

**Estrategias de formalización y crecimiento para incrementar la competitividad de las  
PYMES en el barrio la arboleda de Facatativá**

Oscar Andrés Linares Amaya  
Mario Andrés Rojas Rodríguez

Universidad de Cundinamarca  
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables  
Programa de Administración de Empresas  
Extensión Facatativá  
Facatativá -Cundinamarca  
IPA 2025

**Estrategias de formalización y crecimiento para incrementar la competitividad de las  
PYMES en el barrio la arboleda de Facatativá**

Oscar Andrés Linares Amaya  
Mario Andrés Rojas Rodríguez

Monografía de investigación para obtener el título profesional de administrador de  
empresas

Director  
Dr. Juan Román Ávila Meléndez

Universidad de Cundinamarca  
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables  
Programa de Administración de Empresas  
Extensión Facatativá  
Facatativá -Cundinamarca  
IPA 2025

## Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	3
Introducción.....	7
Capítulo I. Planteamiento del problema .....	9
Generalidades.....	9
Planteamiento del problema.....	9
Formulación del problema .....	11
Sistematización del problema .....	11
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
Justificación .....	12
Capitulo II. Marcos de referencia.....	14
Marco teórico.....	14
Marco conceptual.....	19
Marco institucional .....	22
Marco legal .....	24
Capitulo IV. Diseño metodológico .....	33
Capítulo V. Resultados.....	39
Diagnostico los principales obstáculos que limitan la formalización y el crecimiento de las pymes del barrio La Arboleda. ....	39
Evaluación del grado de formalización de las pymes del barrio La Arboleda frente al marco normativo vigente en Colombia. ....	43
Diseño de estrategias de crecimiento de los modelos de negocio para de las PYMES analizadas, valorando su pertinencia y beneficios.....	49
Resultados.....	60
Recomendaciones .....	62
Conclusiones.....	63
Referencias bibliográficas .....	65
Anexos .....	68

## **Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Tiempo de Funcionamiento de los establecimientos por sector económico .....	35
<b>Tabla 2.</b> Relación entre formalización e indicadores de crecimiento .....	48
<b>Tabla 3.</b> Plan de acción para desarrollo de estrategias .....	57
<b>Tabla 4.</b> Plan de seguimiento y evaluación .....	59

## **Lista de ilustraciones**

<b>Ilustración 1.</b> Políticas públicas para la formalización .....	20
<b>Ilustración 2.</b> Estrategias de formalización y crecimiento de las Pymes .....	38
<b>Ilustración 3.</b> Barreras identificadas en la formalización .....	47
<b>Ilustración 4.</b> Relación entre formalización e indicadores de crecimiento .....	48

**Tabla de anexos**

**Anexo 1.** Cronograma (Diagrama de Gantt) .....68

**Anexo 2.** Encuesta aplicada a empresarios ubicados en el Barrio La Arboleda del municipio de Facatativá .....69

## **Introducción**

Esta monografía aborda el tema de las estrategias de formalización y crecimiento para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ubicadas en el barrio La Arboleda del municipio de Facatativá. Estas empresas representan una parte esencial del tejido empresarial colombiano, ya que constituyen el 99% del total de empresas en el país y generan alrededor del 70% del empleo nacional (DataCrédito Experian, 2024).

El trabajo se realiza con el objetivo de comprender y proponer acciones que fortalezcan la competitividad de estas pymes, considerando que muchas operan en la informalidad, lo cual limita su desarrollo, sostenibilidad y acceso a beneficios estatales y financieros. Se ha identificado que, en el barrio La Arboleda, las pymes enfrentan múltiples barreras estructurales y administrativas que dificultan su proceso de formalización y crecimiento empresarial.

La investigación está estructurada con base en una pregunta orientadora: ¿De qué manera las pymes del barrio La Arboleda del municipio de Facatativá pueden adoptar prácticas eficaces de formalización y crecimiento para incrementar su competitividad y permanencia en el mercado? Esta interrogante da lugar a una propuesta que entiende la formalización no solo como una obligación legal, sino como una herramienta estratégica para el acceso a nuevos mercados, financiación, licitaciones públicas y programas institucionales.

El enfoque metodológico del estudio es cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional. Se aplicará una encuesta estructurada a una muestra representativa de pymes del sector, tanto registradas como no registradas. Esta herramienta permitirá analizar la

relación entre el nivel de formalización y los principales indicadores de crecimiento empresarial, como rentabilidad, sostenibilidad y proyección en el mercado.

La pertinencia de esta propuesta radica en su valor académico y práctico. En el ámbito académico, contribuye al conocimiento sobre el comportamiento de las pymes en contextos urbanos específicos y su interacción con las políticas públicas. En lo práctico, ofrece herramientas útiles para la toma de decisiones, el diseño de estrategias y el fortalecimiento institucional de estas empresas, con el propósito de mejorar su inserción en el mercado formal y fomentar el desarrollo económico local.

Además, esta investigación se diferencia de estudios previos al centrarse en un análisis microterritorial del barrio La Arboleda, utilizando herramientas cuantitativas para diagnosticar con mayor precisión la situación de las pymes en este entorno particular; La propuesta está delimitada temporalmente al primer semestre del año 2025 y geográficamente al mencionado sector de Facatativá. Se reconocen como limitaciones posibles dificultades en el acceso a información contable, baja participación de las unidades de análisis y demoras en la recolección de datos.

Se espera que los resultados obtenidos sirvan de base para iniciativas futuras orientadas al fortalecimiento empresarial y para replicar estrategias exitosas en otros barrios o municipios con condiciones similares.

## **Capítulo I. Planteamiento del problema**

### Generalidades

Estrategias de formalización y crecimiento para incrementar la competitividad de las pymes en el barrio La Arboleda de Facatativá

Área, línea, programa, tema de investigación

Área: desarrollo empresarial

Línea: desarrollo empresarial local

Programa: administración de empresas

Tema: crecimiento y formalización de pymes

### **Planteamiento del problema**

El barrio la arboleda en la actualidad cuenta con una buena cantidad y variedad de pequeñas y medianas empresas, sin embargo, muchos de estos negocios se enfrentan a dificultades como lo pueden ser la falta de recursos financieros, limitaciones y desafíos administrativos, esto les impide su crecimiento y formalización en el mercado para lograr sobresalir.

Las dificultades administrativas y financieras afectan en especial a las pymes que se encuentran en una fase temprana y por ende les es difícil cumplir con la normatividad exigida por el estado, como la facturación electrónica, registro mercantil, requisitos contables, permisos y licencias requeridas.

La problemática de falta de formalización y crecimiento no solo está impactando a estas pymes, sino que también a la economía local y al desarrollo económico del municipio en general. Según (MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024)., “la formalización debe entenderse más que como una obligación de registro, como un medio de

inclusión económica, ambiental y social de las empresas en los mercados, para que estas aumenten sus índices de productividad, accedan al sistema financiero y sean sostenibles.” Por ende, la formalización empresarial se debe realizar para que los comerciantes entiendan y se sensibilicen sobre la importancia y beneficios que puede llegar a tener, pero sin embargo también se debe revisar los obstáculos que la formalización conlleva. Por otra parte, está el crecimiento de estos negocios, las Pymes y Mipymes, según (DataCrédito Experian, 2024),” son esenciales para el crecimiento económico del país porque impulsan el desarrollo, la economía y el efecto positivo que tienen es enorme.” Actualmente en Colombia, representan el 99,9% de las empresas y generan cerca del 70% del empleo en el país. Una empresa no solo crece en tamaño, sino también debe hacerlo en factores como el económico, productivo, mayores recursos, la digitalización o sostenibilidad y así de la manera como se crece poco a poco en estos factores también crecerá en tamaño, reconocimiento y competitividad en el mercado, por esta razón en este trabajo se enfocara en analizar las diferentes estrategias que lleven a las pymes del barrio la arboleda del municipio de Facatativá a un mejoramiento continuo en su formalización y crecimiento sostenible.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera las pymes del barrio La Arboleda del municipio de Facatativá pueden efectuar prácticas eficaces de formalización y crecimiento para incrementar su competitividad y permanencia en el mercado?

### **Sistematización del problema**

¿Cuáles son los principales problemas y desafíos que enfrentan las pymes en la arboleda para formalizarse?

¿Cuáles estrategias de crecimiento son las que más utilizan los comerciantes para el crecimiento de sus pymes?

¿Qué herramientas son necesarias para lograr la implementación de estrategias de formalización y crecimiento?

¿Cuál es el impacto y beneficios de la formalización y crecimiento en las pymes?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar los factores que inciden en la formalización y el crecimiento de las (pymes) del barrio la Arboleda en Facatativá, a través de la recolección y análisis de datos estadísticos, con el fin de formular estrategias que promuevan su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

### **Objetivos específicos**

Diagnosticar los principales obstáculos que limitan la formalización y el crecimiento de las pymes del barrio La Arboleda, mediante la aplicación de una encuesta estructurada que permita recopilar información relevante de su contexto operativo y administrativo.

Determinar en qué medida el grado de formalización de las pymes del barrio La Arboleda se ajusta al marco normativo vigente en Colombia, identificando el cumplimiento de requisitos legales, fiscales y administrativos establecidos para su operación.

Diseñar estrategias de crecimiento de los modelos de negocio, ajustadas a las condiciones reales de las pymes analizadas, valorando su pertinencia y beneficios esperados a partir del análisis de los datos recolectados.

### **Justificación**

Actualmente, las pymes representan un factor relevante en la economía local y nacional, teniendo en cuenta que representan más del 90% de las empresas en Colombia y ofrecen una gran cantidad de empleos; Sin embargo, a pesar de su relevancia, estas empresas enfrentan desafíos considerables que obstaculizan su crecimiento y sostenibilidad. Entre dichos obstáculos podemos mencionar la falta de acceso a financiamiento, la

informalidad laboral, la falta de capacitación en áreas clave como la gestión empresarial y la limitada adopción de tecnologías. Estas barreras no solo limitan el potencial de expansión de las Pymes, sino que además interfieren en su capacidad para aportar de manera asertiva al avance socioeconómico de la región. La necesidad de abordar estos desafíos hace que esta investigación sea viable y pertinente, ya que permitirá analizar de manera estructurada los factores que afectan el desarrollo y sostenibilidad de las pymes en Colombia. A través de un enfoque basado en datos y en experiencias exitosas, se busca plantear estrategias que faciliten su formalización y crecimiento. La importancia de esta investigación radica en que, al generar un diagnóstico preciso y fundamentado, se pueden identificar soluciones concretas que beneficien tanto a los empresarios como a la economía en general.

Se debe hacer énfasis en el hecho de que esta monografía tiene relevancia en el campo de la administración debido a que podrá aportar conocimientos aplicables sobre la gestión y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas que son elementos clave en la economía local y regional. En el campo administrativo, comprender los problemas que enfrentan las pymes en aspectos como la gestión de recursos, la innovación, la adaptación tecnológica y la formalización es crucial para desarrollar modelos de administración eficiente y sostenible. Además, cabe resaltar que la presente investigación proporcionará una base sólida para que los profesionales en administración identifiquen mejor las dinámicas de este sector y, a partir de ello, diseñen estrategias que optimicen el uso de recursos y mejoren la toma de decisiones. También, esta propuesta investigativa permite a los administradores reconocer las prácticas efectivas de liderazgo y desarrollo organizacional que son fundamentales para el crecimiento de las Pymes. Los hallazgos son particularmente útiles para aquellos que buscan implementar técnicas de administración que

respondan a las exigencias del entorno actual, posibilitando que estas empresas no solo sobrevivan, sino que se adapten y prosperen en un mercado en constante evolución.

