesorios que sus clientes solicitan de línea directa o por medio de canales virtuales, acoplándose a los cambios permanentes de mercado. Las primeras ventas se realizaron a el batallón Cisneros.

La adecuada toma de decisiones en los constantes cambios que se presentan ha sido la formula especial (sobre todo en la transformación gerencial de la empresa), lo que permitió posicionar el producto en el mercado en el eje cafetero. Atender las recomendaciones de los colaboradores, ha sido otra estrategia interna que reportó mejoras en los procesos de trabajo y en el clima organizacional.

Con la disposición de hacer mejoras en cada proceso productivo, Manufacturas Franco aplica las técnicas de mercadeo desde la herramienta de whatsapp con un portafolio que se visualiza de manera rápida, unas fotografías que muestran el producto aplicado sobre maniqués y una atención muy rápida y personalizada como factor diferenciador. Dentro de las líneas de productos que comercializa se encuentran:

- pecheras portaproveedores
- billeteras
- libretas personalizadas
- chalecos de peso
- collares para mascotas

- botas
- gorras y pavas
- busos y camisetas
- piñeras y canguros
- bordados
- sillas tácticas

3. MERCADO DE PRENDAS MILITARES EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO

En Armenia operan dos fábricas de prendas militares: La Jungla y Bordados El Quindío y hay ocho almacenes que las comercializan. En este escenario Manufacturas Franco ingresa con sus productos a competir y proponer su estrategia de comercialización; el objetivo ha sido posicionarse y participar de un mercado cerrado, pero con posibilidades de crecimiento.

3.1 La Octava Brigada y sus necesidades en prendas militares

Dentro de la estructura y organigrama del Ejército Nacional la designada Octava Brigada corresponde a una Unidad Operativa Menor, adscrita a la Quinta División del Ejército y esta asentada en la ciudad de Armenia, Departamento del Quindío. En su jurisdicción se encuentran municipios de los departamentos de Quindío, Risaralda, Caldas y Valle del Cauca.

Esta conformada por seis unidades tácticas y un grupo Gaula así:

Batallón de Infantería No. 22 Batalla de Ayacucho (Manizales)

Batallón de Artillería No. 8 San Mateo (Pereira)

Batallón de Ingenieros No. 8 Francisco Javier Cisneros (Pueblo Tapao, Quindío)

Batallón de Alta Montaña No. 5 GR Urbano Castellanos (Génova, Quindío)

Batallón de Instrucción y Entrenamiento No. 8 José Vicente Ortega y Mesa (Chinchiná, Caldas)

Batallón de A.S.P.C. No. 8 Cacique Calarcá (Armenia)

Grupo Gaula Risaralda (Pereira)

Se estima que cuenta con 3.000 hombres y mujeres en sus filas, lo que representa una población interesante para cualquier microempresa de la región, maxime si nos referimos a la dotación de prendas que oferta “Manufacturas Franco”.

3.2 Microempresas de prendas militares en la jurisdicción de la Octava Brigada

En el estudio de mercado que se realizo para entender la dinámica comercial de las prendas militares de la Octava Brigada, se detectaron dos empresas que son la competencia directa de “Manufacturas Franco”: El Jungla y Bordados del Quindío que son fabricantes; adicionalmente existen ocho (8) almacenes militares en Armenia que traen sus productos de fabricas de Bogotá.

El estimado del 20% del personal de la Octava Brigada como usuarios de prendas militares reporta 600 oportunidades de venta en esta unidad; el dato representa una cifra nada despreciable para una microempresa. De ahí la importancia de posicionar a Manufacturas Franco con una estrategia consolidada y sistematica, que permita mayor participación en el mercado de prendas y accesorios militares en el Eje Cafetero; escalar las ventas y lograr un mayor reconocimiento de marca son las principales actividades desplegadas en estos primeros años de existencia.

Como mecanismo para recabar información y definir unos lineamientos que sirvan de plataforma para una estrategia de posicionamiento y crecimiento, se aplicaron unas encuestas a usuarios finales de los productos y encargados de compras de unidades militares de la Octava Brigada.

