

2024

# DOCUMENTO TÉCNICO DE SOPORTE (DTS)

Proyecto de inversión 8164:  
Fortalecimiento de los  
negocios locales de la ciudad  
de Bogotá D.C

Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027  
“Bogotá Camina Segura”

DIRECCIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y EMPLEO  
SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO  
21/06/2024



SECRETARÍA DE  
DESARROLLO  
ECONÓMICO



**Nombre del Proyecto de Inversión**

Fortalecimiento de los negocios locales de la ciudad de Bogotá D.C

**Elaboró:**

Johanna Gari Fonseca / Contratista / Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo / CPS -580-2024

**Compiló:**

Eduan Javier Sánchez Álvarez / Contratista / Oficina Asesora de Planeación / CPS-279-2024

**Revisó:**

Lady Sorany Laiton Linares / Contratista / Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo / CPS -434-2024

Eduan Javier Sánchez Álvarez / Contratista / Oficina Asesora de Planeación / CPS-279-2024

**Aprobó:**

Jader Guillermo Alarcón Plata / Director / Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo

Laura Marcela Ospina Fuentes/ Subdirectora / Subdirección de Emprendimiento y Negocios

Juliana Aguilar Restrepo/ Subdirectora / Subdirección de Financiamiento e Inclusión Financiera

Juliana Margarita Toral Villadiego/ Subdirectora / Subdirección de Intermediación, Formalización y Regulación Empresarial

Luisa Fernanda Moreno Panesso / Jefe / Oficina Asesora de Planeación

**Fecha de realización:** 21 de junio de 2024

**Secretaría Distrital de Desarrollo Económico**

Versión 01

# Tabla de Contenido

<b>Introducción</b> .....	8
<b>1. Siglas y acrónimos</b> .....	9
<b>2. Alineación del proyecto de inversión con Planes y políticas nacionales y distritales</b> 10	
2.1 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo .....	10
2.2 Alineación con el Plan Distrital de Desarrollo .....	11
2.3 Alineación con Políticas Públicas Sectoriales .....	14
2.4 Alineación con productos del Plan de Ordenamiento Territorial .....	22
<b>3. Antecedentes del proyecto de inversión</b> .....	22
<b>4. Marco normativo</b> .....	26
<b>5. Descripción del problema</b> .....	29
5.1 Problema central: Bajo nivel de desempeño de los negocios locales de Bogotá .....	29
5.2 Descripción de las causas .....	32
5.2.1. Causas Directas .....	32
5.2.1.1 Deficientes habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales.....	33
5.2.1.2 Debilidades en la capacidad financiera de los negocios locales.....	34
5.2.1.3 Dificultad de los negocios locales para promover espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados .....	34
5.2.2. Causas Indirectas .....	35
5.2.2.1 Baja pertinencia y oportunidad de la formación y la asistencia técnica .....	35
5.2.2.2. Desconocimiento de la oferta orientada al fortalecimiento de los negocios 37	
5.2.2.3. Altos costos de oportunidad para acceder a los espacios de fortalecimiento 38	
5.2.2.4. Altas barreras de acceso a mecanismos de financiamiento formal.....	39
5.2.2.5. Limitadas alternativas de financiamiento disponibles para cubrir las necesidades financieras de los negocios locales .....	40
5.2.2.6. Desconocimiento de la oferta de productos y servicios financieros existentes para satisfacer las necesidades de los negocios locales .....	40
5.2.2.7. Bajo uso de herramientas adecuadas para desarrollar prácticas financieras saludables en los negocios locales .....	41
5.2.2.8. Espacios limitados para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados .....	43

5.2.2.9.	Debilidades en la apropiación de estrategias de comercialización presenciales y digitales .....	44
5.3	Descripción de los efectos .....	45
5.3.1.	Efectos directos.....	45
5.3.1.1.	Deficiente valor agregado de los bienes y servicios ofrecidos por los negocios locales.....	45
5.3.1.2.	Baja capacidad de los negocios locales para asegurar su liquidez y capacidad de inversión .....	45
5.3.1.3.	Bajo posicionamiento de los negocios locales de Bogotá en los mercados 46	46
5.3.2.	Efectos indirectos.....	46
5.3.2.1.	Bajo nivel de ventas en los negocios locales.....	46
5.3.2.2.	Dificultades en la consecución de nuevos clientes.....	47
5.3.2.3.	Dependencia de fuentes de financiamiento informales y/o ilegales .....	47
5.3.2.4.	Incremento en la vulnerabilidad de los negocios locales frente a los cambios en la dinámica económica .....	48
5.3.2.5.	Limitada capacidad para la modernización y transformación productiva de los negocios locales .....	48
5.3.2.6.	Barreras para ingresar a nuevos mercados de comercialización.....	49
5.3.2.7.	Bajas estrategias comerciales de los negocios locales .....	50
5.4	Árbol de problemas .....	51
<b>6.</b>	<b>Identificación de los objetivos.....</b>	<b>52</b>
6.1	Objetivo general del proyecto de inversión .....	52
6.2	Objetivos específicos del proyecto de inversión .....	52
6.2.1	Medios indirectos .....	52
6.2.1.1	Promover la oportunidad y pertinencia de la formación y la asistencia técnica 52	52
6.2.1.2	Divulgar la oferta orientada al fortalecimiento de los negocios .....	52
6.2.1.3	Disminuir los costos de oportunidad para el acceso a los espacios de fortalecimiento.....	53
6.2.1.4	Disminuir las barreras de acceso a mecanismos de financiamiento formal ....	53
6.2.1.5	Ampliar la oferta de opciones de financiamiento acorde con las necesidades de los negocios locales.....	53
6.2.1.6	Difundir la oferta de productos y servicios financieros existentes para satisfacer las necesidades del negocio .....	54
6.2.1.7	Implementar estrategias para la ejecución de prácticas financieras saludables en los negocios locales.....	54

6.2.1.8	Facilitar espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados .....	55
6.2.1.9	Acompañar a los negocios locales en sus estrategias de comercialización presenciales y digitales .....	55
6.2.2	Resultados Directos (fines) .....	56
6.2.2.1	Aumentar el valor agregado de los bienes y servicios ofrecidos por los negocios locales	56
6.2.2.2	Aumentar la capacidad de los negocios locales para asegurar su liquidez y capacidad de inversión .....	56
6.2.2.3	Visibilizar los negocios locales de Bogotá en los mercados .....	56
6.2.3	Resultados Indirectos (fines).....	57
6.2.3.1	Aumentar los niveles de ventas en los negocios locales .....	57
6.2.3.2	Generar oportunidades para la consecución de nuevos clientes .....	57
6.2.3.3	Reducir la dependencia a fuentes de financiamiento informales y/o ilegales	57
6.2.3.4	Fortalecer a los negocios locales frente a los cambios en la dinámica económica.....	58
6.2.3.5	Fortalecer las capacidades de los negocios locales en modernización y transformación productiva.....	58
6.2.3.6	Integrar a los negocios locales a nuevos mercados.....	58
6.2.3.7	Fortalecer las habilidades comerciales de los negocios locales.....	58
6.3	Árbol de objetivos .....	60
<b>7.</b>	<b>Registro de interesados</b> .....	61
7.1	Matriz dependencia - influencia .....	67
<b>8.</b>	<b>Población objetivo del proyecto de inversión</b> .....	75
<b>9.</b>	<b>Criterios de selección de alternativas</b> .....	76
9.1	Análisis de alternativas.....	82
9.2	Selección de alternativa .....	83
<b>10.</b>	<b>Matriz de Marco Lógico</b> .....	83
<b>11.</b>	<b>Análisis de riesgos</b> .....	92
11.1	Mapa de Riesgos (Importancia previo a las medidas de mitigación).....	97
11.2	Mapa de Riesgos (Importancia después de las medidas de mitigación).....	97
<b>12.</b>	<b>Cadena de valor</b> .....	98
<b>13.</b>	<b>Presupuesto de componente por tipo de proyecto – SEGPLAN</b> .....	103
<b>14.</b>	<b>Hoja de vida de los indicadores</b> .....	104
<b>15.</b>	<b>Definición y alcance de metas</b> .....	104

16.	<b>Sostenibilidad del proyecto</b> .....	117
17.	<b>Aportes ciudadanos</b> .....	119
18.	<b>Beneficios del proyecto</b> .....	122
19.	<b>Referencias bibliográficas</b> .....	128