Desde otra perspectiva, los resultados obtenidos en el presente estudio serán de gran ayuda para futuras investigaciones al aportar un marco teórico y empírico sobre los retos y oportunidades que enfrentan las Pymes en nuestro país. Este estudio apoyará con datos y análisis detallados que servirán como base para explorar áreas específicas, como el impacto de la digitalización en la competitividad de las Pymes, las mejores prácticas en acceso a financiamiento, o el rol de la capacitación en la sostenibilidad. Empresarial. Además, los resultados permitirán a otros investigadores identificar brechas de conocimiento y profundizar en estrategias de políticas públicas y modelos de negocios innovadores que puedan llegar a fortalecer el sector. De esta forma, los resultados serán un recurso valioso para aquellos que deseen desarrollar investigaciones aplicadas y generar propuestas que favorezcan la evolución y afianzamiento de las Pymes en diferentes regiones

## **Capítulo II. Marcos de referencia**

### **Marco teórico**

Este apartado contiene los referentes teóricos que servirán como apoyo fundamental a la presente investigación desde las teorías de formalización empresarial.

#### **Teoría de la formalización empresarial y desarrollo económico**

Esta teoría resalta la importancia de la formalización de las pymes como factor clave para impulsar el progreso económico regional. Según (La Porta y Shleifer 2015) “la formalización de las empresas es crucial ya que permite que estas tengan acceso a mercados más amplios, obtengan financiamiento y acceso a tecnología logrando así aumentar su productividad” (p. 110). Lo anterior se debe a que la formalización brinda una estructura

legal y regulatoria a las empresas que les permite crear empleo realizar inversión e innovación lo cual contribuye al desarrollo económico; además debido a la formalización se reduce la informalidad y la evasión fiscal, lo cual contribuye a impulsar el progreso económico y bienestar social de una región.

### **Teoría de la formalización empresarial y la tecnología**

Esta teoría hace referencia a que cuando las pequeñas empresas incorporan la tecnología digital hacen que el proceso de formalización se facilite especialmente cuando se habla de economías emergentes; de acuerdo con (Bharati et al., 2020). “la tecnología reduce los costos de transacción y potencializa la eficiencia de las empresas lo cual incentiva a la formalización”. Cuando las empresas incorporan la tecnología pueden tener acceso a mercados globales lo que garantiza su crecimiento y contribución en el progreso económico de la región.

### **Teoría de la formalización empresarial y la sostenibilidad**

Esta teoría hace énfasis en la importancia de la formalización empresarial como punto de partida para impulsar un desarrollo sostenible y equitativo; teniendo en cuenta que las empresas formales tienen una mayor probabilidad de adoptar prácticas de responsabilidad social corporativa; según (Hart, 2017), “la formalización empresarial es un requisito previo para la sostenibilidad teniendo en cuenta que proporciona una estructura legal y regulatoria que fomenta la responsabilidad social y ambiental”.

### **Teoría de la formalización empresarial y políticas públicas**

Esta teoría afirma que las políticas gubernamentales y regulaciones pueden influir en la formalización de empresas especialmente en economías emergentes dicha teoría se enfoca en cómo las políticas públicas pueden crear un entorno favorable para la formalización empresarial reducir la informalidad y promover el crecimiento.

### **Teoría de la gestión estratégica en las Pyme**

Esta teoría hace referencia al hecho de que el ciclo de planificación implementación y valoración de las estrategias facilita a las empresas alcanzar los objetivos y mantener la competitividad en el mercado; es decir esta teoría hace énfasis en la planificación estratégica, la flexibilidad y adaptabilidad, la innovación y el emprendimiento, la gestión de recursos limitados y la colaboración y la red de contactos. De acuerdo con esta teoría la gestión estratégica garantiza la supervivencia y crecimiento de las empresas permitiéndoles responder a las exigencias del entorno a través del aprovechamiento de las oportunidades que les brinda el mercado.

### **Teoría del desarrollo económico local**

Esta teoría plantea la importancia de la creación de un entorno económico sostenible y equitativo en áreas geográficas específicas, según (Pike et al., 2016), “el desarrollo económico local es un proceso que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de los residentes, preservar los recursos naturales y fomentar la equidad”. De acuerdo con esta teoría, se destaca la importancia de la participación de la población local en la toma de decisiones económicas, asegurando un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y la justicia social

### **Teoría de la creación de empresas**

Esta teoría se apoya en diversos elementos como la detección de oportunidades de negocio, la valoración de la pertinencia de los proyectos, la movilización de recursos financieros humanos y la creación de una estructura organizativa efectiva. De acuerdo con esta teoría la creación de nuevas empresas debe ser considerado como un proceso dinámico y complejo en el cual están involucrados la interacción de factores personales sociales y económicos.

Los impedimentos más característicos que deben afrontar las pymes ante los procesos de formalización y crecimiento destacan la falta de conocimiento en materia de normativas, los altos gastos de legalización, y la dificultad en el acceso a créditos e incidencia en programas de apoyo institucional (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019; Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020). Junto a lo anterior, el exceso de trámites administrativos, y la percepción de que operar informalmente es más rentable, constatan la resistencia a la formalización de la empresa.

### **Estrategias utilizadas por las pymes para formalizarse y crecer**

Una de las estrategias más importantes es la participación en programas públicos que ofertan regalos para formalizar la empresa, como reducción de impuestos durante el primer año, créditos a bajo interés, o la presentación de proyectos de innovación. Estos programas tienen como objetivo reducir las barreras iniciales que dificultan que muchas empresas den el salto hacia la legalidad y les facilitan el encaje dentro de la legislación vigente.

Las alianzas interempresariales también tienen un papel importante. A través de redes de colaboración, o bien a través de grupos por sectores, las empresas pueden compartir recursos administrativos, conseguir mejores condiciones comerciales, llegar a mejorar las condiciones de mercado, etc. Estas agrupaciones permiten además negociar colectivamente con los proveedores o bien acceder a procesos de formación especializada, logrando economías de escala que las pueden llevar hasta la sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, el uso estratégico de las tecnologías ha emergido como algo importante en los procesos de formalización. Las plataformas digitales para facturación, contabilidad y aspectos legales simplifican el día a día interno, reduciendo en consecuencia errores y tiempos, asimismo, la digitalización ha propiciado que un gran número de pymes

hayan podido visibilizar sus negocios mediante las redes sociales, y a través del comercio electrónico, aspectos que a su vez requieren de cumplir las normas y hacen que se fortalezca su paso a la formalidad.

### **Relación formalización**

Varias investigaciones demuestran que el grado de formalización de la empresa mide un porcentaje de crecimiento más elevado, las empresas formalizadas tienen mayor acceso a financiamiento, programas estatales, licitaciones y clientes corporativos, lo que repercute en aumento de las ventas, apertura de nuevas sedes y aumento del empleo (MINCIT, 2024).

La relación formalización/crecimiento también se ve fortalecida en cuanto a la sostenibilidad de las pymes. Esto es así, entre otras cosas, porque la formalización favorece a las pymes para construir la reputación del negocio, si se relacionan mejor con el cliente, el proveedor y la entidad financiera.

Tener registros contables, cumplir con las obligaciones tributarias o conocer las certificaciones necesarias permite a la empresa ser parte de la cadena de valor, ser parte de una empresa con mayor volumen de negocio y con mejores requerimientos, y crear relaciones comerciales más duraderas, esto concede una mayor visibilidad a la empresa por medio del reconocimiento institucional e incrementan su competitividad en el entorno económico.

La evidencia empírica también ha mostrado que las pymes formalizadas son más resilientes ante crisis económicas porque ya poseen una estructura en derecho y acceso a ayudas estatales, pues durante eventos como la crisis provocada por la pandemia del COVID-19, las empresas con registro formal se pudieron beneficiar de subsidios, alivios tributarios y programas de apoyo financiero mientras que las empresas informales fueron

condenadas a la exclusión de este tipo de ayudas. Lo anterior permite ver cómo la formalización constituyó una herramienta que permitió afrontar las contingencias.

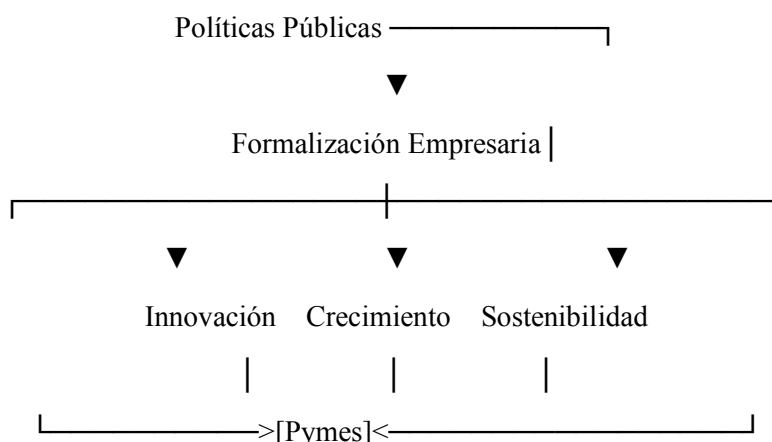
Otro elemento para considerar es la posibilidad de acceder al crédito, ya que las entidades crediticias, públicas y privadas, exigen a las empresas que se formalicen para otorgar créditos, líneas de inversión o microcréditos. Ser una pyme formalizada permite a la empresa contar con una historia contable, proyectar ingresos y planificar inversiones con mayor exactitud, lo que genera confianza y reduce el riesgo percibido por las entidades crediticias.

### **Marco conceptual**

El marco conceptual constituye el conjunto de ideas, categorías, variables y principios fundamentales que sirven como referencia para comprender y analizar el fenómeno de estudio. Este marco proporciona claridad sobre los conceptos que guían la investigación, explicando sus definiciones, interrelaciones y pertinencia para el problema abordado. En este caso, se estructura en torno a seis categorías fundamentales: formalización empresarial, pymes, crecimiento empresarial, sostenibilidad, innovación y políticas públicas.

Este modelo muestra cómo las políticas públicas y el entorno institucional favorecen la formalización, la cual a su vez es un eje transversal que permite a las pymes innovar, crecer y lograr sostenibilidad. Así, el éxito de las pymes depende en gran medida del nivel de integración al sistema económico formal.

### ***Ilustración 1. Políticas públicas para la formalización***



Nota. La ilustración muestra la importancia de políticas públicas, dentro de la formalización para lograr innovación, crecimiento y sostenibilidad en las pymes.

### **Formalización empresarial**

La formalización se refiere al proceso mediante el cual una empresa cumple con las exigencias legales, fiscales y laborales de su país, obteniendo reconocimiento jurídico e integración al sistema económico institucional. Esta incluye el registro ante entidades estatales, la declaración de impuestos y la afiliación a la seguridad social. Se considera un proceso estratégico, ya que posibilita el acceso a créditos, licitaciones, capacitación y redes de apoyo estatal (Beltrán Díaz et al., 2023).

“La formalización no solo implica un cambio legal, sino un cambio estructural en la forma de operar de las empresas, haciéndolas más visibles, confiables y sostenibles a largo plazo” (Rodríguez & Sanabria, 2022).

### **Pequeñas y medianas empresas (Pymes)**

“Las pymes son unidades económicas caracterizadas por tener una estructura organizativa simple, escasos recursos y fuerte participación en los mercados locales. Según la legislación colombiana” (MinCIT, 2019), “las microempresas, pequeñas y medianas se diferencian por el nivel de ingresos y número de empleados. Representan más del 90% del tejido empresarial nacional, siendo claves en la generación de empleo y en la dinamización de la economía” (Hernández & Mosquera, 2021).

### **Crecimiento empresarial**

El crecimiento empresarial se entiende como el aumento sostenido de las capacidades de producción, ventas, generación de empleo, acceso a mercados o mejora en rentabilidad. En las pymes, este crecimiento suele estar asociado a la gestión eficiente de los recursos, la innovación en productos o procesos y el acceso a financiamiento. Un mayor grado de formalización se ha vinculado positivamente al crecimiento empresarial por medio del acceso a canales de inversión y mercados regulados (Villalba & Morales Gil, 2019).