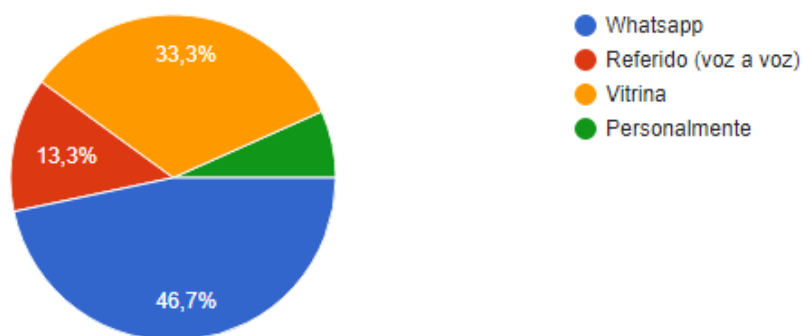
3.3. Investigación

La encuesta se diseñó para ser aplicada a usuarios finales de las prendas y funcionarios encargados de compras en unidades de la Octava Brigada, se aplicó a 15 personas y a renglón seguido se presentan algunos datos significativos encontrados:

Pregunta 1. Cómo conoce los productos de Manufacturas Franco?

De los 15 encuestados el 46,7% se informó a través de whatsapp, para el 33,3% la vitrina ubicada en el Batallón de Ingenieros No. 8 Cisneros fue el mecanismo para conocer la marca. (Ver Figura 2)

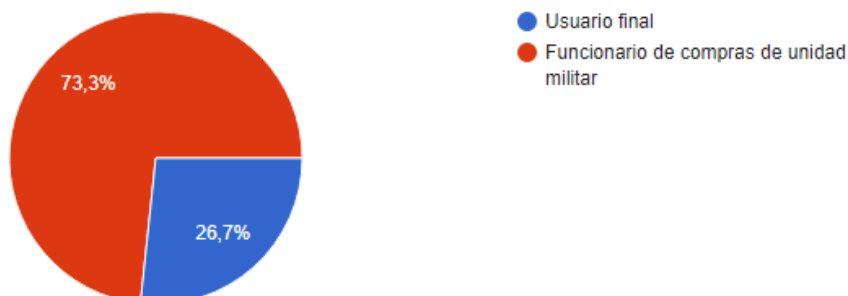
Figura No. 2. *Mecanismo por el cual se conoce la marca Manufacturas Franco*



Pregunta 2. Qué tipo de usuario de las prendas de Manufacturas Franco es usted?

La mayoría de compradores son los militares activos. Las ventas se hacen directamente por solicitud y comunicación vía whatsapp o celular.

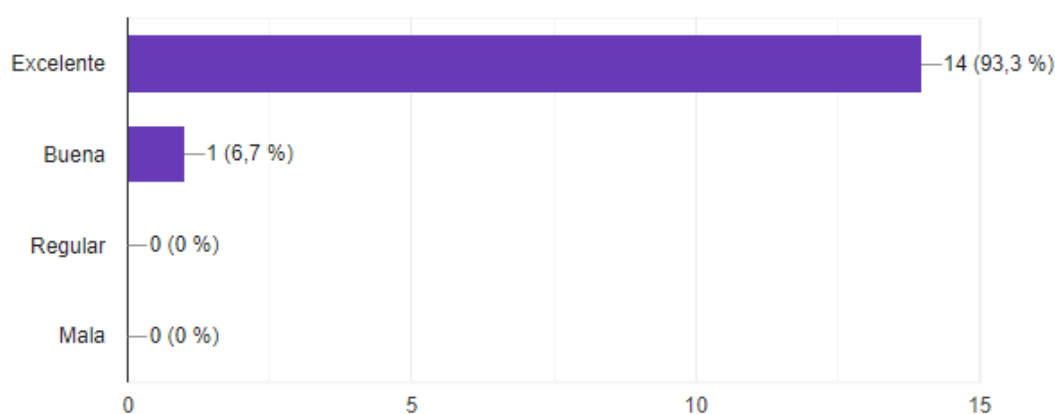
Figura No. 3. *Información del tipo de comprador de la marca manufacturas Franco.*



Pregunta 3. *Qué opinión tiene sobre la calidad de las prendas de Manufacturas Franco?*

Catorce de los encuestados coincidió con la alta calidad de las confecciones de prendas y accesorios.