## Listado de tablas

<b>Tabla 1.</b>	CONPES con actividades a cargo de la SDDE.....	15
<b>Tabla 2.</b>	Relación del proyecto con CONPES nacionales .....	21
<b>Tabla 3.</b>	Avance de las metas establecidas en el PDD 2020-2023 – Proyecto 7874 .....	23
<b>Tabla 4.</b>	Marco normativo en el cual se enmarca la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.....	26
<b>Tabla 5.</b>	Disposiciones normativas de la misionalidad del área.....	28
<b>Tabla 6.</b>	Dimensiones, indicadores y definiciones del IMICRO .....	31
<b>Tabla 7.</b>	Puntuación desagregada para la educación empresarial (educación superior) en Colombia 2022.....	36
<b>Tabla 8.</b>	Registro de interesados .....	62
<b>Tabla 9.</b>	Matriz de dependencia del proyecto de inversión .....	68
<b>Tabla 10.</b>	Matriz de influencia del proyecto de inversión .....	69
<b>Tabla 11.</b>	Resultados matriz dependencia e influencia .....	72
<b>Tabla 12.</b>	Estrategias involucramiento de interesados .....	74
<b>Tabla 13.</b>	Criterios y escala de puntuación .....	80
<b>Tabla 14.</b>	Matriz Multicriterio .....	82
<b>Tabla 15.</b>	Matriz de Marco Lógico .....	84
<b>Tabla 16.</b>	Indicadores de producto - SEGPLAN.....	90
<b>Tabla 17.</b>	Identificación y evaluación de riesgos.....	93
<b>Tabla 18.</b>	Mapa de riesgos asociados al proyecto de inversión.....	97
<b>Tabla 19.</b>	Mapa de riesgos asociados al proyecto una vez implementados los Planes de Respuesta .....	98
<b>Tabla 20.</b>	Cadena de valor .....	100
<b>Tabla 21.</b>	Presupuesto por tipo de servicios.....	103
<b>Tabla 22.</b>	Alcance componentes de gasto – SEGPLAN.....	104
<b>Tabla 23.</b>	Meta plan número 1 .....	105
<b>Tabla 24.</b>	Meta plan número 2.....	109
<b>Tabla 25.</b>	Meta plan número 3.....	111
<b>Tabla 26.</b>	Matriz de sostenibilidad del proyecto de inversión.....	118
<b>Tabla 27.</b>	Aportes ciudadanos en materia de emprendimiento y negocios locales .....	119
<b>Tabla 28.</b>	Ingresos y beneficios generados con el proyecto .....	123

## Listado de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Resultados del IMICRO-SDDE por indicador y desagregado por micronegocios débiles y robustos .....	32
<b>Gráfico 2.</b> Condiciones estructurales del entorno .....	36
<b>Gráfico 3.</b> Penetración de internet en empresas segmentado por tamaño. ....	38
<b>Gráfico 4.</b> Razones para no solicitar un crédito .....	39
<b>Gráfico 5.</b> Comparación en el porcentaje de micronegocios que solicitaron crédito en el 2019 vs. 2021. ....	41
<b>Gráfico 6.</b> Población afectada y objetivo del proyecto de inversión .....	76

## Listado de Ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Alineación del proyecto con el PND.....	11
<b>Ilustración 2.</b> Matriz dependencia - influencia.....	73

## Introducción

Bogotá es el principal centro económico y de empleo del país (SDDE, 2021) pues, gracias a la solidez de sus sectores productivos, concentra cerca de la mitad de la producción económica nacional. Lo anterior, ha favorecido un escenario para que diferentes negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas, puedan aportar un valor económico y social a una amplia variedad de sectores. Además, estos nuevos negocios se han caracterizado por ser innovadores, creativos y con una alta capacidad para adaptarse a las demandas del mercado (CCB, 2023).

Por otra parte, los negocios locales de Bogotá aportan: i) en la generación de empleo en la ciudad, tanto directo como indirecto; ii) en el crecimiento económico local al introducir nuevos productos y servicios en la dinámica económica, fomentando así la competencia y la innovación y; iii) en el desarrollo local de las diferentes localidades, mejorando la calidad de vida de los habitantes al crear nuevas oportunidades de progreso y crecimiento para los Bogotanos.

Al identificar las necesidades de los propietarios de los negocios locales para desarrollar mejor su actividad económica, brindar un mejor servicio o crear productos que les permita llegar a más clientes, la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE), ha diseñado una ruta para activar la economía de la ciudad en el corto, mediano y largo plazo, aunando esfuerzos para potenciar las habilidades de los negocios locales de la ciudad, mejorando su desempeño en el mercado.

Por esta razón, es prioritario ofrecer a los negocios locales diferentes servicios de asistencia técnica, servicios de fortalecimiento especializado, espacios de intermediación empresarial, oportunidades para acceder a nuevos mercados y promocionar el acceso a líneas de crédito, con el fin de mejorar su capacidad productiva y promover su crecimiento y sostenibilidad (Alcaldía de Bogotá, 2024).

A partir de lo anterior, la SDEE formula bajo el Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027 “Bogotá Camina Segura” el proyecto de inversión “Fortalecimiento de los negocios locales de la ciudad de Bogotá D.C”, con el fin de potenciar a los micronegocios, microempresas y pequeñas empresas de la ciudad, para que éstas puedan mejorar su competitividad, aumentar sus ingresos y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Lo anterior, con el propósito de aportar al desarrollo económico de la ciudad, mejorando así la calidad de vida de los ciudadanos de la capital del país



## 1. Siglas y acrónimos

<b>CCB</b>	Cámara de Comercio de Bogotá
<b>CONPES</b>	Consejos Nacionales de Política Económica y Social
<b>DDEE</b>	Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo.
<b>DIAN</b>	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
<b>DNP</b>	Departamento Nacional de Planeación
<b>EMICRON</b>	Encuesta de Micronegocios.
<b>EP</b>	Economía Popular
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>HeB</b>	Hecho en Bogotá
<b>MinCIT</b>	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>PDD</b>	Plan Distrital de Desarrollo
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>POT</b>	Plan de Ordenamiento Territorial
<b>SDDE</b>	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
<b>SDP</b>	Secretaría Distrital de Planeación

## **2. Alineación del proyecto de inversión con Planes y políticas nacionales y distritales**

### **2.1 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo**

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026: “Colombia, potencia mundial de la Vida” es la hoja de ruta que define las estrategias y acciones del gobierno nacional para el cuatrienio, teniendo una serie de transformaciones que buscan orientar la economía hacia la promoción de un desarrollo económico, social y ambiental. La transformación de Seguridad Humana y Justicia Social del PND, sostiene que la estructura productiva e institucional del país no brinda suficientes oportunidades de trabajo e ingresos, y la mayoría de la población ocupada, tiene empleos de baja calidad, generando amplias desigualdades sociales. Por esta razón, la transformación busca la protección integral de la población, la provisión de servicios sociales, garantizando la dignidad humana a través de la seguridad humana, la justicia social y el desarrollo de las capacidades necesarias para que las personas y los hogares puedan llevar a cabo su plan de vida (Ministerio de Hacienda, s.f.).

El PND define la Economía Popular (EP) como “(...) aquellos oficios y ocupaciones mercantiles (producción, distribución y comercialización de bienes y servicios) y no mercantiles (domésticas o comunitarias) desarrolladas por unidades económicas de baja escala (personales, familiares, micronegocios o microempresas), en cualquier sector económico. Los actores de la EP pueden realizar sus actividades de manera individual, en unidades económicas, u organizados de manera asociativa” (DNP, 2022, pág. 112).

Por esta razón, el gobierno nacional prioriza dentro del PND, la Transformación 2. Seguridad Humana y Justicia Social, Habilitador C. Expansión de capacidades: más y mejores oportunidades de la población para lograr sus proyectos de vida, Catalizador 7. Reconocimiento e impulso a la economía popular (EP) y comunitaria, Componente d. Apoyos para la formación financiamiento y sostenibilidad de las unidades económicas de la EP. Este componente señala la importancia de capacitar a los trabajadores de la economía popular en diferentes espacios de formación, además de buscar la inclusión financiera y crediticia mediante la creación de líneas de crédito específicas para poder establecer las condiciones propias de las unidades económicas de la EP, así:

**Ilustración 1.** Alineación del proyecto con el PND



Fuente: *Elaboración propia con base en: (DNP, 2022)*

## 2.2 Alineación con el Plan Distrital de Desarrollo

El Plan Distrital de Desarrollo (PDD) 2024 – 2027: “Bogotá Camina Segura”, busca fortalecer el desarrollo económico y social del Distrito Capital. Para esto, en su objetivo 3 “Bogotá confía en su potencial”, busca “Fortalecer el territorio como un espacio propicio para el desarrollo empresarial, el fomento de capacidades, la generación valor y riqueza; y de soluciones innovadoras”. Es de señalar, que para la administración distrital es importante promover el emprendimiento formal, equitativo e incluyente a través del fomento del ecosistema emprendedor, que promueva la creación y crecimiento de ideas de negocio a través de incentivos, acceso a financiamiento y asesoramiento técnico que conduzca a la generación de nuevas empresas y el fortalecimiento de la base empresarial de Bogotá.