### **Sostenibilidad empresarial**

La sostenibilidad empresarial hace referencia a la capacidad de la empresa para mantenerse operativa, rentable y responsable en el tiempo, garantizando el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales. En pymes formalizadas, la sostenibilidad suele estar relacionada con el cumplimiento de estándares legales y prácticas de responsabilidad corporativa (RSE), que mejoran la imagen empresarial y su competitividad (Cruz & Flórez, 2020).

### **Innovación**

La innovación en pymes implica la implementación de mejoras sustanciales en productos, procesos, marketing o gestión, que aumenten la eficiencia y capacidad de

adaptación al mercado. En contextos de formalización, la innovación se ha visto potenciada por el acceso a tecnología, redes de conocimiento y participación en programas institucionales (Díaz & Villamil, 2021). Las pymes que adoptan tecnologías digitales tienden a acelerar sus procesos de formalización y crecimiento competitivo.

### **Políticas públicas y entorno institucional**

Las políticas públicas para pymes comprenden un conjunto de estrategias gubernamentales diseñadas para apoyar la legalización, financiación, capacitación y sostenibilidad de estas unidades económicas. En Colombia, programas como Innpulsa, el Fondo Emprender del SENA o la Ventanilla Única Empresarial buscan eliminar barreras de acceso al sistema formal, simplificar trámites y brindar asesoría técnica para mejorar la competitividad de las empresas emergentes (MINCIT, 2023).

El marco institucional comprende el conjunto de organismos, normas y políticas públicas que regulan, apoyan y orientan el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. Estas instituciones desempeñan un papel clave en la promoción de la formalización, la competitividad, la innovación y la sostenibilidad empresarial.

### **Marco institucional**

#### **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT)**

El MinCIT es la entidad rectora de la política pública empresarial en Colombia. Su misión incluye promover el desarrollo productivo, la competitividad y la formalización de las mipymes a través de programas como “Colombia Productiva”, “Fábricas de Productividad” e “Innpulsa Colombia”. También lidera la estrategia de simplificación

normativa y trámites empresariales mediante herramientas como la Ventanilla Única Empresarial (VUE).

### **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)**

La DIAN es la institución encargada de administrar el sistema tributario del país. A través del Registro Único Tributario (RUT) y de su plataforma virtual, permite a las empresas registrarse formalmente, facturar legalmente y cumplir con sus obligaciones fiscales. La DIAN también promueve la cultura tributaria y la formalización mediante campañas de educación y fiscalización.

### **Cámaras de Comercio**

Las Cámaras de Comercio son entidades privadas con funciones públicas delegadas. Su principal función es el registro mercantil, a través del cual las empresas obtienen personería jurídica y pueden operar legalmente. También ofrecen servicios de formación, asesoría legal, desarrollo empresarial y creación de redes de negocios. En el caso de Cundinamarca, la Cámara de Comercio de Facatativá presta acompañamiento a las pymes locales en procesos de formalización y fortalecimiento.

### **Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)**

El SENA cumple un papel central en la formación técnica, el emprendimiento y el fortalecimiento del talento humano. A través del Fondo Emprender, brinda capital semilla a proyectos de creación de empresas formales, y ofrece asesoría integral para la legalización, gestión empresarial y sostenibilidad de las iniciativas. Además, capacita en competencias clave como gestión contable, mercadeo digital, legislación laboral y administración.

### **Innpulsa Colombia**

Es una entidad adscrita al MinCIT que fomenta el emprendimiento, la innovación y el crecimiento empresarial. Ofrece convocatorias, cofinanciación, mentorías y acompañamiento especializado a pymes con potencial de expansión. Innpulsa ha promovido la adopción de tecnologías digitales, el escalamiento de modelos de negocio y la participación de pymes en mercados internacionales.

### **Confecámaras**

La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio articula a las cámaras del país y coordina acciones conjuntas en temas como digitalización, estudios de impacto económico, monitoreo del crecimiento empresarial y propuestas de política pública. Confecámaras también produce indicadores relevantes sobre la formalización y evolución de las pymes a través del Registro Único Empresarial y Social (RUES).

### **Marco legal**

La informalidad en América Latina se configura como un acontecimiento estructural que ha sido consecuencia de una serie de fajos históricos, sociales, económicos y culturales. En términos de trabajo informal, se estima que casi el 50% de los trabajadores en la región llevan a cabo sus actividades laborales en el ámbito informal (CEPAL, 2021) y que una gran porción de unidades productivas (sobre todo micro y pequeñas empresas) se encuentran no registradas en las administraciones tributarias y la normativa laboral. La informalidad materializa la evasión fiscal, pero también limita el acceso a los instrumentos de las organizaciones de servicios financieros, protección social y derechos laborales.

Se identifican como factores determinantes: la debilidad institucional, la rigidez del marco tributario, la burocracia excesiva y la falta de incentivos claros para la formalización. Se identifican también como determinantes la baja escolaridad de los empresarios, la

cultura del “rebusque” como forma de subsistencia económica, la informalidad del trabajo familiar, etc. Reproduciendo así esquemas económicos alternativos al sistema legal. En muchos casos los mismos consumidores prefieren adquirir productos y servicios informales por sus precios más bajos, alimentando así el ciclo de la informalidad. En los países con mayores desigualdades en acceso a educación, capital y tecnología como Colombia, México o Perú, el sector informal es el único posible para millones de personas que se ven excluidas del sistema productivo formal. Por ello, cualquier política de formalización debe tener en cuenta este contexto significativo y aplicar una estrategia integral que combine incentivos, educación empresarial, simplificación normativa y una mirada de desarrollo inclusivo. La lucha contra la informalidad no puede ser solo desde el control, sino desde construir oportunidades.

La resistencia de los pequeños empresarios o emprendedores a la formalización de sus actividades económicas no está relacionada únicamente con factores de tipo estructural o económico, sino también con factores psicosociales profundamente arraigados. Entre estos encontramos la idea de que el Estado es más una carga que una ayuda, el miedo a la intervención de la administración tributaria y la noción de que emprender la legalización de la actividad conlleva la pérdida de control de la actividad (Organización Internacional del Trabajo [OIT] 2020), el cual se encuentra reforzado en territorios donde las relaciones entre ellas han sido negativas y marcadas por la desconfianza.

Otro factor psicosocial que parece ser determinante es la falta de conocimiento respecto a lo que significa la formalización y lo que esta puede traer de beneficios reales. En muchos territorios (especialmente rurales o periféricos), los mismos empresarios funcionan a partir de saberes empíricos, sin acceder a información técnica, y sin formación empresarial; de este modo, parece que la informalidad es el único modo de poder continuar

con la actividad económica, cosa que reafirma mediante los grupos de pares que han vivido experiencias en contextos similares, generando así una cultura empresarial informal difícil de desarticular. También influyen aspectos como la aversión al riesgo, el miedo al fracaso y la inseguridad jurídica. Muchos emprendedores temen que los costos iniciales y los trámites puedan sobrecargar su negocio o llevarlo al cierre, especialmente cuando sus ingresos son inestables. Adicionalmente, la baja autoestima empresarial y la falta de visión a largo plazo dificultan la toma de decisiones orientadas al crecimiento formal. Por tanto, cualquier estrategia para incentivar la formalización debe incluir componentes de acompañamiento psicológico, educación financiera y procesos de sensibilización comunitaria que reconstruyan la confianza en las instituciones.

En el contexto actual, las pymes deben reinventarse no solo para hacer frente a entornos muy intensamente competitivos, sino también para formalizarse de manera sostenible. La innovación en los modelos de negocio ha ido cobrando sentido en la medida que, por ejemplo, se busca más allá de la innovación y asumiendo por ejemplo nuevas tecnologías, repensar la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes y las fuentes de ingreso (Osterwalder & Pigneur, 2011), surgiendo así el hecho que las pymes formales que adopten la innovación van a tender a comportar con una mayor resiliencia y adaptabilidad.

Uno de los modelos emergentes más exitosos ha sido la adopción del comercio electrónico en la solución de las respectivas pymes que permite a las pymes ampliar su mercado sin necesidad de grandes inversiones físicas y con la necesidad de ser parte operando plataformas reguladas, lo que afecta incluso indirectamente a la formalización de las pymes, en este caso las pymes se ven también obligadas a formalizarse conforme a la promoción de normativas fiscales y de protección al consumidor y de seguridad, como por

ejemplo los mecanismos de cada uno de las políticas públicas. Otro modelo de negocio que ha resultado de gran éxito ha sido el de las franquicias locales, ya que permite a los pequeños empresarios operar bajo una estructura de negocio formalizada y en algo determinado, corriendo menos riesgos y con más probabilidades de conseguir el éxito, en este caso habla por sí mismo de una diversidad más que interesante cuando se habla del modelo de negocio para pymes. De allí, surgen iniciativas de negocio colaborativo como cooperativas, asociaciones de pequeños productores o espacios de coworking que permiten compartir infraestructura, e incluso servicios legales y administrativos. Este tipo de esquema favorece la formalización colectiva puesto que permite compartir acceso a trámites, asesorías y beneficios tributarios. Las políticas públicas que fomentan estos tipos de iniciativas de innovación (con líneas de créditos, programas de formación, beneficios fiscales, etc.) son importantes para hacer crecer este tipo de modelos formales innovadores.

Este análisis se basa en el marco normativo colombiano y municipal que regula la creación, formalización y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes). También se enfoca en las políticas públicas que buscan impulsar el desarrollo económico local, especialmente en contextos urbanos como el barrio La Arboleda de Facatativá.

La formalización de la actividad económica en Colombia está regulada por un conjunto de normas y entidades del Estado que tienen como finalidad articular y promover en el marco de la legalidad la actividad económica. El proceso formal de la formalización empieza por la inscripción del establecimiento ante la Cámara de Comercio correspondiente, lo cual le otorgará personería jurídica a la empresa. Luego viene el registro ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la unidad administrativa competente que expide el RUT (Registro Único Tributario), que es el documento necesario para poder facturar legalmente y hacer el cumplimiento de las

obligaciones tributarias y, a su vez, para relacionarse con las entidades del Estado (DIAN, 2023).

Otro conjunto de instituciones muy relevantes en este contexto son el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), responsable de las políticas de impulso a las empresas; la Superintendencia de Sociedades, que ejerce el control y vigilancia de las empresas con forma de organización jurídica; y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), dedicado al emprendimiento por medio de la capacitación y los fondos de puesta en marcha como el Fondo Emprender. Estas instituciones no son competidoras, sino que acompañan y dan soporte de capacitación a las pymes para que puedan ingresar al circuito formal.

En el marco de una institucionalidad existente, muchas pymes desconocen los beneficios que puede conllevar la formalización o bien enfrentan sus dificultades en lo que respecta a los trámites. Esto pone de manifiesto la necesidad de fuertes canales informativos, de simplificar trámites y de ampliar la institucionalidad en las zonas donde hay baja presencia estatal. La armonización normativa y conectividad de plataformas públicas son pasos importantes en la formalización.

La asociatividad se presenta como una de las estrategias más efectivas para el impulso de la formalización y el crecimiento de las pymes. Al integrarse en redes o clústeres, las pequeñas unidades productivas pueden, entre otras cosas, acceder a recursos, reducir sus costos operativos y mejorar su capacidad de negociación. Las redes o clústeres permiten el intercambio de información, la integración con entidades de apoyo y la posibilidad de participar en forma mancomunada en programas de fortalecimiento empresarial. En Colombia, entidades como Cámaras de Comercio y el SENA fomentan la creación de redes empresariales a nivel local y regional, y estas asociaciones han

demostrado ser efectivas para enfrentar problemas comunes, acceder a nuevos mercados o cumplir con exigencias legales establecidas por el Estado. De esto se deduce la importancia de fortalecer una cultura de cooperación empresarial para facilitar la dinámica de procesos de formalización sostenibles.