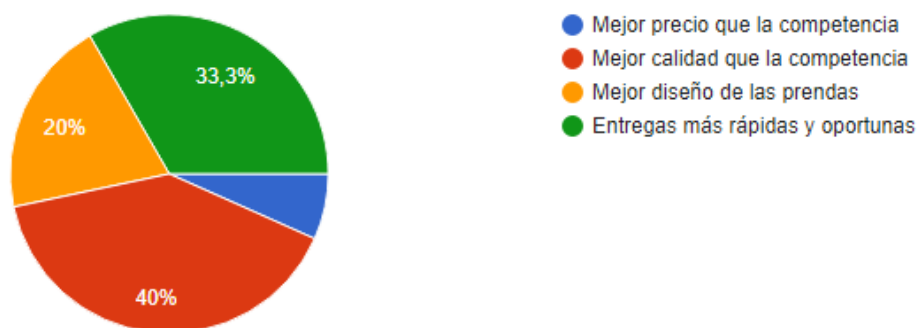
Figura No. 4. *Información sobre estándares de calidad de las prendas.*



Pregunta 4. *Cuál es la característica que más destaca de las prendas de Manufacturas Franco?*

La estrategia comercial de ofertar las prendas con un 5% menos que la competencia reporta más ventas y un reconocimiento de la marca.

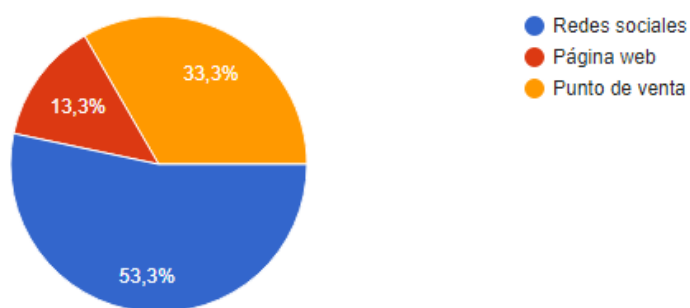
Figura No. 5. *Valores agregados y atributos que identifican en la marca Manufacturas Franco.*



Pregunta 5. *Qué sistema de compra de prendas de Manufacturas Franco le gustaría encontrar?*

Para el 53,3% de los encuestados la posibilidad de compra a través de la redes sociales es muy importante, para 33,3% contar con una página web de Manufacturas Franco es el mecanismo de compra ideal, un 13% considera el punto de venta como la forma idónea en que comprarían. Los datos son relevantes en cuanto a destinar recursos y personal para desarrollar los canales digitales de venta. (Ver Figura No. 6)

Figura No. 6. *Información sobre canales de venta de la marca*



CONCLUSIONES

Siendo el sector manufacturero uno de los que más crecimiento tiene en Colombia, es pertinente intensificar los esfuerzos empresariales para fortalecer el sector e incentivar a los microempresarios.

Manufacturas Franco como microempresa tiene posibilidades reales de expansión por la calidad y factura de sus productos, aprovechar el valor agregado que aporta es garantía de participar en mayor medida del mercado de prendas militares de la Octava Brigada.

Con un posicionamiento inicial ya alcanzado en el mercado y habiendo participado en procesos licitatorios de la Brigada, un siguiente paso es consolidar la presencia con vitrinas en todas las ocho (8) unidades como punto de venta o de exhibición. Es la oportunidad de que los potenciales usuarios y compradores tengan en sus manos los productos y comprueben la calidad.

Con la utilización de la herramienta digital WhatsApp se han logrado ventas iniciales significativas y prometedoras, haciendo imperioso intensificar la presencia de la marca en redes sociales en una segunda fase y con una página web en una tercera fase. Consolidar una base de datos organizada a partir de las posibilidades de los algoritmos permitirá estar más cerca de los usuarios y personalizar el servicio.

El posicionamiento de la marca requiere armar una estrategia que combine la asignación del recurso humano requerido (una persona que maneje la marca, las redes y proyecte la página web), una provisión de recurso financiero para hacer presencia con exhibidores en cada unidad de la Octava Brigada (se plantea que el componente de diseño presente sea un diferencial) y una decidida actividad de venta (con una persona o agente comercial exclusivamente dedicada al mercadeo).