Según las bases del PDD, el programa 20 “Promoción del emprendimiento formal, equitativo e incluyente”, busca garantizar la implementación de un Sistema Distrital de Apoyo al Emprendimiento, a través del cual se ofrecerán servicios de asistencia técnica, tecnológica y financiera para que las personas interesadas en emprender o que ya cuentan con una idea de negocio la puedan materializar desde tres grandes ámbitos: 1) el fortalecimiento; 2) el financiamiento y; 3) las conexiones.

Por último, se precisa que el proyecto de inversión se relaciona con los siguientes artículos del PDD señalados en el Acuerdo 927 de 2024 - Por medio del cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del distrito capital 2024-2027 "Bogotá Camina Segura":

- **Artículo 93. Apoyo financiero al tejido productivo:** La Administración Distrital, a través del Sector Desarrollo Económico desarrollará programas y estrategias para apoyar financieramente a los Micronegocios, Micro, pequeñas y medianas empresas domiciliada en Bogotá D.C., mediante la puesta en marcha de créditos con tasa compensada, la operación de líneas de crédito, la asignación de recursos no reembolsables, y, en general, la implementación de otros mecanismos alternativos de financiamiento. Para efectos de este artículo, el término Micronegocio significa una unidad económica conformada desde una (1) hasta nueve (9) personas ocupadas, que desarrolla una actividad productiva de bienes o servicios, con el objeto de obtener un ingreso, actuando en calidad de propietario o arrendatario de los medios de producción.

**Parágrafo.** Dentro de la línea de financiación de los micronegocios, las estrategias de apoyo financiero que lleguen a implementarse se promoverán aquellas unidades económicas conformadas única o mayoritariamente por mujeres, jóvenes, personas mayores y demás poblaciones vulnerables que se prioricen.

- **Artículo 109. Festival distrital gastronómico "Populares con Caché":** El Sector de Desarrollo Económico liderará la creación, organización y realización anual del festival distrital gastronómico "Populares con Caché".

Este evento será un espacio de encuentro donde se destaque la riqueza, diversidad y creatividad de la gastronomía que realizan los micronegocios en Bogotá, especialmente aquellas unidades económicas encabezadas por vendedores informales (ambulantes, semiestacionarios y estacionarios) y que están dedicadas a las actividades de preparación y venta de alimentos.

El Gobierno Distrital reglamentará lo dispuesto en el presente artículo.

- **Artículo 110. Alianzas para la inclusión financiera y combatir el 'gota a gota' en micronegocios:** El Sector de Desarrollo Económico podrá desarrollar y ejecutar programas para facilitar los microcréditos, como instrumento de creación, formalización, fortalecimiento, inclusión financiera y combatir el gota a gota de los micronegocios, con entidades sin ánimo de lucro, entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, por la

Superintendencia de la Economía Solidaria y/o con Sociedades Comerciales que otorguen líneas de financiamiento o de microcrédito en desarrollo de su objeto social, dentro de los parámetros establecidos por la ley.

Para lograr los objetivos mencionados, el Sector de Desarrollo Económico con las entidades establecidas en el párrafo anterior, podrá suscribir convenios, acuerdos, alianzas o cualquier tipo de mutuo entendimiento, con o sin transferencia de recursos, para la ejecución de programas, planes y proyectos de microcréditos con microempresarios formales e informales en el Distrito Capital.

- **Artículo 115. Fondo para el Desarrollo de los Micronegocios de Bogotá FONDEM:** Créase el fondo cuenta como una cuenta especial sin personería jurídica de la Secretaría de Desarrollo Económico para el desarrollo de los micronegocios de Bogotá – FONDEM para el manejo presupuestal, contable y de tesorería de los recursos financieros destinados a proyectos de desarrollo de las actividades económicas asociadas a los micronegocios en la ciudad de Bogotá D.C.

En el fondo cuenta podrán concurrir recursos provenientes de participación de terceros del sector privado, de cooperación nacional o internacional o donantes de otra naturaleza, con el objetivo de garantizar la implementación programas relacionados con el aumento de talento humano, actividad productiva de empresarios y emprendedores y economía popular de la ciudad. El fondo cuenta no podrá ser financiado con aportes del Distrito que provengan de recursos de crédito.

La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico podrá administrar los recursos asociados a través del esquema fiduciario que se defina en cumplimiento de lo establecido en la Ley 80 de 1993.

Los aportes distritales que concurren en la cuenta especial tendrán un plazo máximo de dieciocho (18) meses para ser ejecutados, tiempo después del cual deben ser devueltos a la Cuenta Única Distrital.

**Parágrafo 1.** Los rendimientos financieros que se generen con recursos del Distrito Capital le pertenecen a éste y deben ser girados al Tesoro Distrital de conformidad con lo establecido en el artículo 85 del Decreto Distrital 714 de 1996.

**Parágrafo 2.** La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico será responsable de hacer una supervisión periódica de los recursos, además

de velar por la adecuada ejecución y destinación de estos, para lo cual, entre otras, hará el traslado de los recursos a la fiducia pública o al encargo fiduciario en dos oportunidades al año, previa planeación de la ejecución de los recursos y su efectivo cumplimiento.

- **Artículo 295. Mecanismo de pagos por resultados para el Desarrollo de Bogotá:** Créase el Mecanismo de Pagos Por Resultados para el Desarrollo Sostenible, el empleo y el emprendimiento de Bogotá para el manejo presupuestal, contable y de tesorería de los recursos financieros destinados a proyectos de generación y permanencia de empleo, emprendimiento, formación para el trabajo, ambientales y sociales, que se ejecuten bajo alguna de las modalidades de pago por resultados y para los cuales se cuente con participación de terceros del sector privado, de cooperación nacional o internacional o donantes de otra naturaleza, en calidad de pagadores, inversionistas u operadores. El mecanismo no podrá ser financiado con aportes del Distrito que provengan de recursos de crédito.

Con el objetivo de garantizar la implementación del mecanismo de pago por resultados, se conformará el Comité Distrital de Pago por Resultados, el cual determinará el cumplimiento de los requisitos asociados a esta modalidad, para habilitar que recursos distritales puedan ser canalizados a través del mecanismo. La administración y ordenación de gasto de los recursos asociados estará en cabeza de la entidad a la que pertenezcan los recursos que se destinen a los diferentes programas de pago por resultados que se ejecuten a través del mecanismo y que se aprueben por el comité del que trata el inciso anterior, a través del esquema fiduciario que se defina en cumplimiento de lo establecido en la Ley 80 de 1993. Los aportes distritales destinados al mecanismo de Pago Por Resultados tendrán un plazo máximo de dieciocho (18) meses para ser ejecutados, tiempo después del cual deben ser devueltos a la Cuenta Única Distrital.

La Administración Distrital reglamentará el funcionamiento del mecanismo y del comité de pago por resultados.

### 2.3 Alineación con Políticas Públicas Sectoriales

Las políticas públicas sectoriales responden a problemas específicos y actúan en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y los actores que participan activamente en los sectores. Bogotá cuenta con un total de 41 políticas públicas, de las cuales 23, inciden en la implementación de este proyecto de inversión (SDP, 2024), a saber:

**Tabla 1.** CONPES con actividades a cargo de la SDDE

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
02 – 2019	Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa	Generar un entorno propicio para el desarrollo cultural, social y económico de la ciudad, a través del fomento, la promoción y el incentivo de la Economía Cultural y Creativa, en el marco del reconocimiento, el respeto y la promoción de los derechos y libertades culturales, y de la Agenda Bogotá Cultural 2038.	2019-2038
04 – 2019	Política Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación	Fortalecer el Ecosistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para lograr insertar a Bogotá dentro de las denominadas sociedades de conocimiento, como una ciudad región competitiva, sostenible, innovadora, e integradora con base a su capacidad para crear valor por medio de la generación y aplicación de conocimiento.	2019-2038
05 – 2019	Política Pública Integral de Derechos Humanos	Garantizar el goce efectivo de los derechos humanos de las personas que habitan o transitan Bogotá, a través de la articulación interinstitucional y ciudadana en el marco del Sistema Distrital de Derechos humanos.	2019 -2034
08 – 2019	Política Pública de Juventud para Bogotá D.C.	Ampliar las oportunidades, individuales y colectivas, de las y los jóvenes para que puedan elegir lo que	2018-2030