El Estado colombiano ha establecido diversas políticas públicas orientadas a la formalización y potenciar la capacidad productiva de las Mipymes, con el propósito de reducir las barreras de entrada al sistema formal y dotar de herramientas para la sostenibilidad de la empresa. Algunas de las políticas más relevantes son las de MinCIT, Innpulsa Colombia o el Fondo Emprender de SENA, además de las propuestas de las cámaras de comercio a nivel local. Los programas ofrecen beneficios como formación empresarial, asesoría jurídica, capital semilla, la cofinanciación de proyectos, plataformas donde exhibir productos, etc. Además, se han ejecutado políticas públicas de carácter tecnológico como el RUES (Registro Único Empresarial y Social) o la Ventanilla Única Empresarial, que facilitan el proceso de registro mercantil, inscripción en la DIAN y obtención de licencias desde el entorno digital. Por lo tanto, aunque los programas tienen el potencial para poner al alcance de los actores de la economía informal y rural estas políticas, hay que reconocer que su alcance no ha sido parejo ni total, y hasta ahora ha sido necesario extender la cobertura, fortalecer la articulación institucional y ajustar las propuestas a la realidad en la que se insertan. A su vez, una política pública tiene que ir más allá de cualquier incentivo económico y constituir un acompañamiento técnico, cultural y comunitario que garantice una formalización significativa y perdurable.

El crecimiento empresarial es un fenómeno complejo, cuyas manifestaciones se pueden medir mediante diferentes indicadores cuantitativos y cualitativos. En el caso de las pymes, se considera que los principales indicadores son el incremento de las ventas, la

generación de empleo, la ampliación de la infraestructura física o digital, el aumento de la cuota del mercado, la mejora de los niveles de rentabilidad (OCDE, 2021). Dichos indicadores permiten evaluar el comportamiento no sólo financiero de las empresas, sino también el impacto económico y social de las mismas.

En el caso de Colombia, Confecámaras y DANE han desarrollado herramientas para establecer el comportamiento a través del tiempo de las pymes mediante registros mercantiles, encuestas empresariales y datos tributarios que permiten establecer trayectorias diferenciadas de crecimiento entre empresas formalizadas y no formalizadas como las primeras tienen mayores niveles de inversión, de acceso al crédito y de supervivencia a largo plazo. A su vez, se han sugerido diferentes indicadores, como la innovación en productos o procesos, la adopción de tecnologías digitales o la introducción de estándares de calidad. Estos aspectos son de suma importancia para evaluar la capacidad de las pymes para adaptarse a los cambios en el entorno. Por lo que se refiere al crecimiento empresarial, es necesario incorporar una perspectiva holística que considere tanto las variables económicas como las variables referidas a los aspectos organizativos y tecnológicos.

### **Normativa nacional**

La Ley 590 de 2000, que fue modificada por la Ley 905 de 2004, establece un marco general para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Colombia. Esta ley define diferentes categorías empresariales y promueve herramientas de apoyo técnico, financiero y comercial.

La Ley 1014 de 2006, conocida como la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objetivo incentivar el espíritu empresarial desde el ámbito educativo y social. Busca promover la creación de empresas como una forma de inclusión y desarrollo económico.

La Ley 1429 de 2010, que se centra en la formalización y generación de empleo, ofrece beneficios tributarios y simplificaciones administrativas para facilitar la transición de las microempresas de la informalidad a la legalidad

La Ley 1780 de 2016, conocida como Ley ProJoven, que fomenta el emprendimiento juvenil a través de exenciones tributarias y apoyo institucional para iniciativas empresariales lideradas por jóvenes de entre 18 y 35 años.

El Decreto 957 de 2019 introduce una clasificación oficial de las empresas según su tamaño, basada en los ingresos operacionales anuales. Esto permite establecer criterios diferenciados en la implementación de políticas públicas y programas de apoyo. Finalmente, el Estatuto Tributario Nacional y el Régimen Simple de Tributación ofrecen una alternativa fiscal simplificada que promueve la formalización voluntaria de pequeños negocios, brindando beneficios en impuestos y cotizaciones.

El Estatuto Tributario Nacional y el Régimen Simple de Tributación ofrecen una alternativa fiscal simplificada que promueve la formalización voluntaria de pequeños negocios, brindando beneficios en impuestos y cotizaciones.

### **Normativa territorial Facativá y Cundinamarca**

A nivel departamental, la Política Pública de Emprendimiento y Desarrollo Económico de Cundinamarca establece directrices y programas que se conectan con los municipios para impulsar el tejido empresarial. Se centra en la formalización, la competitividad regional y el desarrollo sostenible, esta política busca fortalecer las redes empresariales, facilitar el acceso a financiamiento y potenciar las capacidades locales, todo con el objetivo de generar empleo e ingresos dignos.

En el ámbito local, el municipio de Facativá cuenta con una serie de normativas y planes que guían el desarrollo económico, social y territorial, siendo esenciales para crear

estrategias que ayuden a formalizar y hacer crecer pequeñas y medianas empresas, especialmente en áreas como el barrio La Arboleda, estas normativas conectan las políticas nacionales con la realidad del territorio, estableciendo pautas claras para fomentar el emprendimiento y fortalecer la economía local. Primero que nada, el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, llamado “Facatativá Nuestra Casa”, es el principal instrumento de planificación territorial en este periodo de gobierno.

Este plan tiene como uno de sus ejes estratégicos el impulso del desarrollo económico y empresarial, enfocándose en la inclusión productiva, la innovación y el apoyo a microempresas y emprendimientos locales. También incluye programas de acompañamiento técnico, promoción del empleo formal, acceso a capacitación y la creación de espacios para la participación ciudadana, todo con el fin de dinamizar la economía desde los barrios. Además, los acuerdos Municipales que emite el Concejo de Facatativá son herramientas legales que permiten llevar a cabo proyectos y asignar recursos públicos para el desarrollo económico local. Gracias a estos acuerdos, se han podido crear iniciativas en formación empresarial, ofrecer estímulos tributarios, organizar ferias de emprendimiento y establecer alianzas interinstitucionales para apoyar a los empresarios y emprendedores del municipio.

Finalmente, las normas sobre el uso del suelo y las licencias de funcionamiento, que se encuentran en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y en las regulaciones urbanísticas del municipio, son clave para determinar si las actividades comerciales son legales en áreas residenciales como La Arboleda. Estas reglas establecen qué tipos de negocios se pueden abrir, los requisitos técnicos y ambientales que deben seguir, y las limitaciones que se aplican a ciertos sectores económicos, todo esto es fundamental para asegurar que las unidades productivas en el barrio operen de manera legal y sostenible.

## **Capítulo IV. Diseño metodológico**

El marco metodológico de esta monografía tiene como objetivo delinear el enfoque, las técnicas que se utilizarán para realizar el análisis de estrategias de formalización y crecimiento para pequeñas y medianas empresas (pymes) en el barrio La Arboleda de Facatativá.

### **Enfoque de Investigación**

La investigación se desarrollará mediante un enfoque *cuantitativo*, con alcance descriptivo, que se enfoca en la recopilación y el análisis de datos e información numérica. Este enfoque es adecuado para la identificación de manera objetiva la realidad de las pymes del barrio La Arboleda en Facatativá y para medir la relación entre las estrategias de formalización, legalización y el crecimiento empresarial, desde el marco de estudio como Administradores de Empresas. El enfoque cuantitativo es un método de investigación centrado en la recolección y el análisis de datos numéricos para establecer patrones, relaciones y tendencias en los fenómenos estudiados. Este enfoque permite efectuar análisis estadísticos y generalizar resultados a partir de muestras representativas de una población. Se caracteriza por la objetividad, la medición precisa y la utilización de instrumentos estructurados, como encuestas y cuestionarios, para recopilar datos

"El enfoque cuantitativo se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos, permitiendo la identificación de patrones, relaciones y tendencias a través de técnicas estadísticas. Este enfoque busca establecer generalizaciones y explicar fenómenos sociales y naturales mediante la medición y el análisis sistemático" (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 14).

## **Tipo de Estudio**

Se llevará a cabo un estudio descriptivo y enfoque correlacional, ya que el estudio descriptivo busca caracterizar las condiciones actuales de formalización y el crecimiento de las pymes del sector, mientras que el enfoque correlacional, buscará determinar la relación entre la formalización de las empresas y su desempeño en términos de crecimiento (ventas, empleo, etc.), por ende se centra en identificar y analizar las relaciones entre dos o más variables. Su propósito es determinar si existe algún tipo de relación que existe entre ellas, sin establecer causalidades. Este enfoque es útil para detectar patrones de comportamiento entre variables en contextos específicos, aunque no se busca manipular ninguna variable en el proceso

Según Hernández y Sampieri, la investigación descriptiva se define como un enfoque cuyo objetivo es "describir las características de un fenómeno, situación o grupo de personas" (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Este tipo de investigación busca proporcionar un panorama detallado sobre el tema estudiado, enfocándose en "el qué" y "el cómo" de la realidad sin manipular las variables. Por lo general, utiliza técnicas de recolección de datos como encuestas y se centra en describir y resumir la información obtenida.

Por otro lado, la investigación correlacional se describe como un tipo de estudio que tiene como finalidad "determinar la relación existente entre dos o más variables" (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En este enfoque, el investigador busca identificar si hay una correlación y, de ser así, evaluar la dirección y fuerza de esa relación. Es importante destacar que, a diferencia de la investigación experimental, la investigación correlacional no establece relaciones causales, sino que simplemente observa cómo varían las variables entre sí.

**Tabla 1. Tiempo de Funcionamiento de los establecimientos por sector económico**

<b>Tipología del sector económico</b>	<b>¿Cuántos años lleva funcionando su establecimiento?</b>
<b>Comercio</b>	<b>6</b>
<i>1 a 3 años</i>	3
<i>4 a 6 años</i>	1
<i>Mas de 6 años</i>	1
<i>Menos de 1 año</i>	1
<b>Servicios</b>	<b>3</b>
<i>1 a 3 años</i>	3
<b>Total general</b>	<b>9</b>

Nota. La tabla muestra el tiempo que llevan los establecimientos funcionando, además de observar el sector al que pertenecen.

### **Población y Muestra**

La población objetivo del estudio está conformada por pequeñas y medianas empresas ubicadas en el barrio La Arboleda, del municipio Facatativá, tanto formales como también las que se encuentran bajo la informalidad. Aunque no se cuenta con datos oficiales específicos para el periodo 2024-2025 sobre el total de empresas registradas en Facatativá, aplicamos un enfoque razonable para lograr aproximar datos para este año, en base del informe oficial de la cámara de comercio para el año 2023, el cual muestra en su informe anual que se reportan o se encuentran inscritas 30.774 empresas activas en Facatativá. Ahora teniendo en cuenta que según la cámara de comercio el sector empresarial en la región crece anualmente entre el 3% y el 5%, siendo así para el municipio de Facatativá, un crecimiento en el 3% anual nos permitirá proyectar:

- **2024:**  $30.774 \times 1.03 \approx 31.697$  empresas
- **2025:**  $31.697 \times 1.03 \approx 32.648$  empresas

En Facatativá, micro y pequeñas empresas registradas en cámara de comercio se encuentran casi un 98% de la totalidad de empresas vigentes (Cámara de Comercio de Facatativá, 2023)

Ahora para determinar la población específica del barrio la Arboleda, se decidió realizar un reconocimiento en el sector con mayor comercio o negocios de dicho barrio, donde se encuentran algunas zonas de actividad económica localizada en calles de alto flujo peatonal y vehicular. En esta zona se identificaron establecimientos dedicados principalmente a actividades de comercio minorista (supermercados, Fruver, pizzería, bar, entre otros), esta información cruzada con comerciantes del sector, nos permitió estimar que en el sector de mayor actividad económica mencionado anteriormente, el cual es la calle principal en comercio del barrio La Arboleda hay una presencia activa aproximadamente de entre 20 y 25 pymes formales y otros emprendimientos informales operando regularmente.