REFERENCIAS

- Ahmed, M. I. (2011). A Comparative Study of Deming's and Juran's Total Works: Changing the Quality Culture Towards Total Quality Management. Journal of kirkuk University for Administrative and Economic Sciences, 1(1).
<https://www.iasj.net/iasj/article/39242>
- Bruhn, M. & Mackenzie, D. (2014) Entry Regulation and the Formalization of Microenterprises in Developing Countries, World Bank Research Observer, Vol. 29, No. 2, <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1093/wbro/lku002>
- Cámara Armenia (2021) Dinámica Empresarial en el Quindío, Cámara de Comercio Armenia, https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2021/06/dinamica_empresarial_quindio_2021.pdf
- Cámara Armenia (2020) Reactivación inteligente de la economía: sectores construcción y manufactura, Cámara de Comercio de Armenia, <https://camaraarmenia.org.co/noticias-empresarial/reactivacion-inteligente-de-la-economia-sectores-construccion-y-manufactura/>
- Clarke, S. (1990). The crisis of fordism and the crisis of capitalism. Telos, 83, 71-98.
<https://homepages.warwick.ac.uk/~syrbe/pubs/telos.pdf>
- Cohen, M., & Chen M. (1997). A guide for assessing the impact of micro enterprise services at the individual level. Washington, AIMS
https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacn575.pdf
- Confecámaras (2022) 307.679 nuevas empresas se crearon en el país durante 2021, un aumento del 10,6% con respecto a 2020, Confecámaras,
<https://confecamaras.org.co/noticias/809-307-679-nuevas-empresas-se-crearon-en-el-pais-durante-2021-un-aumento-del-10-6-con-respecto-a-2020#:~:text=La%20creaci%C3%B3n%20de%20microempresas%20creci%C3%B3n,unidades%20productivas%20nuevas%20en%202021.>

- CVC (2019) Sector manufacturero colombiano más optimista en el 2019,
<https://www.cvn.com.co/admincvn/sector-manufacturero/>
- Decreto 957 de 2019) Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1, de la Parte 2 del Libro 2, del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011.
- Hester, T. (2018) Challenges for Microenterprise: The Informal Economy, Baptist Global Response, <https://gobgr.org/challenges-for-microenterprise-the-informal-economy/>
- Hounshell, D. A. (2000). Automation, Transfer Machinery, and Mass Production in the US Automobile Industry in the Post–World War II Era. *Enterprise & Society*, 1(1), 100-138. <https://www.cambridge.org/core/journals/enterprise-and-society/article/automation-transfer-machinery-and-mass-production-in-the-us-automobile-industry-in-the-postworld-war-ii-era/704BAC582D04AE5CF8099C30F36A50D6>
- Insee (2014) Micro-enterprise, National Institute of Statics And Economic Studies, <https://www.insee.fr/en/metadonnees/definition/c1079>
- Lamoreaux, N. , Raff, D., & Temin, P. (2008). Economic theory and business history. <http://www.econ.ucla.edu/people/papers/Lamoreaux/Lamoreaux450.pdf>
- Marchesnay, M. (2015). La petite entreprise: Sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, 253, 319-331. <https://doi.org/10.3166/RFG.144.107-118>
- MinComercio (2022) marco normativo que regula particularmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), Ministerio de Comercio Industria y Turismo, <https://www.mipymes.gov.co/normatividad>
- OIT (2019) Lo pequeño Importa, Organización Internacional del Trabajo, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_723318.pdf

- Okřęglicka, K., & Pichugina, M. (2021). Selected Elements of Change Management and Business Performance of Microenterprises. *Social & Economic Revue*, 19(1).
<https://fsev.tnuni.sk/revue/papers/302.pdf>
- Pansiri, J. and Temtime, Z.T. (2008), "Assessing managerial skills in SMEs for capacity building", *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 2, pp. 251-260.
<https://doi.org/10.1108/02621710810849362>
- Pérez, L. A. Las MiPyMes: Historia, Cultura y Práctica Profesional. Index of /academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias,
https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/039_psico_institu2/material/bibliografia/mipymes.pdf
- Roncancio, C. (2016) La historia empresarial: elementos conceptuales, teoría, metodología e incidencias en la formación del administrador de empresas, Informe final de monografía como requisito de grado para optar al título de Administrador de Empresas Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia,
<https://core.ac.uk/download/pdf/217559424.pdf>
- Tello. S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex-Revista de la facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 12(14), 199-218.
- Valdés, J., & Sánchez, A. (2012). Las MiPymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, VII (14),126-156,
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Watson, D. (2019) Fordism: a review essay, *Labor History*, 60:2, 144-159, DOI: 10.1080/0023656X.2019.1537031