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		quieren ser y hacer hacia la construcción de proyectos de vida, que permitan el ejercicio pleno de su ciudadanía para beneficio personal y de la sociedad, a través del mejoramiento del conjunto de acciones institucionales y el fortalecimiento de sus entornos relacionales	
09-2019	Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional	Superar de manera progresiva la inseguridad alimentaria y la malnutrición en los habitantes de Distrito Capital al 2031.	2019-2031
14 – 2020	Política Pública de Mujeres y Equidad de Género en el Distrito Capital	Reconocer, garantizar y restablecer los derechos de las mujeres que habitan en el Distrito Capital, de manera que se modifiquen de forma progresiva y sostenible, las condiciones injustas y evitables de discriminación, subordinación y exclusión que enfrentan las mujeres en los ámbitos público y privado, promoviendo la igualdad real de oportunidades y la equidad de género en el Distrito Capital.	2020 -2030
16 – 2021	Política Pública para la garantía plena de los Derechos de las Personas LGBTI y sobre Identidades de Género y Orientaciones Sexuales en el D.C.	Garantizar el ejercicio pleno de derechos a las personas de los sectores LGBTI como parte de la producción, gestión social y bienestar colectivo de la ciudad.	2021-2032
19 - 2021	Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez en el D.C.	Garantizar la promoción, protección, restablecimiento y ejercicio pleno de los	2010-2025



Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		<p>derechos humanos de las personas mayores sin distinción alguno, que permita el desarrollo humano, social, económico, político, cultural y recreativo, promoviendo el envejecimiento activo para que las personas mayores de hoy y del futuro en el Distrito Capital vivan una vejez con dignidad, a partir de la responsabilidad que le compete al Estado en su conjunto y de acuerdo con los lineamientos distritales, nacionales e internacionales.</p>	
20-2021	Política Pública Distrital para el Fenómeno De Habitabilidad en Calle	<p>Resignificar el Fenómeno de la Habitabilidad en Calle en Bogotá, por medio de la implementación de acciones estratégicas integrales, diferenciales, territoriales y transectoriales, orientadas al mejoramiento de la convivencia ciudadana y la dignificación de los Ciudadanos y Ciudadanas Habitantes de Calle, en el marco de la promoción, protección, restablecimiento y realización de sus derechos, que contribuyan a su inclusión social, económica, política y cultural, así como a la protección integral de las poblaciones en riesgo de habitar la calle</p>	2015-2025

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
21 - 2021	Política Pública para la Adulthood en la D.C	Promover, defender y garantizar progresivamente los derechos de los/as adultos/as urbanos/as y rurales que habitan en Bogotá, D.C., a través de la movilización social y la transformación de los conflictos, que impacten las condiciones socioeconómicas, políticas, culturales y ambientales de la población adulta hacia la construcción de una ciudad equitativa, pluralista e incluyente, que respete las diferencias y las diversidades para fortalecer el ejercicio pleno de la ciudadanía.	2011-2044
25 – 2022	Política Pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico	Promover el aumento de la productividad de las unidades productivas por medio de la potencialización y aprovechamiento de los beneficios de las aglomeraciones económicas, de manera que se amplíe la generación de empleo y de ingresos para las personas y, en ese sentido, el desarrollo económico de los ciudadanos	2011-2038
26-2023	Política Pública Distrital de Turismo “Bogotá Destino Turístico Sostenible, Inteligente, Responsable e Incluyente”	Consolidar a Bogotá región como un destino turístico sostenible, inteligente, responsable e incluyente, que desarrolla la actividad turística en equilibrio con el desarrollo social, ambiental y económico de los	2023-2033

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		territorios, sectores, pueblos y comunidades.	
28 – 2023	Política Pública para la Superación de la Pobreza en Bogotá.	Erradicar la pobreza monetaria extrema y prevenir la caída o permanencia en pobreza monetaria en el Distrito Capital.	2023-2038
31-2023	Política Pública de Acción Climática	Impulsar a 2050 la carbono neutralidad, la resiliencia y la adaptación climática en Bogotá D.C.	2030-2050
32 - 2023	Política Pública Distrital de Vendedoras y Vendedores Informales	Incluir en condiciones dignas a los vendedores y vendedoras informales como actores de la economía popular de Bogotá D.C	2023-2035
33-2023	Política Pública de Trabajo Decente y Digno en Bogotá D.C.	Promover eficazmente el acceso de trabajadores y trabajadoras de Bogotá, D.C., al derecho de tener un trabajo decente y digno como una forma de erradicación de la segregación social, potenciando los efectos sobre el mercado laboral de las políticas macroeconómicas, sectoriales y educativas.	2023-2038
35-2023	Política Pública Distrital de Economía Circular	realizar la transición hacia la economía circular para el desarrollo sostenible de Bogotá D.C., para el mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá D.C.	2023-2040
37 – 2023	Política Pública de los pueblos indígenas en Bogotá	Garantizar el goce efectivo de los derechos individuales y colectivos de los pueblos indígenas que perviven en Bogotá	2024-2035

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		para la erradicación de dinámicas de discriminación en los ámbitos social, económico y político.	
38 – 2023	Política Pública del Pueblo Raizal en Bogotá D.C.	Reducir las brechas de desigualdad que padece la población raizal residente en Bogotá, para garantizar el ejercicio pleno de sus derechos individuales y colectivos.	2024 -2036
39-2023	Política Pública de la Población Negra, Afrocolombiana y Palenquera, en Bogotá D.C.	Garantizar alternativas de solución frente al racismo, la discriminación racial, la exclusión y la desigualdad que vive la población negra afrocolombiana y palenquera en Bogotá D.C., a partir de la erradicación de la pobreza, la satisfacción de los derechos colectivos y étnicos, de un modelo de desarrollo sostenible, acorde con la cosmovisión de las comunidades y del ejercicio de su ciudadanía.	2024-2036
40 – 2023	Política Pública para y del Pueblo Rrom en Bogotá D.C.	Fortalecimiento y recuperación integral del Pueblo Rrom a través de la garantía efectiva de sus derechos con enfoque diferencial en el Distrito Capital de Bogotá.	2024-2034
Decreto 089 2023	Política Pública de Discapacidad para Bogotá	Garantizar el goce efectivo de los derechos y la inclusión social de las personas con discapacidad, sus familias y las personas cuidadoras de personas	2023-2034

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		con discapacidad en el territorio urbano, rural y disperso de Bogotá D.C.	
Decreto 193 de 2022	Política Pública de Lucha Contra la Trata de Persona en Bogotá Distrito Capital	Promover el aumento de la productividad de las unidades productivas por medio de la potencialización y aprovechamiento de los beneficios de las aglomeraciones económicas, de manera que se amplíe la generación de empleo y de ingresos para las personas y, en ese sentido, el desarrollo económico de los ciudadanos.	2011-2038

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la Secretaría Distrital de Planeación (SDP, 2024)

Así mismo, desde el nivel nacional existen diferentes CONPES que se articulan con este proyecto de inversión, los cuales se exponen en la siguiente Tabla:

**Tabla 2.** Relación del proyecto con CONPES nacionales

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
4011 de 2020	Política Nacional de Emprendimiento	Generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización de las empresas del país.	2021-2025
3866 de 2016	Política Nacional de Desarrollo Productivo	Desarrollar instrumentos que apunten a resolver fallas de mercado, de gobierno o de articulación a nivel de la unidad productora, de los factores de	2016-2025

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		producción o del entorno competitivo, para aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más sofisticados.	
3956 de 2019	Política de Formalización Empresarial	Promover mayores niveles de formalidad empresarial en la economía a través de una mejor información para la toma de decisiones de política pública y acciones que mejoren la relación beneficio – costo de la formalidad para las empresas.	2019-2029

Fuente: Elaboración propia (2024)

#### 2.4 Alineación con productos del Plan de Ordenamiento Territorial

El POT cuenta con un producto que se encuentra alineado con el presente proyecto de inversión:

- Fortalecimiento y cualificación de parques y equipamientos para eventos culturales, deportivos y ferias:** la estrategia "Hecho en Bogotá" (HeB) se concentra en fortalecer la economía distrital mediante la creación de redes de comercialización y el fomento de conexiones empresariales. A través de la intermediación de mercados y el fortalecimiento de las competencias de las unidades productivas, esta iniciativa busca abrir nuevos mercados a nivel local, nacional e internacional, reduciendo las barreras de acceso y beneficiando a los emprendimientos locales al promover una nueva forma de comprar y vender local. Para ello se crean alianzas con el sector público para la construcción del cronograma de operación, que permite que HeB esté en espacios estratégicos de la ciudad y así tener presencia en algunos de los espacios más concurridos en el calendario cultural de Bogotá, como lo son los festivales "al Parque".