Debido al tamaño reducido de la población, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a 9 pymes del sector estudiado y que accedieron voluntariamente a participar, por ende, esta técnica es apropiada en este tipo de investigaciones exploratorias o diagnósticas, aún más cuando se busca interpretar fenómenos comunitarios y se trabaja con unidades accesibles, como lo proponen (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

Ahora bien, para justificar estadísticamente la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

Por ende:

$N = 20$  (población estimada)

$Z = 1.96$  (nivel de confianza del 95 %)

$p = 0.5$  (proporción de éxito)

$q = 0.5$  (proporción de fracaso)

$e = 0.1$  (margen de error del 10 %)

$$n = \frac{25 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(25 - 1) * 0.1^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{24.01}{3.3604} \approx 7.14$$

Este cálculo nos demuestra que redondeando, se requiere un mínimo de 8 encuestas para cumplir con los criterios estadísticos establecidos, en esta investigación se aplicaron 9 encuestas, lo que supera el mínimo necesario, fortaleciendo la validez y representatividad de los resultados.

### **Recolección de Datos**

Se aplicó una encuesta estructura, compuesta por 15 preguntas y de opción múltiple, la cual se diseñó para indagar sobre las variables claves como el estado de formalización, la documentación legal, uso de facturación electrónica, percepción de crecimiento, número de empleados, uso de redes sociales, estrategias aplicadas, entre otras, incluye preguntas cerradas con escalas de Likert, (Anexo 2), la aplicación fue se realizó de manera presencial durante el estudio que se está realizando durante el periodo académico.

### **Análisis de Datos**

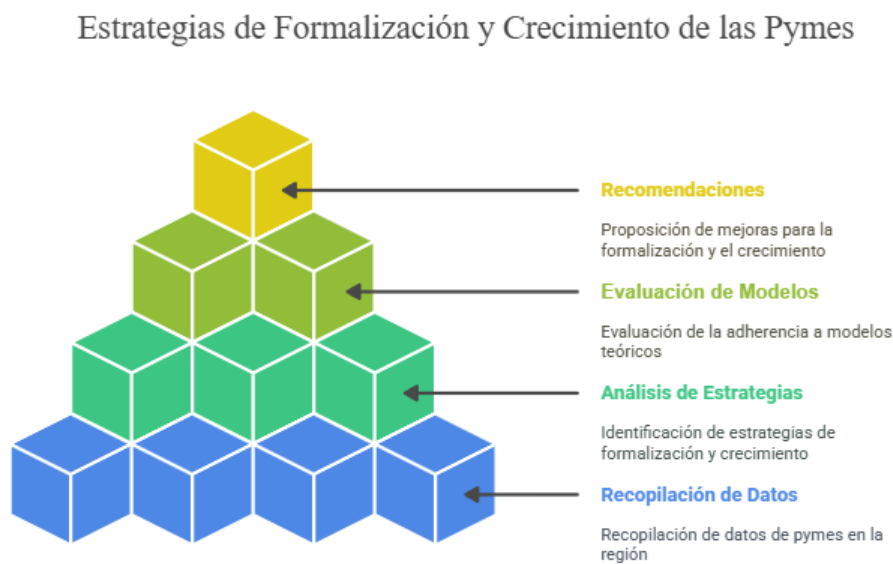
Para la sistematización y análisis de datos se utilizó Microsoft Excel, utilizando herramientas de estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, gráficos), adicionalmente se cruzaron variables para identificar relaciones como: formalización vs evolución del negocio, uso de redes sociales vs crecimiento, y documentación legal vs acceso a beneficios. Esto permitió plantear conclusiones sólidas y estrategias aplicables a la realidad

observada. También, tablas dinámicas, con el fin de condensar los datos, identificar patrones y tendencias y facilitar las decisiones tomadas.

### **Validación de los modelos de formalización y crecimiento**

Para comprobar la aplicabilidad de los modelos teóricos en el contexto de estudio, se seguirá este procedimiento:

#### ***Ilustración 2. Estrategias de formalización y crecimiento de las Pymes***



Nota. En la ilustración se muestra los niveles y paso a paso que se realizó para poder sugerir dichas estrategias.

Se garantizará la ética en la investigación mediante la obtención del consentimiento de todos los implicados en el estudio, se les informará sobre el propósito del estudio, se garantizó el cumplimiento de principios éticos como el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos, el respeto al tiempo de los participantes y la anonimidad de las respuestas, por último, cabe resaltar que el estudio se realizó con fines estrictamente académicos.

### **Limitaciones del Estudio**

Entre las limitaciones del estudio, se encuentran:

Posible sesgo en las respuestas de los encuestados, ya que pueden dar respuestas socialmente deseables.

Limitaciones en la representatividad de la muestra si no se logra una adecuada participación de las pymes.

Dificultades en la obtención de datos precisos sobre el crecimiento, dado que algunas pymes pueden no llevar registros rigurosos.

### **Alcances del Estudio**

El presente estudio servirá para identificar las estrategias de formalización y crecimiento de pequeñas y medianas empresas (pymes) en el barrio La Arboleda de Facatativá, para el primer periodo del año 2025. Los alcances de esta investigación se definen en:

Este estudio se enfoca en la realidad económica y empresarial específica de La Arboleda, lo que permitirá una comprensión profunda de las particularidades que enfrentan las pymes en esta área, por ende, se espera que los hallazgos sean relevantes para las políticas locales de desarrollo del tejido empresarial de Facatativá.

Se examinarán diversas estrategias de formalización y crecimiento adoptadas por las pymes en el barrio, permitiendo identificar las prácticas más efectivas y los obstáculos comunes que enfrentan en su camino hacia la formalización y el crecimiento.

## **Capítulo V. Resultados**

### **Diagnostico los principales obstáculos que limitan la formalización y el crecimiento de las pymes del barrio La Arboleda.**

Para la recopilación de la información, se aplicó una encuesta estructurada de manera virtual; en la cual se buscó obtener información para nuestra investigación acerca

de los procesos de formalización y planes estratégicos de crecimiento con grupo focal de 9 establecimientos del barrio La Arboleda, entre las que se encuentran, droguerías, supermercados, Fruver y restaurantes.

### **Caracterización del tejido empresarial local**

La encuesta aplicada a nueve unidades productivas (pymes) del barrio La Arboleda revela un predominio de actividades en el sector comercio (67%), seguido del sector servicios (33%). Estas empresas incluyen minimercados, restaurantes, pizzerías, fruver y droguerías. El 66% de las pymes tiene entre 1 y 3 años de funcionamiento, mientras que solo una supera los seis años.

**Análisis:** El perfil revela un tejido empresarial joven, con escasa madurez organizacional. Estas empresas, al estar aún en fase de consolidación, enfrentan mayor vulnerabilidad ante fluctuaciones del mercado. Su corta trayectoria podría estar asociada a la informalidad inicial, escasa planificación estratégica y poca experiencia en la gestión empresarial.

### **Capacidad operativa y estructura interna**

El 67% de las pymes encuestadas cuenta con apenas dos empleados. Solo tres superan esa cantidad, llegando a 3, 4 y 5 empleados, en especial en el sector de servicios alimentarios.

**Análisis:** Esta baja capacidad operativa refleja una limitada escala de producción o atención, lo cual restringe su posibilidad de generar valor agregado, diversificar su oferta y competir eficientemente. También indica una posible dependencia de redes familiares o trabajo informal no declarado, lo que vulnera derechos laborales y limita el desarrollo profesional del equipo humano.

### **Nivel de formalización legal y administrativa**

Aunque el 89% está registrado en la Cámara de Comercio, solo el 31% cuenta con los documentos legales completos (RUT, licencias locales, facturación electrónica). El 77% no emite facturación electrónica.

**Análisis:** Existe una clara dicotomía entre el registro básico (Cámara de Comercio) y una formalización integral. La falta de facturación electrónica y licencias revela una tendencia a una “formalidad parcial” o “formalización simbólica”. Esta situación compromete el acceso a financiamiento, a programas públicos, y a oportunidades comerciales formales (como licitaciones o alianzas con grandes superficies). Además, genera riesgos tributarios y limita el desarrollo a largo plazo.

### **Barreras estructurales y culturales a la formalización**

Los principales obstáculos percibidos son:

Trámites complejos (50%)

Falta de información (42%)

Costos elevados (8%)

**Análisis:** Las barreras son de tipo institucional y cognitivo. Esto indica una necesidad urgente de simplificar procesos y ofrecer programas de capacitación accesibles, sobre todo si se tiene en cuenta que muchas pymes son lideradas por emprendedores con formación empírica. La percepción de que los trámites son complicados, y que formalizarse es costoso, alimenta la informalidad estructural. La desconfianza institucional también podría estar presente de forma latente.

### **Percepción sobre los beneficios de la formalización**

El 75% considera que formalizarse es útil o muy útil para el crecimiento del negocio. Sin embargo, esta visión no se traduce en una adopción plena de prácticas formales.

**Análisis:** Existe una brecha entre el discurso y la práctica. La mayoría reconoce el valor estratégico de formalizarse, pero no actúa en consecuencia, posiblemente por miedos, desconocimiento o falta de acompañamiento. Esto puede implicar un sesgo de deseabilidad social en las respuestas, o una resistencia práctica derivada de la precariedad del entorno.

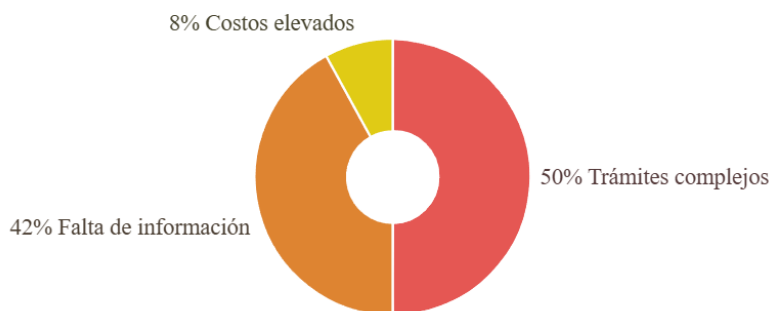
### **Desempeño y evolución de los negocios**

El 56% de los negocios se ha mantenido estable, el 44% reporta crecimiento, y ninguno indica haber decrecido. Sin embargo, el 89% no ha accedido a subsidios ni apoyos públicos, y el 78% no utiliza redes sociales ni ha participado en capacitaciones.

**Análisis:** Este crecimiento parcial se ha dado “a pulso”, sin acompañamiento técnico ni apalancamiento institucional. La desconexión de los programas estatales y la baja digitalización limitan su potencial de expansión y resiliencia. En un entorno tan competitivo como el actual, el uso de redes sociales y la formación continua son condiciones necesarias para la sostenibilidad.

Estrategias empresariales y visión de crecimiento, el 100% reporta aplicar al menos una estrategia de crecimiento. Las más frecuentes son:

#### **Desafíos en los Procesos Administrativos**



Fuente propia.

Estrategias más avanzadas como alianzas, uso de redes sociales o transformación digital son marginales.

Análisis: las estrategias utilizadas son básicas y de bajo impacto. Predomina un enfoque táctico y reactivo, más que estratégico y planificado. La escasa innovación y colaboración limita su competitividad. La ausencia de visión a largo plazo refuerza su fragilidad ante crisis o cambios del entorno.

### **Formación empresarial y fortalecimiento institucional**

El 78% no ha participado en capacitaciones ni en programas de fortalecimiento empresarial.

Análisis: esta falta de formación limita significativamente la profesionalización de los negocios. Sin procesos de aprendizaje, difícilmente se podrán adoptar buenas prácticas, innovar, gestionar de forma eficiente o proyectarse hacia nuevos mercados. La ausencia de formación es, en sí misma, una barrera crítica al desarrollo.

Las pymes del barrio La Arboleda muestran una fuerte vocación de permanencia y una percepción positiva sobre la formalización. Sin embargo, enfrentan obstáculos estructurales, institucionales, formativos y culturales que impiden su consolidación.

### **Evaluación del grado de formalización de las pymes del barrio La Arboleda frente al marco normativo vigente en Colombia.**

La formalidad es un proceso multidimensional, no un estado binario en Colombia ya que una empresa es totalmente formal cuando cumple todas las normas que le aplican de manera obligatoria, la Formalización empresarial genera beneficios para la sociedad, tales como la inserción de más trabajadores al sistema de aseguramiento social (sistema de seguridad social), un mayor cumplimiento de las normas sectoriales que buscan proteger la

salud de los consumidores y mayores ingresos tributarios para la inversión pública. De igual manera, cuando una empresa decide ser informal su decisión genera costos para la sociedad más allá de los asumidos por la empresa, tales como la competencia desleal con empresas formales, ya que estas últimas asumen costos adicionales, por ejemplo, pago de registros, seguridad social e impuestos; y en ocasiones, la manera en que empresas informales evaden el control de los requisitos de formalidad podría desencadenar en actos ilegales. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2025)

Ahora, por otra parte, en Colombia para formalizar una empresa se deben tener en cuenta unos requisitos muy importantes, siendo así que para un establecimiento de comercio según la cámara de comercio de Bogotá:

Original del documento de identidad

Formulario del registro único tributario (RUT)

Formularios disponibles en las sedes de la cámara de comercio

Formulario registro único empresarial y social (RUES)

Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (persona natural)

Ahora son obligaciones de conformidad con el artículo 19 del código de comercio:

Matricularse en el registro mercantil.

Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.

Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.

Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.

Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

### **Análisis crítico del grado de cumplimiento normativo**

La encuesta aplicada a nueve pymes del barrio La Arboleda permitió evidenciar un fenómeno común en contextos urbanos periféricos: la formalización parcial. A pesar de que una mayoría significativa (89%) afirmó estar registrada ante la Cámara de Comercio, un análisis detallado revela importantes brechas normativas que impiden hablar de una formalización integral, sostenible y alineada con el marco legal vigente en Colombia.

### **Documentación legal mínima**

Solo el 31% de los establecimientos encuestados cuenta con el conjunto básico de documentos exigidos por ley: RUT, certificado de Cámara de Comercio, resolución de facturación y licencias de funcionamiento local. Este bajo porcentaje es especialmente preocupante, ya que estos documentos no solo habilitan legalmente la operación de la empresa, sino que también son la puerta de entrada al sistema financiero, tributario y comercial formal. Su ausencia restringe severamente la posibilidad de establecer relaciones contractuales, acceder a financiamiento y participar en redes empresariales.

### **Facturación electrónica, rezago crítico**

Apenas el 22% de las pymes emite factura electrónica, incumpliendo un requisito obligatorio de la DIAN desde 2020 para casi todos los sectores. Esta omisión no solo refleja

desconocimiento o desinterés por parte de los empresarios, sino que implica también la exclusión directa de estas pymes del ecosistema fiscal y financiero. Sin facturación electrónica, no pueden construir un historial contable ni participar en esquemas de compras públicas, licitaciones o cadenas de valor organizadas. Es decir, están condenadas a un microentorno económico informal y limitado.

### **Inconsistencias entre registro mercantil y realidad documental**

Aunque el 89% declaró estar inscrito en la Cámara de Comercio, apenas el 15% mencionó contar actualmente con el registro mercantil, lo que sugiere que muchas empresas no actualizan anualmente este documento. Esta confusión entre la inscripción inicial y la renovación perpetúa un ciclo de informalidad legal, puesto que una matrícula vencida anula los beneficios de la formalización. Esta falta de actualización compromete la legalidad de las operaciones, impide el acceso a programas públicos y genera vulnerabilidad frente a inspecciones y sanciones.

### **Débil formalización local (licencias y permisos)**

Solo el 19% de los negocios cuenta con licencias locales, como permisos de uso del suelo, certificaciones sanitarias o autorizaciones de funcionamiento. En sectores sensibles como alimentos o cosméticos, esta omisión puede derivar en cierres, multas o pérdidas económicas por decomisos. Además, la falta de estos documentos inhabilita a las pymes para acceder a muchos programas de fortalecimiento institucional, pues estos generalmente requieren cumplimiento normativo básico para su admisión. Esta dimensión local de la formalización la más rezagada es crítica, ya que conecta al negocio con la administración territorial y regula su relación con la comunidad.

A pesar de avances importantes en la inscripción mercantil, el grado de formalización de las pymes encuestadas es incompleto y frágil. La mayoría opera en condiciones de semilegalidad o informalidad parcial, lo cual limita su crecimiento, las expone a riesgos regulatorios y les impide acceder a recursos clave como créditos, asesorías, alianzas comerciales o beneficios tributarios.

Se concluye que el cumplimiento del marco normativo vigente es parcial y fragmentado, afectado por múltiples barreras como el desconocimiento, la percepción de trámites complejos y la falta de acompañamiento institucional. Esto demanda una respuesta articulada entre entidades locales, cámaras de comercio y organismos del orden nacional, que permita no solo incentivar la formalización total, sino también formar, guiar y acompañar a las pymes en cada etapa de ese proceso.

### ***Ilustración 3. Barreras identificadas en la formalización***



Nota. La ilustración representa las principales barreras encontradas en el estudio para poder lograr la formalización total de las pymes.

## Relación causa-efecto entre formalización y crecimiento

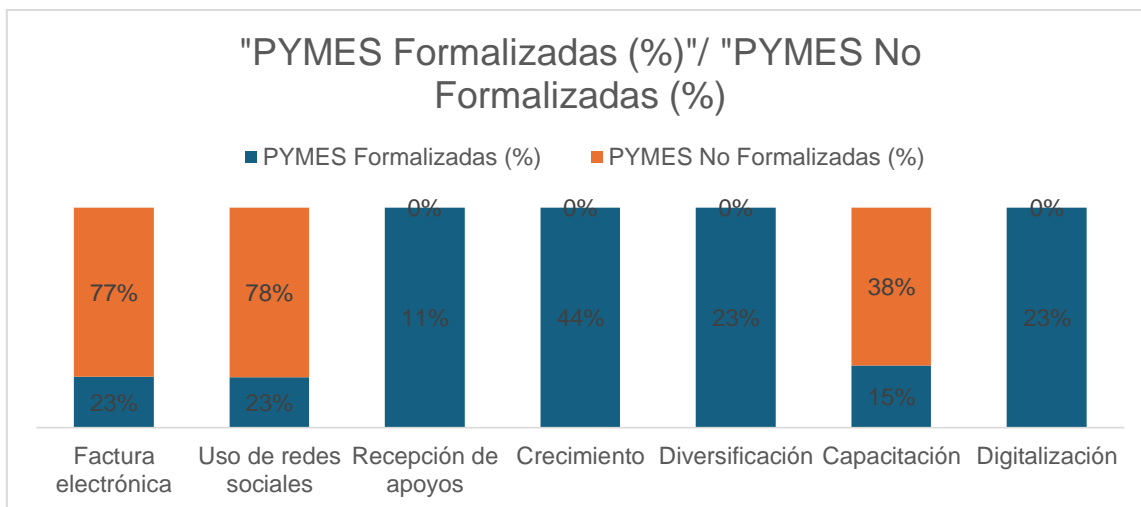
Los resultados indican que a un mayor grado de formalización le corresponde de manera directa el grado de crecimiento de la organización. Esto se evidencia en el hecho de que las pymes encuestadas que cuentan con registró en la cámara de comercio, que emiten factura electrónica u tienen documentación legal actualizada, son las mismas que cuentan con presencia en las redes sociales y hacen uso de los medios digitales, para competir y permanecer en el mercado. Por el contrario, aquellas Pymes que no cuentan con un proceso de formalización completo, dependen de los clientes del entorno, para poder comercializar sus productos o servicios.

**Tabla 2.** Relación entre formalización e indicadores de crecimiento

<b>Indicador</b>	<b>PYMES Formalizadas (%)</b>	<b>PYMES No Formalizadas (%)</b>
<i>Factura electrónica</i>	23%	77%
<i>Empleo de redes sociales</i>	23%	78%
<i>Acceso a apoyos</i>	11%	0%
<i>Crecimiento</i>	44%	0%
<i>Diversificación</i>	23%	0%
<i>Capacitación</i>	15%	38%
<i>Digitalización</i>	23%	0%

Nota. Esta tabla muestra el porcentaje de pymes formalizadas que se encontraron en la investigación, en comparación con las pymes que aún no se encuentran formalizadas y sus respectivos indicadores.

**Ilustración 4.** Relación entre formalización e indicadores de crecimiento



Nota. La ilustración grafica la información de la tabla anterior (tabla 2).

### **Diseño de estrategias de crecimiento de los modelos de negocio para de las PYMES analizadas, valorando su pertinencia y beneficios.**

Este apartado contiene la información que permite identificar las estrategias que se plantean, para lograr el crecimiento sostenido de las Pymes del barrio la Arboleda, a partir del análisis de sus características, su actividad económica y los requerimientos, de acuerdo con el contexto local.

Para conocer la situación, características y requerimientos de las Pymes del barrio la Arboleda, es necesario, efectuar un diagnóstico inicial, cuyo propósito es realizar un estudio de las condiciones económicas, estructurales, organizacionales, de las mismas; para poder identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades de crecimiento y las condiciones, que pueden amenazar su evolución; de esta manera, podremos tener un

panorama claro, que permita realizar un planteamiento estratégico, que facilite el proceso de formalización de las pymes y promueva su crecimiento organizacional.

En el barrio la Arboleda del municipio de Facatativá, existen una gran cantidad de Pymes, la mayoría enfocadas en el comercio minorista, restaurantes, salas de belleza, talleres, papelerías, etc. Estas pequeñas empresas movilizan la economía local, generan empleo y buscan suplir las necesidades básicas de la comunidad local. Cada día en este sector se aumenta el tejido empresarial, teniendo en cuenta que el sector viene aumentando su población, día por día, además existen familias de diversos estratos socioeconómicos. Lo que ocasiona que haya una creciente y diversificada oferta y demanda de productos.

### **Análisis de la situación actual**

#### **Análisis interno**

Al analizar la situación interna de las Pymes del barrio la Arboleda encontramos los siguientes aspectos relevantes:

#### **Fortalezas**

A partir de la observación y el análisis de la información recopilada, se pueden mencionar como puntos fuertes de las Pyme del barrio la Arboleda las siguientes:

Familiaridad con el cliente: Las pymes se encuentran inmersas dentro de la comunidad a la que pertenecen sus clientes, lo que les permite cierto grado de conocimiento y familiaridad, por lo tanto, conocen al cliente y la manera de satisfacer sus necesidades, pudiendo así dar una atención cercana y asertiva.

Adaptabilidad: estas pymes son organizaciones simples, lo cual favorece la posibilidad de adaptarse de manera rápida a la evolución y exigencias del entorno.

Variedad de actividades: aunque un alto porcentaje de estas pymes se dedica al comercio de artículos y oferta de servicios, existe una gran variedad en el tipo de servicios y productos ofertados, lo que genera un amplio dinamismo de la economía local.

Interés por la formalización: una gran cantidad de estas pymes ha realizado algunos procesos de formalización, como el registro en la cámara de comercio, y la emisión de facturas electrónicas, y las que no lo han hecho, se muestran dispuestas a efectuarlo.

Capacidad de trabajo: generalmente los dueños desempeñan diversas funciones y se esfuerzan por que la empresa logre crecer, y en su mayoría los trabajadores manifiestan un gran sentido de pertenencia, lo que hace que se esfuercen en sus labores.

## **Debilidades**

Para poder establecer el plan estratégico es fundamental identificar las debilidades, las cuales pueden llegar a dificultar el proceso de formalización y crecimiento de las pymes, entre estas podemos mencionar:

Capacitación y formación empresarial: la mayoría de las pymes han surgido de manera empírica, de la necesidad de generar recursos económicos, pero sus propietarios a administradores carecen de formación en gestión financiera, administración de empresas, marketing, etc.