### 3. Antecedentes del proyecto de inversión

El PDD 2020 – 2024: "Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI" buscó atender el impacto del COVID-19 a través de estrategias y

programas que pudieran atender la recuperación de la economía de la ciudad. Para esto, se buscó fortalecer la productividad de la ciudad, haciendo énfasis en los grupos poblaciones más vulnerables a través de los programas impulsado en la “Ruta Bogotá Productiva Local”, que sirvió para fortalecer los negocios de la ciudad a través del acompañamiento a las empresas y emprendimientos, el fortalecimiento, la financiación y la conexión con los mercados.

En materia de desarrollo empresarial, se ejecutaron los siguientes proyectos de inversión:

- **Proyecto de inversión 7874:** Fortalecimiento del crecimiento empresarial en los emprendedores y las MiPymes de Bogotá.
- **Proyecto de inversión 7842:** Fortalecimiento del entorno económico de los emprendimientos de alto impacto y las MiPymes, frente a la emergencia sanitaria de Bogotá.
- **Proyecto de inversión 7837:** Fortalecimiento en emprendimiento y desarrollo empresarial, para aumentar la capacidad productiva y económica de Bogotá.

Según cifras de la SDDE, se identifica que a través del proyecto de inversión 7874 se fortalecieron durante el cuatrienio pasado (2020-2023) a un total de 70.621 unidades productivas y se apoyaron financieramente a 41.247 unidades productivas, así:

**Tabla 3.** Avance de las metas establecidas en el PDD 2020-2023 – Proyecto 7874

Unidades productivas fortalecidas		Unidades productivas apoyadas financieramente	
Programa	Total cuatrienio	Programa	Total cuatrienio
Impulso local - (formación)	27.218	Impulso local - (Capitalización)	10.498
Hecho en Bogotá (formación)	4.080	Hecho en Bogotá - (Espacios)	4.258
Mujer productiva	3.300	Mujer Productiva	3.300
Autogestión - SIFI	12.041	Línea de crédito Bancoldex	7.795
Autogestión - SEN	15.795	Otras iniciativas	530
Acopi	490	Bogotá Adelante	14.852
Formalización - SIFRE	1.010	Bogotá Tech	14
Otras SDEE	6.327		
<b>Total</b>	<b>70.261</b>	<b>Total</b>	<b>41.247</b>

Fuente: Informe Excel – SEGPLAN (2023)

Es de señalar, que esta ruta contó con un componente Local que buscaba apoyar a los negocios para que crecieran y se consolidaran, mediante una intermediación integral que incluía procesos formativos, acceso a financiación (microcrédito o capital de trabajo) y la conexión con nuevos mercados, así:

- **Fortalecimiento y crecimiento:** formar en emprendimiento y brindar asesorías a ideas y/o planes de negocios.
- **Financiamiento:** acercar a líneas de crédito, inversión y capitalización para las unidades productivas que estaban iniciando.
- **Conexiones:** espacios que se disponen para los productores locales y micronegocios, con la finalidad de conectar los productos y/o servicios a los potenciales compradores.

A continuación, se mencionan algunas de las iniciativas implementadas por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico para promover el fortalecimiento, el apoyo financiero y las conexiones de las unidades productivas:

- **Fortalecimiento:**

**Impulso local:** es una ruta transversal y de atención integral para atender los micronegocios del Distrito Capital a través de procesos de formación con el fin de mejorar las competencias para el desarrollo empresarial, mediante el fortalecimiento de sus habilidades blandas, digitales, comerciales y financieras. De igual manera, contempla la posibilidad de que los micronegocios formados sean beneficiarios con recursos de capitalización no reembolsables, sumado a asistencia técnica in situ para la formulación de un plan de inversión, acompañamiento y seguimiento a la implementación de los recursos, conexiones con ofertas financieras formales y acceso a mercados a través de ferias, vitrinas y directorios digitales bajo la sombrilla de la estrategia “Hecho en Bogotá”.

**Academia Bogotá Productiva:** este programa buscó desarrollar habilidades empresariales, modelos de negocio innovadores y el fomento de conexiones con el mercado, contribuyendo al desarrollo de la capacidad productiva de los negocios del Distrito. Este programa contó con 4 ejes estratégicos: 1) **colaboratorios:** fueron sesiones de cocreación de 2 horas, que permitieron fortalecer las ideas de negocios mediante herramientas de creatividad y networking; 2) **academia de emprendimiento:** su eje central fue la formación en temáticas como habilidades en gerencia, innovación, comercialización, negocios digitales, producción y calidad, sostenibilidad ambiental y economía circular; 3) **conexiones con el mercado e inversión:** espacios que propiciaron conexiones de mercado y las ruedas de inversión son claves para los emprendimientos y; 4) **gamificación:** con el fin de motivar la participación de los



emprendedores y MiPymes en el programa, cada etapa del programa aprobada le otorgó un número determinado de puntos (estrellas) que le permitió acceder a beneficios especializados.

**Academia financiera:** este programa facilitó el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones financieras exitosas, así como la generación de oportunidades de crecimiento empresarial para todas las unidades productivas de la ciudad a través de talleres que impactaron, no solo el entorno empresarial, sino las finanzas personales de los ciudadanos, emprendedores y los empresarios de la capital.

Entre los beneficios del programa se encontraron: i) herramientas de entendimiento de conceptos y elementos necesarios para comprender las finanzas y su aplicación; ii) desarrollo de habilidades financieras para la toma de decisiones exitosas y; iii) la visibilización de las oportunidades de acceso a financiamiento para el crecimiento empresarial, a través de los aliados estratégicos del ecosistema financiero que acompañaron los talleres.

- **Financiamiento:**

**Bogotá produce (Bancoldex):** este programa tuvo como propósito apoyar y fortalecer económicamente al tejido empresarial de la ciudad, brindando alternativas en pro de las unidades de micro, pequeña o mediana empresa, negocios, pequeños comercios, unidades productivas aglomeradas y/o emprendimientos por subsistencia; permitiendo su liquidez, la conservación de los empleos y la consolidación de sus negocios, disminuyendo así la exposición a la tasa de mortalidad empresarial.

**Línea de crédito Bancoldex- Bogotá Produce Tech:** esta línea de crédito, en alianza con Bancóldex, financió iniciativas hasta por \$50 millones, relacionadas con transformación tecnológica de las micro y pequeñas empresas de todos los sectores presentes en Bogotá. Dentro de los beneficios de esta línea de crédito se encontraba el acceso a un mecanismo formal de financiación, los beneficiarios entre ellas las mujeres pueden obtener hasta tres meses de gracia y el pago del crédito se puede realizar en un periodo máximo de tres años por medio de 36 cuotas mensuales o 12 trimestrales.

Los proyectos que se financiaron debían estar enmarcados en cualquiera de los siguientes aspectos: i) compra, actualización y licenciamiento de software, ii) compra o repotenciación de equipos de cómputo para automatización de procesos, iii) digitalización, virtualización, automatización de procesos, actividades y herramientas, iv) diseño y actualización de página web, v) manejo de datos, vi) comercio electrónico, vii) gestión en la nube, ix) Big Data, x) robotización y xi) interconexión de información, procesos y maquinaria.

- **Conexiones con el mercado:**

**Hecho en Bogotá:** este programa tuvo como objetivo financiar espacios de comercialización para posicionar una estrategia de compras locales, fortaleciendo las competencias de los productores para consolidar la conexión a los mercados y generar una intervención que reconozca la vocación económica del territorio. Así mismo, acercó a los bogotanos a nuevos canales de intermediación convirtiéndose en una experiencia en cada localidad a través de ferias comerciales y de un marketplace virtual.

#### 4. Marco normativo

De conformidad con la legislación vigente, se expone a continuación los Acuerdos y/o Decretos bajo las cuales se enmarca la SDDE. Esta legislación condiciona el funcionamiento de la Entidad a través de la definición de: sector al que pertenece, entidades adscritas y vinculadas, funciones, naturaleza jurídica, estructura organizacional, etc.

**Tabla 4.** Marco normativo en el cual se enmarca la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
Acuerdo 257 de 2006	Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones	<p>Se establece:</p> <p><b>Artículo 74:</b> Misión del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo.</p> <p><b>Artículo 75:</b> Creación de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.</p> <p><b>Artículo 77:</b> Integración del Sector Desarrollo Económico.</p> <p><b>Artículo 78:</b> Naturaleza, objeto y funciones básicas de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.</p>

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
<b>Decreto 552 de 2006</b>	Por el cual se determina la estructura organizacional, las funciones de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, y se dictan otras disposiciones	Se establece:  <b>Artículo 1:</b> Denominación y Naturaleza Jurídica.  <b>Artículo 2:</b> Objeto.  <b>Artículo 3:</b> Funciones generales.  <b>Artículo 4:</b> Estructura Organizacional.  <b>Capítulo II:</b> De las funciones de las dependencias.
<b>Decreto 91 de 2007</b>	Por medio del cual se modifica el Decreto 552 de 2006 que determinó la estructura organizacional y las funciones de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá D.C.	Se establece:  <b>Artículo 1.</b> Modificase el artículo tercero del Decreto 552 de 2006 (Funciones generales).  <b>Artículo 2.</b> Modificar el artículo cuarto del Decreto 552 de 2006 (Estructura Organizacional)  <b>Artículo 3.</b> Modificar el artículo quinto del Decreto 552 de (Funciones del Despacho)  <b>Artículo 4.</b> Derogar el artículo 24 del Decreto 552 de 2006.
<b>Decreto 035 de 2008</b>	Por medio del cual se modifica la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.	Se establece:  <b>Artículo 1.</b> Modificase el artículo segundo del Decreto 091 de 2007 (Estructura Organizacional).  <b>Artículo 2.</b> Se definen las funciones de la subdirección administrativa.

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
<b>Decreto 437 de 2016</b>	Por el cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	Se establece:  <b>Capítulo I:</b> Objeto y funciones generales de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.  <b>Capítulo II:</b> Estructura interna y funciones de las dependencias.  <b>Capítulo III:</b> Disposiciones Generales.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación (2024)

En la siguiente Tabla se realizará un balance de las disposiciones normativas de la DDEE para prestar sus servicios en materia de desarrollo empresarial a través del fortalecimiento, la financiación y la conexión con los mercados.

**Tabla 5.** Disposiciones normativas de la misionalidad del área

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
<b>Decreto 589 de 2009</b>	Por medio del cual se formula la política pública de financiación y democratización del crédito en Bogotá D.C.	Se establece:  <b>Artículo 4.</b> Objetivos Específicos de la Política.  <b>Artículo 5.</b> Sobre la Población Objeto de la Política.  <b>Artículo 7.</b> Operación e institucionalidad.  <b>Artículo 9.</b> Seguimiento a la operación de la Política.  <b>Numeral 2.</b> Seguimiento a la Operación de la Política.  <b>Numeral 3.</b> Evaluación de los efectos e impactos de la Política.
<b>Decreto 437 de 2016</b>	Por el cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.	<b>Artículo 16.</b> Dirección De Desarrollo Empresarial Y Empleo.  <b>Artículo 17.</b> Subdirección de Emprendimiento y negocios.

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
		<p><b>Artículo 18.</b> Subdirección de Empleo y Formación.</p> <p><b>Artículo 19.</b> Subdirección de Financiamiento e Inclusión Financiera.</p> <p><b>Artículo 20.</b> Subdirección de Intermediación, Formalización y Regulación Empresarial.</p>

Fuente: Fuente: Oficina Asesora de Planeación (2024)

## 5. Descripción del problema

En el siguiente apartado, se realizará la descripción de la problemática identificada, con el fin de definir los fines, instrumentos y medios para intentar resolverla. En un primer intertítulo, se describirá el problema central identificado, posteriormente, se identificarán las causas que dan cuenta del problema, así como los efectos de este.

### 5.1 Problema central: Bajo nivel de desempeño de los negocios locales de Bogotá

La estructura de la economía de Bogotá D.C. cuenta con una serie de ventajas competitivas y comparativas frente a otros territorios. Su estructura se enmarca, principalmente, en actividades de intermediación financiera, comercio y servicios a las empresas. En febrero del 2024, la ciudad cerró con las siguientes participaciones de acuerdo con el tamaño, sector económico y organización jurídica: 92,7% fueron microempresas; 46,9% de las empresas se dedicaron a actividades de servicios y el 53,8% se registraron como personas naturales (SDDE, 2024).

Pese a lo anterior, la mayor parte de la actividad productiva de la ciudad se vincula a procesos con un margen de transformación y agregación de valor relativamente bajo. Además, la economía bogotana no cuenta con la capacidad y dinamismo necesario para generar valor económico con el fin de mantener o lograr un crecimiento sostenido de los ingresos en el tiempo.

En este orden de ideas, dentro de la estructura económica de Bogotá se encuentran los denominados *micronegocios*, que se desarrollan como modelos de negocio centrados en atender las necesidades propias de las poblaciones que gestionan estas unidades productivas, caracterizadas por proporcionar

productos y servicios asequibles y accesibles para su entorno o mercado. Estos micronegocios suelen enmarcarse en unidades económicas con máximo nueve (9) personas ocupadas, que desarrollan una actividad productiva de bienes o servicios, con el objeto de obtener un ingreso.

Dado el impacto generado por el COVID-19, el 2020 marcó un cambio significativo en las trayectorias de desempeño social y económico de los países, viéndose reflejado en los resultados de la Encuesta de Micronegocios – EMICRON, realizada por el DANE, cuyo objetivo es proporcionar información estadística sobre la estructura y evolución de las principales variables económicas de los micronegocios de los sectores de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, minería, industria manufacturera, comercio, construcción, transporte y demás servicios (DANE, 2024)

De acuerdo con los resultados, para el 2019 Bogotá contaba con 685.648 micronegocios, cifra que se redujo a 569.529 en 2021, representando una disminución de 116.119 unidades productivas (17%). En este mismo sentido, para el 2022, la distribución de micronegocios para Bogotá correspondía al 9% del total de unidades productivas encuestadas, mostrando un patrón de crecimiento posterior a los años de pandemia.

Según datos de PNUD, el 67% de los micronegocios en Colombia son débiles y no tienen las condiciones necesarias para ser vehículos de superación de pobreza. Lo anterior, refleja un bajo nivel de desempeño de los negocios locales de Bogotá, evidenciando así la necesidad de generar acciones orientadas a la inclusión productiva, con el fin de profundizar en su valoración. Es de señalar, que frente a lo anterior el PNUD diseñó el Índice Multidimensional de Robustez de Micronegocios - IMICRO, el cual tiene la intención de aproximarse a la robustez o debilidad de este tipo de unidades productivas a partir de la acumulación de atributos o carencias que dan cuenta de las dimensiones que se consideran relevantes para su desempeño (PNUD & Inclusión SAS, s.f.). El concepto de robustez hace referencia a la acumulación de atributos que potencian su desempeño.

El IMICRO se establece a partir de la evaluación de tres dimensiones: 1) Contabilidad y finanzas; 2) Tecnología, Informática y Comunicaciones – TIC; 3) Formalización. A continuación, se presenta la definición de cada dimensión y qué indicador la compone:

**Tabla 6.** Dimensiones, indicadores y definiciones del IMICRO

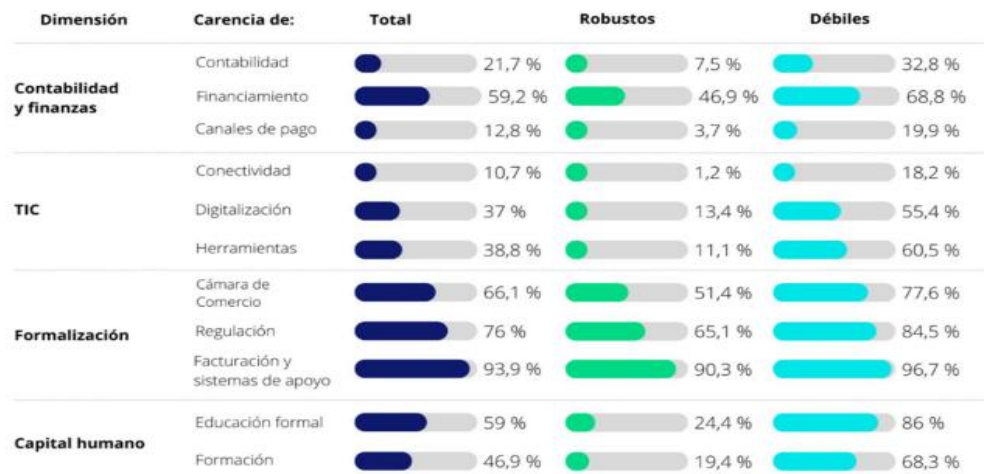
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>
<b>Contabilidad y finanzas (33,3%)</b>	Contabilidad (11,1%)	Mide la capacidad del micronegocio para llevar sus cuentas de forma sistemática a partir de registros contables.
	Ahorro y crédito (11,1%)	Mide la capacidad del micronegocio para proyectarse en el mediano y largo plazo, a partir de inversión y del control de las finanzas.
	Canales de pago (11,1%)	Mide el uso de canales de pago para los clientes diferente al efectivo.
<b>TIC (33,3%)</b>	Conectividad (11,1%)	Mide la disponibilidad del servicio de internet en el micronegocio
	Digitalización (11,1%)	Mide el grado de inserción del micronegocio en el canal digital.
	Equipos (11,1%)	Mide el mecanismo mediante el cual el micronegocio accede al canal digital desde su establecimiento.
<b>Formalización (33,3%)</b>	RUT y Cámara de Comercio (11,1%)	Mide el nivel de formalización del micronegocio frente a la constitución de la unidad productiva de manera formal.
	Remuneración de los empleados (11,1%)	El micronegocio se encuentra privado si, teniendo trabajadores, menos del 100% de ellos reciben una remuneración por sus labores.
	Formalidad del propietario (11,1%)	El micronegocio se encuentra privado si el propietario del micronegocio no realiza aportes a pensión, ni se encuentra pensionado.