Innovación e infraestructura tecnológica: en estas pymes, se observa poca inserción de procesos sistematizados, para la gestión administrativa, procesos de marketing, contabilidad y generalmente emplean modelos de negocio tradicionales y no invierten en actualización ni procesos de mejora.

Obstáculos financieros: en muchas de las pymes no cuentan con historial crediticio ni garantías, y desconocen las líneas de microcrédito disponibles. En algunos casos se enfrentan a la dificultad para acceder a financiamiento formal, lo que las obliga a recurrir a préstamos informales de alto riesgo

Infraestructura: se observa que la gran mayoría de estas pymes funcionan en viviendas que han sido adaptadas, para su funcionamiento, estas no cuentan con un centro de operaciones demasiado estructurado, lo cual representa un limitante en cuanto a expansión y cumplimiento de normas.

Barreras psicosociales: existen factores culturales como desconfianza institucional, miedo al control fiscal, percepción de que operar informalmente es más rentable, y baja autoestima empresarial.

Dependencia del líder: generalmente las decisiones las toma el dueño de la organización, esto puede ocasionar cuellos de botella en la toma de decisiones y limitar el crecimiento de la empresa.

### **Análisis externo**

A la hora de generar un plan estratégico es clave tener claras las oportunidades y amenazas que pueden llegar a determinar el crecimiento de una organización, en cuanto a las Pymes del barrio la Arboleda se puede mencionar los siguiente:

#### **Oportunidades**

Incremento de la demanda local: el notorio incremento de la población local en el sector hace evidente la creciente oferta y demanda de bienes y servicios.

Poca o casi nula presencia de almacenes de cadena en el barrio: esto permite que las pymes se posicionen dentro del mercado local y respondan a las necesidades de la comunidad.

Oportunidad de alianzas entre pymes: esta posibilidad permitiría la reducción de costos y la mejora de la competitividad

Apoyo institucional e incentivos: entidades como la cámara de comercio, el sena y la alcaldía municipal, tienen programas de apoyo para los emprendedores, en términos de formalización, capacitación y financiación.

Digitalización del comercio: en la actualidad las redes sociales han ampliado la posibilidad para las empresas que buscan expansión y competitividad y brindan una amplia gama de posibilidades, para que las pymes puedan ofrecer sus productos y servicios y amplíen su cartera de clientes.

### **Amenazas**

Baja fidelización y elevada rotación de consumidores: cuando existen múltiples opciones de productos y servicios, los clientes pueden cambiar fácilmente sus proveedores.

Bajo poder adquisitivo del cliente: por el sector, los clientes potenciales tienen un poder adquisitivo medio, bajo, lo que limita un tanto la posibilidad de crecimiento de las pymes.

Competencia con la informalidad: la existencia de negocios informales, obliga a la competencia en cuanto a precios, lo que ocasiona tropiezos en el crecimiento de las pymes.

Variabilidad de la economía nacional e inflación: esto puede generar bajos niveles de ganancias, debido al alto costo de los insumos.

Tramites y costos: la mayoría de los pequeños empresarios perciben la formalización como un proceso complicado y costoso. Temen a la intervención del Estado y no tienen confianza en las instituciones

### ***Diseño del plan estratégico***

#### **Misión**

Fomentar el desarrollo sostenible, competitivo y formal de las pequeñas y medianas empresas en el barrio La Arboleda, potenciando sus capacidades en administración, finanzas y tecnología. Esto ayudará al crecimiento económico local y a la creación de empleos dignos.

#### **Visión**

Para el año 2030, las PYMES del barrio La Arboleda serán vistas como un sector empresarial vibrante, formalizado, innovador y resiliente, conectado con redes institucionales y listo para competir en mercados regionales gracias a su productividad y compromiso con la legalidad

#### **Objetivos Estratégicos**

##### **Objetivo General:**

Fomentar el crecimiento y la formalización de las PYMES de La Arboleda a través del diseño e implementación de estrategias que se adapten a sus realidades, impulsando así su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

##### **Objetivos Específicos:**

Incrementar el nivel de formalización de las PYMES en un 30% en los próximos 3 años.

Implementar procesos de transformación digital en al menos el 50% de los negocios-

Fortalecer las capacidades administrativas y financieras mediante formación y asesoría continua.

Establecer redes de cooperación entre PYMES e instituciones para facilitar el acceso a recursos.

### **Análisis de la competencia**

#### **Competencia directa:**

El comercio informal

Las Pymes de sectores aledaños y similares

#### **Competencia indirecta:**

Las tiendas de cadena, ubicadas en sectores cercanos, negocios con mayor infraestructura, ubicados en el municipio.

El comercio digital, que reduce costos

### **Estrategias Planteadas**

#### **Enfocadas a producto y/o servicio:**

Es fundamental estandarizar la calidad y la presentación de los productos

Añadir valor, ya sea a través de la sostenibilidad, el uso de ingredientes locales o un servicio personalizado.

Diversificar los servicios, como ofrecer entregas a domicilio, combos atractivos y alianzas intersectoriales, puede marcar una gran diferencia

### **Estrategias de Mercado:**

Hacer un mapeo de la demanda en el barrio y ajustar la oferta a las necesidades reales de la comunidad.

Ampliar el alcance más allá del barrio utilizando redes sociales y estableciendo convenios de distribución.

Segmentar el mercado en grupos como familias, trabajadores y jóvenes, y adaptar productos y servicios a cada uno de estos perfiles.

### **Estrategias de Marketing**

Crear perfiles empresariales en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok, y pautar publicaciones para llegar a más personas.

Participar en ferias locales, formar alianzas con colegios, iglesias y eventos comunitarios para aumentar la visibilidad.

Promociones: Lanzar programas de fidelización, ofertas mensuales, referidos y combos promocionales para atraer y retener clientes

Establecer logos, colores y empaques que generen un reconocimiento claro y atractivo.

### **Formación empresarial**

Ofrecer talleres prácticos que enseñen sobre marketing digital y comercio electrónico.

Establecer convenios con universidades y otras entidades para ofrecer capacitación en áreas como contabilidad, costos, ventas y tributación. Crear un programa de acompañamiento para apoyar a nuevos emprendedores en su camino

### **Redes de Cooperación Empresarial**

Establecer un “Clúster PYMES La Arboleda” para unir esfuerzos y representar al sector de manera efectiva.

Fomentar la creación de asociaciones sectoriales que faciliten compras conjuntas, promoción colectiva y formación en grupo

Formalización Progresiva y Asistida Colaborar con la Cámara de Comercio y el SENA para establecer brigadas móviles que ayuden en el proceso de formalización.

Desarrollar un plan escalonado para la legalización, estableciendo metas mensuales que se puedan alcanzar

Acceso a financiamiento Facilitar el acceso a microcréditos con tasas preferenciales y aprovechar fondos de apoyo del gobierno. Crear un sistema local de ahorro y crédito solidario que beneficie a las pymes

### **Plan de acción para desarrollo de estrategias**

A continuación, se presenta el plan de acción desglosado por actividades, teniendo en cuenta las actividades, recursos responsables, tiempos estimados y un indicador de logro.

**Tabla 3.** *Plan de acción para desarrollo de estrategias*

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Encargados</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador de</b>
-------------------	---------------	-------------------	-----------------	---------------	---------------------

Oferta de producto o servicio	Elaborar protocolos de calidad de producto y presentación	Dueños de PYMES /	Manual de estándares, capacitadores	6 meses	<b>logro</b> 9 negocios con estándares fijados y aplicados 60% de negocios con al menos un atributo diferenciador
	Incorporar atributos diferenciadores: Personalización	Empresarios Apoyo técnico SENA y otros	Consultoría de valor agregado	1 año	
	Crear nuevos servicios: domicilios, combos, acuerdos intersectoriales	Propietarios Aliados comerciales	Alianzas locales, plataformas digitales	1 año	
Clientes	Realizar un mapeo de la demanda y ajustando la oferta	Cámara de comercio	Encuestas, análisis de datos	1er trimestre	Estudio sobre el mercado local publicado
	Expandir el mercado a través de nuevas redes sociales	Empresarios	Perfiles sociales, acuerdos logísticos	Permanente	mas del 40% de negocios con alcance fuera del barrio
	Segmentar el mercado y adaptar productos/servicios	Cada PYME	Hoja de segmentaciones, asesoría	6 meses	Productos diferenciados por 3 segmentos de cliente
Marketing	Crear y administrar redes sociales empresariales	Empresarios Aliados digitales	Internet, smartphone, capacitaciones	Inmediato	90% con perfil activo en redes y publicación semanal
	Participar en ferias y eventos comunitarios	Alcaldía Comerciantes	Stand, volantes, logística	Cada 6 meses	2 eventos/año en los que participen al menos 10 PYMES
Financiación	Participar en adquisición de incentivos y financiamiento	Alcaldía Entidades bancarias Entidades gubernamentales	Entidades promotoras	2 años	Mas del 30% de pymes con acceso a créditos o incentivos

Nota. La tabla muestra el plan de acción desarrollado para diseñar las estrategias.

Elaboración propia con base en Kotler & Keller (2016) y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024).

## Plan de seguimiento y evaluación

A continuación, se resume el plan de acción, teniendo en cuenta los indicadores, metas y fuentes de recolección de la información, que podrían servir de base, para su seguimiento y control.

**Tabla 4.** Plan de seguimiento y evaluación

Propósito	Indicador	Meta	Evidencia	Frecuencia
Incrementar la formalización	Número de PYMES formalizadas	Más 30% en 3 años	Registros Cámara de Comercio	Semestral
Digitalización de negocios	Número de PYMES con presencia digital activa	50% con redes y publicaciones semanales	Perfiles en redes evidencias de publicaciones	Semestral
Capacitación	Número de PYMES capacitadas	20 PYMES capacitadas por trimestre	Listas de asistencia, certificados	Trimestral
Asociación	Número de asociaciones	3 asociaciones	Actas de constitución, informes de actividades	Semestral
Acceso a financiamiento	Número de créditos o incentivos otorgados	10 en 2 años	Convenios, documentos bancarios	Anual
Digitalización de procesos	% De PYMES Digitalizadas	10 en 2 años	Redes sociales, emisión de facturas digitales	Semestral

Nota. La tabla muestra el plan de seguimiento y evaluación de las estrategias diseñadas y sugeridas a los dueños de los establecimientos evaluados. Elaboración propia con base en Kotler & Keller (2016), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024) y Cámara de Comercio de Facatativá.

## **Resultados**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos durante el proceso de investigación de tal manera que se observen los resultados estadísticos del instrumento aplicado (Encuesta estructurada con preguntas cerradas), el análisis de cumplimiento de los objetivos y la respuesta a las preguntas de investigación.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a nueve pymes del barrio La Arboleda revelan un panorama complejo respecto al nivel de formalización. Aunque el 89% afirma estar registrada en la Cámara de Comercio, solo una fracción de estas empresas posee el conjunto completo de documentos exigidos por la normatividad vigente en Colombia. Apenas el 31% cumple con requisitos esenciales como el RUT, licencias locales y resolución de facturación. La facturación electrónica, obligatoria según la DIAN, solo es implementada por el 22% de las pymes, lo que pone en evidencia una formalización parcial que puede restringir seriamente el acceso a mercados formales, financiamiento y programas estatales. Además, la escasa posesión de licencias locales (19%) sugiere un bajo nivel de articulación con las autoridades territoriales, aumentando el riesgo de sanciones o cierres administrativos.

Las barreras identificadas para avanzar en los procesos de formalización refuerzan esta tendencia. El 50% de los encuestados indicó que los trámites son excesivamente

complejos, mientras que el 42% mencionó una falta de información clara como principal impedimento. Estas respuestas demuestran que la informalidad no siempre responde a la voluntad de evadir responsabilidades, sino a la percepción de que el proceso de formalización es engorroso, costoso o poco rentable. Esta situación puede entenderse desde un enfoque institucional y psicosocial, en el que la debilidad en la cultura empresarial formal, el desconocimiento del marco normativo y la baja confianza en el Estado limitan la decisión de cumplir plenamente con la legalidad.