Fuente: Elaboración propia con base en información de (PNUD & Inclusión SAS, s.f., pág. 16).

Para el 2021, el desempeño de la "robustez" o "debilidad" se estableció cerca del 45%, encontrándose en la categoría débil, limitando un correcto desempeño en la ejecución del modelo de negocios (PNUD & Inclusión SAS, s.f.).

A partir de lo anterior, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) de Bogotá aplicó el IMICRO a las unidades productivas atendidas desde la "Ruta Bogotá Productiva Local", agregando la dimensión de capital humano al indicador, el cual mide la educación formal y el nivel de formación de los micronegocios, obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 1.** Resultados del IMICRO-SDDE por indicador y desagregado por micronegocios débiles y robustos



Fuente: Cálculos PNUD & Inclusión SAS, con base en registros administrativos de la SDDE. (2022)

Como se mencionó con anterioridad, si bien la estructura productiva de la ciudad presenta una ventaja en relación con el país, la mayor parte de su actividad productiva está asociada con un bajo margen de transformación y agregación de valor, reflejado en una desaceleración de la productividad de la economía bogotana, asociado a un proceso lento de actualización de las capacidades técnicas y humanas, el incremento de la informalidad laboral y la existencia de un gran número de micro y pymes con tecnologías obsoletas. Este último punto se ve reflejado en que el 25% de las empresas con registro mercantil en 2023 no llevan la contabilidad de sus negocios, mientras que el 75% de los que respondieron que sí, el 45% lo hace a través de Excel (CCB, 2023).

Adicionalmente, la creación de empresa en la ciudad ha disminuido un 1,2% y la renovación de matrículas se redujo en un 6,8%. Lo anterior se ve reflejado en la información de la CCB (2024) pues, de las 450.377 empresas activas en Bogotá entre enero y marzo de 2024, el 92,7% fueron microempresas y, de este total, 430.443 corresponden a empresas creadas y 19.934 a empresas renovadas. Por otra parte, se evidencia una baja capacidad de generación de empleo formal, toda vez que se evidencia que menos del 60% reporta pagos de salud, pensión y ARL (CCB, 2023)

## 5.2 Descripción de las causas

### 5.2.1. Causas Directas

En el siguiente apartado se podrán encontrar las causas directas e indirectas que generan la problemática identificada y descrita en el capítulo anterior.



### *5.2.1.1 Deficientes habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales*

La carencia de habilidades y conocimientos para la gestión y desarrollo de negocios locales influye altamente en la calidad de productos y servicios, así como la eficiencia operativa, y por ende en las tasas de mortalidad de los negocios y en la imposibilidad de crecimiento de estos.

La baja participación de los actores del ecosistema de emprendimiento en los proyectos de ciudad refleja una marcada necesidad de formación en habilidades necesarias para el fortalecimiento empresarial en Bogotá. A pesar de ser un centro de actividad económica, la ciudad enfrenta desafíos relacionados con la segregación socioeconómica y la insuficiente infraestructura para la innovación y productividad. Estas limitaciones impactan directamente en la capacidad de los sectores y aglomeraciones productivas para incorporar nuevas ideas y prácticas empresariales. Como muestra de esto, al medir los logros educativos de los propietarios de los micronegocios, se evidencia la falta de educación formal y capacitación específica, reflejada en el 59% de los negocios locales sin educación formal y el 46,9% con déficit en formación (SDDE, 2023).

Adicionalmente, existe una limitada oferta de programas formativos especializados, particularmente en áreas como marketing y estrategias digitales, lo que contribuye a la persistente brecha de conocimientos en los negocios locales. Por otra parte, existe la necesidad de incentivar espacios propicios para la formación, donde diferentes actores del ecosistema, incluyendo empresas, academia, sector público y ciudadanía, puedan converger, generando sinergias que impulsen el desarrollo económico y la competitividad. En este contexto, es imperativo que las iniciativas refuercen la eficiencia en la producción y enfoques integrales para satisfacer las necesidades formativas que potencien el crecimiento y la innovación de los negocios locales desde sus territorios.

La carencia de habilidades y conocimientos para la gestión y desarrollo de negocios locales influye altamente en la calidad de productos y servicios, así como la eficiencia operativa, y por ende en las tasas de mortalidad de los negocios y en la imposibilidad de crecimiento de estos.

Según Carlos León, director del Programa de Contaduría Pública y el grupo investigador Grupo de Investigación en Gestión y Pensamiento Administrativo, Contable y Tecnológico de la Fundación Universitaria San Martín, algunas de las causas por las cuales las Pymes cierran son por mala gestión de recursos económicos y de personal. Por desgracia, tienen poco conocimiento de su sector y están desactualizados especialmente en innovación" (Portafolio, 2020).

### *5.2.1.2 Debilidades en la capacidad financiera de los negocios locales*

El limitado acceso a recursos dificulta que los negocios locales puedan financiar sus operaciones diarias, incluyendo la compra de inventario, pago de salarios, inversiones orientadas a la expansión de sus instalaciones, adquisición de equipos o apertura de nuevas líneas de productos. Además, limita la gestión de flujos de efectivo, restringiendo el accionar frente a imprevistos o descapitalizando oportunidades de negocios que puedan surgir (Collazos & Montaña, 2023).

El tejido empresarial de Bogotá D.C. se enfrenta a barreras de acceso a mecanismos formales de financiación que apalanquen sus necesidades de capital de trabajo y/o modernización. De igual manera, se presenta un bajo nivel de educación financiera pues, según las cifras presentadas en el Reporte de Inclusión Financiera (2022), el acceso a microcrédito en la ciudad presenta un porcentaje inferior al del promedio nacional, 3,1% vs 6,3 % respectivamente.

Los resultados del índice de robustez muestran que el acceso a crédito es una de las carencias más relevantes para los negocios robustos. Esta es la cuarta carencia con mayor proporción de negocios robustos de la población pobre y vulnerable de los micronegocios de la ciudad (PNUD & Inclusión SAS, s.f.).

Según la información reportada de la EMICRON (2019), "únicamente alrededor del 6% de los propietarios iniciaron sus negocios a través de un préstamo con el sector financiero", lo que explica que a los emprendimientos que se encuentran en la etapa de ideación y arranque se les dificulta acceder a créditos por su perfil crediticio y/o por la capacidad para responder a las altas tasas a las que se encuentran (SDDE, 2021).

### *5.2.1.3 Dificultad de los negocios locales para promover espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados*

Para los micronegocios es importante buscar los medios para mejorar su escalabilidad y expandir su crecimiento hacia otros mercados, por lo que es importante lograr establecer alianzas estratégicas o conexiones con otras empresas o mercados. Sin embargo, los negocios locales presentan dificultades para acceder a espacios físicos de comercialización y establecer conexiones empresariales por dos aspectos principales: 1) las barreras de conexión a internet y; 2) los altos costos a los que debe incurrir un microempresario para poder costear un espacio o arriendo para exhibir sus productos y/o servicios.

Según información de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2023), del total de micronegocios que tenían acceso o utilizaron el servicio de internet, solo 125.943 (6,04%) realizaron ventas de productos a clientes por internet mediante una plataforma electrónica, en contraste con 1.960.912 (93,96 %) de

micronegocios que no realizaron este tipo de ventas. Para el caso específico de Bogotá, se identifica que el 22,81% (28.733) de los micronegocios realizan ventas de productos a través del comercio electrónico.