A pesar de este escenario, se observa una disposición positiva hacia el crecimiento empresarial. El 44% reporta un incremento en sus ventas durante el último año, y el 100% manifiesta aplicar estrategias para fortalecerse, principalmente promociones, mejoras en el servicio y expansión de productos. Sin embargo, el uso de herramientas digitales sigue siendo escaso, y el 78% de las pymes no ha accedido a programas de formación ni apoyos institucionales. Esto sugiere que, si bien hay voluntad emprendedora, aún existe una desconexión con los canales estatales de fortalecimiento empresarial, lo que limita la sostenibilidad de estas iniciativas. En conjunto, los resultados demuestran que la formalización sigue siendo fragmentaria y requiere de intervenciones integrales que combinen educación empresarial, simplificación normativa y acompañamiento técnico efectivo.

## **Recomendaciones**

Después de finalizado el estudio se sugiere, para futuras investigaciones relacionadas con el tema se plantea:

Ampliar el alcance geográfico del estudio: Sería muy útil llevar a cabo investigaciones similares en otros barrios del municipio o incluso en localidades cercanas. Esto nos permitiría comparar diferentes realidades y desarrollar propuestas más completas a nivel regional.

En futuras investigaciones, sería interesante complementar el análisis cuantitativo con entrevistas o grupos focales. Esto nos ayudaría a profundizar en las experiencias, percepciones y motivaciones de los empresarios en relación con la formalización.

Es fundamental examinar con más detalle cómo los programas gubernamentales y las políticas municipales han influido en los procesos de formalización y crecimiento empresarial, evaluando su efectividad real.

Explorar el rol de la digitalización en la formalización: Con el auge de las tecnologías, sería recomendable investigar cómo las herramientas digitales (como la facturación electrónica, las redes sociales y las plataformas de pago) han facilitado o complicado el camino hacia la formalización de las pymes.

Otra línea de investigación interesante sería explorar las características personales y profesionales de los empresarios del barrio La Arboleda, entendiendo cómo sus habilidades, formación y actitudes influyen en sus decisiones sobre formalización y crecimiento.

### **Conclusiones**

La investigación que se realizó en algunas pymes del el barrio la Arboleda, pudimos observa que una gran cantidad de las 9 pymes evaluadas han iniciado o llevan adelantado una parte del proceso de formalización, pero eso no hace que aun existan vacíos y desconocimientos significativos, como la documentación legal completa, el manejo del tema tributario y barreras que aún no lo permiten la legalidad, además como se ha venido recalcando a lo largo de la monografía y la investigación, la legalidad no solo se debe ver como un tema de cumplimiento normativo, sino más como una oportunidad y estrategia que permite el fortalecimiento de las pymes, pues esto permite acceso a financiamiento, participar en charlas o capacitaciones sobre estos temas, para lograr un crecimiento orientado a la sostenibilidad y la competitividad en mercados cada vez más competitivos.

Uno de los grandes desafíos que enfrentan los empresarios es la falta de acceso a financiación formal, esta barrera no solo frena el crecimiento, sino que también impide que muchas ideas con potencial se conviertan en realidad o evolucionen. Por otra parte, las barreras de la formalización, como se evidencio que pueden ser costos, tramites complejos, desconocimiento y falta de información son muy evidentes en las pymes encuestadas, pero no solo eso, también se observó que la disposición a mejorar no se le presta mucha atención, por ende, se demuestra en este trabajo que con la ayuda de estrategias de acompañamiento, un buen acceso a herramientas digitales y programas de apoyo

económico para emprendedores se puede llegar a romper estas barreras y desafíos que enfrentan los empresarios de estas pymes.

Si bien los datos han demostrado que estas pymes funcionan con el mínimo de empleados, no significa que a futuro no puedan crecer, además se evidencia claramente que las empresas que han logrado formalizarse tienden a tener un mejor rendimiento económico, mayor estabilidad en el mercado y una capacidad más alta para generar empleo formal, lo que las hace más sostenibles a largo plazo y se ha demostrado que empresas que apoyan y valoran el capital humano están mejor preparadas para responder a los desafíos que se presenten.

Esta monografía se distingue por demostrar y analizar el entorno y realidad de los emprendedores y empresarios en su cotidianidad, desde entender la historia, cultura económica del barrio y el municipio se puede demostrar como esto influye en el comportamiento y actualidad de cada pyme. Además, se hace una invitación a entender y construir un tejido empresarial más consistente, formal y sólido y se demuestra con las pymes de la arboleda y como en los otros sectores del municipio y de Colombia, cada uno de estos establecimientos tienen un propósito que con el apoyo adecuado pueden llegar a convertirse en agentes de transformación económica y social, pero que sin el apoyo de políticas públicas estas pymes seguirán siendo una tienda más de barrio.

Finalmente, este trabajo de investigación deja claro que el rol como administrador de empresas no es solo ser gerentes, manejar datos, cifras o áreas de trabajo, sino es entender las realidades, proponer soluciones viables y colaborar con los empresarios en la edificación de sus proyectos, la administración humanizada y transformadora es fundamental las pequeñas y medianas empresas, no solo en Facatativá, sino a nivel nacional.

## Referencias bibliográficas

- Ansoff, H. I. (1957). Estrategias de Diversificación. Revisión de negocios de Harvard, 35(5), 113-124. Recuperado de <https://hbr.org/1957/09/strategies-for-diversification>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). La formalización de las pequeñas y medianas empresas: un camino hacia la competitividad. LICITACIÓN. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-formalizaci%C3%B3n-de-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-un-camino-hacia-la-competitividad.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). Las pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe: Oportunidades y desafíos. LICITACIÓN. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Oportunidades-y-desaf%C3%ADos.pdf>
- Bharati, D. D., Phelps, J., & De Vries, S. (2020). Teoría de la formalización empresarial y la tecnología.
- Bold. (2021, 7 noviembre). Indicadores de crecimiento de una empresa ¿cómo medirlo? Bold. <https://bold.com.ec/indicadores-para-medir-el-crecimiento-de-una-empresa/>
- Cámara de Comercio de Facatativá. (2024). *Boletín Empresarial Municipal 2023–2024*.
- DataCrédito Experian. (29 de mayo de 2024). ¿Qué importancia tienen las Pymes en el crecimiento de un país y cómo emprender? Obtenido de ¿Qué importancia tienen las Pymes en el crecimiento de un país y cómo emprender?: <https://www.datacredito.com.co/blogs/datablog/que-importancia-tienen-las-pymes-en-el-crecimiento-de-un-pais-y-como-emprender/#:~:text=Las%20Pymes%20y%20Mipymes%20son,del%20empleo%20en%20el%20pa%C3%ADs.>

- De Comercio de Bogotá, C. (s. f.). Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/servicios/crea-tu-empresa/constituye-tu-empresa/tipo-de-empresa-a-constituir>
- Delgado Caicedo, Y. X., & Ramírez Vásquez, J. (2022). Indicadores de Formalización Empresarial en Empresas Pequeñas y Medianas del Sur y Oriente del Tolima. Espinal, Ibagué.
- Estrategias clave para fomentar el crecimiento empresarial. (2024b, julio 29). EAE Barcelona Business School. <https://www.eaebarcelona.com/es/blog/crecimiento-empresarial>
- García, M., & Pardo, J. (2018). Las PYMES en el contexto latinoamericano: Retos y oportunidades
- Gomez, D. Y., & Espitia, D. M. (2018). ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO UTILIZADAS PARA LA COMPETITIVIDAD EN LAS MICROEMPRESAS COLOMBIANAS. Santa Marta.
- Hart, S. L. (2017). Teoría empresarial y sostenibilidad. Recuperado de <https://www.ejemplo.com>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). México: Pearson Educación.
- La Porta, R., & Shleifer, A. (2015). La economía no oficial. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 11-30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.1>
- MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Formalización empresarial. Obtenido de Formalización empresarial: <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2019). Las PYMES como motor del crecimiento sostenible. ONUDI. <https://www.unido.org/>  
[https //www.uni](https://www.uni)
- Rodrik, D. (2015). Teoría de la formalización empresarial y políticas públicas. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/996/99649950011.pdf>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill.  
[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Telefónicas, T.-. E. (2024, 25 agosto). Cuántos habitantes tiene Facatativá, Cundinamarca en 2024. Telencuestas. <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2024/cundinamarca/facatativa>

Anexos

Anexo 1. Cronograma (Diagrama de Gantt)

ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE GANTT															
	Mes de febrero			Mes de marzo				Mes de abril				Mes de mayo				
	No de semanas															
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Planificación de la monografía y correcciones oportunas del anteproyecto																
Revisión y ampliación de marcos de referencia																
Definición de metodología detallada y diseño de instrumentos de recolección de información																
Aplicación y recolección de datos																
Análisis y organización de los datos recolectados.																
Redacción de los resultados y discusión de hallazgos																
Redacción de conclusiones y recomendaciones																
Revisión completa del documento y ajustes de redacción																
Preparación de la monografía para revisión por asesores.																
Corrección de comentarios de revisión y preparación final del documento.																
Entrega de la monografía y preparación para presentación final.																

**Anexo 2.** Encuesta aplicada a empresarios ubicados en el Barrio La Arboleda del municipio de Facatativá

Cordial saludo,

Respetados empresarios, la presente encuesta está dirigida principalmente a empresarios de Pymes del barrio La Arboleda del municipio de Facatativá, con el fin de analizar los factores que inciden en la formalización y el crecimiento de las Pyme del barrio La Arboleda. Este instrumento se aplica, para la validación de información y datos con fines académicos, investigativos de la Universidad Cundinamarca extensión Facatativá, en la opción de grado de monografía de investigación “Análisis de estrategias de formalización y crecimiento para pequeñas y medianas empresas en el barrio La Arboleda de Facatativá”.

La información recolectada es de carácter confidencial y sólo se empleará para el presente estudio.

Agradecemos su colaboración al responder este formulario, cordialmente,

Mario Andrés Rojas Rodríguez, Estudiante de administración de empresas.  
Universidad de Cundinamarca. Oscar Andrés Linares Amaya. Estudiante de administración de empresas. Universidad de Cundinamarca.

**Instrucciones:** escriba su respuesta en los espacios asignados. La información recolectada es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

1. Nombre del establecimiento

1. ¿Cuál es el sector económico al que pertenece su pyme?

- Comercio
- Servicios

- Manufactura
- Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuántos años lleva funcionando su establecimiento?

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- Mas de 6 años

3. Número de empleados

---

4. ¿Se encuentra registrado en la cámara de comercio?

- SI
- NO

5. ¿Cuenta con los siguientes documentos? (puede marcar más de uno)

- Registro mercantil
- RUT
- Cámara de Comercio
- Licencias locales (uso del suelo, sanitaria)
- Ninguno

6. ¿Emite Facturación electrónica?

- SI
- NO

7. ¿Qué barreras ha enfrentado para formalizar su empresa? (marque las que apliquen)

- Costos elevados
- Falta de información
- Trámites complejos
- No lo considero necesario

8. En una escala de 1 a 5, ¿Cuánto considera que la formalización ayuda al crecimiento de su negocio? (1 = Nada útil / 5 = Muy útil)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. ¿Cómo ha evolucionado su negocio en el último año?

- Disminuyó
- Se mantuvo estable
- Creció

10. ¿Utiliza redes sociales para promocionar su negocio?

- SI
- NO

11. ¿Ha recibido algún subsidio o apoyo para aumentar su productividad?

- SI
- NO

12. ¿Utiliza alguna estrategia para el crecimiento de su empresa?

- SI
- NO

13. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿Cuáles estrategias aplica?

- Promociones y descuentos
- Uso de redes sociales
- Alianzas o asociaciones
- Expansión de productos/servicios
- Mejoras en la atención al cliente

14. ¿Ha participado en capacitaciones o programas de fortalecimiento empresarial?

- SI
- NO

<https://forms.office.com/r/Hqk5yjBfPj>