Por otro lado, los altos costos a los que debe incurrir un microempresario para poder pagar un alquiler limitan su posibilidad de establecer conexiones empresariales y poder llegar a espacios físicos de comercialización. Esto, termina siendo un desafío para las empresas en términos económicos, si se tiene en cuenta que para el 2023 el alquiler del metro cuadrado en la capital tuvo un valor que oscilaba entre los \$50.000 y \$96.000. Es de precisar, que esta tarifa es un 5,78% más costosa que la registrada en la vigencia anterior (La República, 2023).

## 5.2.2. Causas Indirectas

### 5.2.2.1 *Baja pertinencia y oportunidad de la formación y la asistencia técnica*

Según Honig (1998) y West y Noel (2009) citados en (Collazos & Montaña, 2023), el conocimiento mejora la habilidad de gestión para el desarrollo de los negocios y puede ayudar al propietario a evaluar mejor las oportunidades, así como utilizar los recursos de forma más eficiente. Por esta razón, el correcto desarrollo de un negocio se relaciona con la capacidad, habilidad y formación requerida del capital humano que desarrolla actividades en un micronegocio.

La baja oportunidad y pertinencia de la formación empresarial emerge como una barrera significativa, por un lado, las estadísticas indican que el 59% de los micronegocios carece de educación formal, y el 46,9% enfrenta déficits en formación (SDDE, 2023). Esta carencia de capacitación limita la capacidad de los emprendedores para gestionar eficazmente sus negocios, afectando la calidad de los productos y servicios ofrecidos. En el caso de Colombia, según la más reciente edición de la encuesta ManpowerGroup Talent Shortage Study, el 66% de los empleadores en Colombia reporta dificultades para llenar sus vacantes, relacionadas con brechas de capital humano en calidad, cantidad y pertinencia.

Existe una disponibilidad limitada de programas de formación y asistencia técnica durante las etapas clave de crecimiento del emprendimiento. Además, se destaca dentro de las dificultades para adaptar la oferta formativa a las necesidades específicas de los emprendedores, así como el acceso limitado a herramientas que les ayuden a enfrentar los desafíos y mantenerse en el mercado.

En línea con lo anterior, el desconocimiento y desarticulación de la oferta de formación y asistencia técnica especializada contribuyen al estancamiento de los micronegocios (PNUD & Inclusión SAS, s.f.). La fragmentación de la información y la falta de coordinación entre las entidades que ofrecen formación a los

emprendedores genera un escenario en el cual no se puede acceder de manera efectiva a recursos valiosos.

Al comparar la actividad empresarial en Colombia con la de los países que participan del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), se identifican carencias en materia de financiación, educación empresarial y transferencia de investigación y desarrollo como elementos claves a mejorar dentro de las condiciones estructurales del entorno (CEE) (GEM, 2023).

**Gráfico 2.** Condiciones estructurales del entorno



Fuente; GEM colombia 2023

Fuente: (GEM, 2023)

Pese a la oferta de formación que brindan las instituciones educativas, como las universidades para desarrollar nuevas empresas, las escuelas de negocios o administración en el establecimiento de nuevos negocios o los sistemas de educación vocacional o continuada para iniciar un emprendimiento, la siguiente Tabla muestra que existen puntajes por debajo del 7% para cada uno de los criterios, reflejando una necesidad de formación formal e informal por parte de los emprendedores de la ciudad, así:

**Tabla 7.** Puntuación desagregada para la educación empresarial (educación superior) en Colombia 2022

Educación empresarial	Promedio	Desviación	Mediana
Preparación adecuada para iniciar y desarrollar nuevas empresas.	5,72	2,11	6
Calidad de la educación práctica en escuelas de negocios y administración	6,06	1,84	6

<b>Educación empresarial</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>	<b>Mediana</b>
que proporciona una preparación adecuada para iniciar y hacer crecer un nuevo negocio.			
Los sistemas de educación vocacional, profesional y continuada brindan una preparación adecuada para iniciar y hacer crecer nuevas empresas.	5,14	2,22	5

*Fuente: Elaboración propia con base en (GEM, 2023)*

Ahora bien, existe una amplia oferta de formación formal e informal relacionada con el emprendimiento por parte de diferentes instituciones de educación superior, entidades públicas y privadas como Bancoldex, la Cámara de Comercio de Bogotá o Innpulsa Colombia, entidades sin ánimo de lucro como Connect Bogotá Región, la red de emprendedores de la Andi llamados “Andi del Futuro”. Sin embargo, pese a la oferta, muchos de los emprendedores no la conocen debido a que no existe una articulación interinstitucional que permita identificar con detalle la oferta y los requisitos para acceder a la misma.

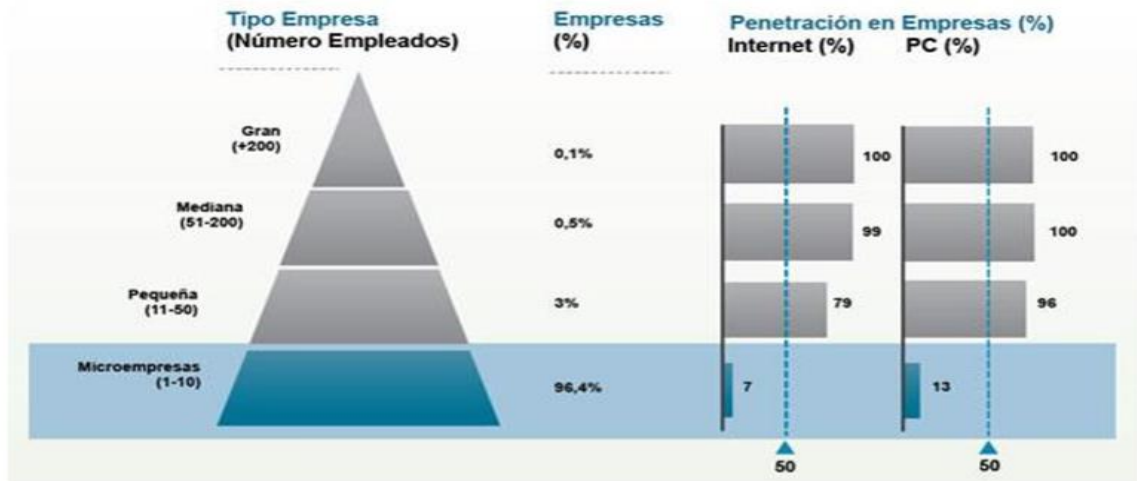
#### *5.2.2.2. Desconocimiento de la oferta orientada al fortalecimiento de los negocios*

Si bien la administración ha realizado una labor importante para ofrecer a los emprendedores oportunidades de formación y capacitación, muchos de estos no pueden acceder a los mismos por falta de recursos<sup>1</sup> o no tienen el conocimiento respecto a los diferentes programas, servicios y oportunidades disponibles para mejorar y hacer crecer sus negocios de la oferta pública y privada. Según información de la Cámara de Comercio, tan solo el 7% de los micronegocios tienen acceso a internet, lo cual se puede ver reflejado en el siguiente gráfico:

---

<sup>1</sup> Económicos, materiales, tecnológicos, tiempo.

**Gráfico 3.** Penetración de internet en empresas segmentado por tamaño.



Fuente: (SUI, DANE), citado en (Erazo, 2020, pág. 20).

Según información del gráfico anterior, se podría inferir que los negocios locales en Bogotá tienen barreras de acceso para conocer la oferta orientada al fortalecimiento de los negocios.

#### 5.2.2.3. Altos costos de oportunidad para acceder a los espacios de fortalecimiento

Los negocios locales presentan altos costos de oportunidad al dedicar tiempo, recursos y esfuerzos para participar en actividades o espacios de fortalecimiento empresarial, en lugar de utilizarlos en otras áreas de su negocio o en actividades personales. El tiempo dedicado a estas actividades puede representar una pérdida de productividad o ingresos para el negocio, especialmente si implica ausentarse de las operaciones diarias o dedicar tiempo fuera del horario laboral.

Según PNUD (s.f.) los altos costos de oportunidad para acceder a espacios de formación presentan una barrera económica significativa para los emprendedores. Este aspecto se evidencia en el hecho de que el 53,5% de los micronegocios encuestados para el año 2023 no cuenta con servicio de internet, limitando su capacidad para acceder a plataformas de aprendizaje en línea y recursos digitales profundizando las carencias de habilidades.

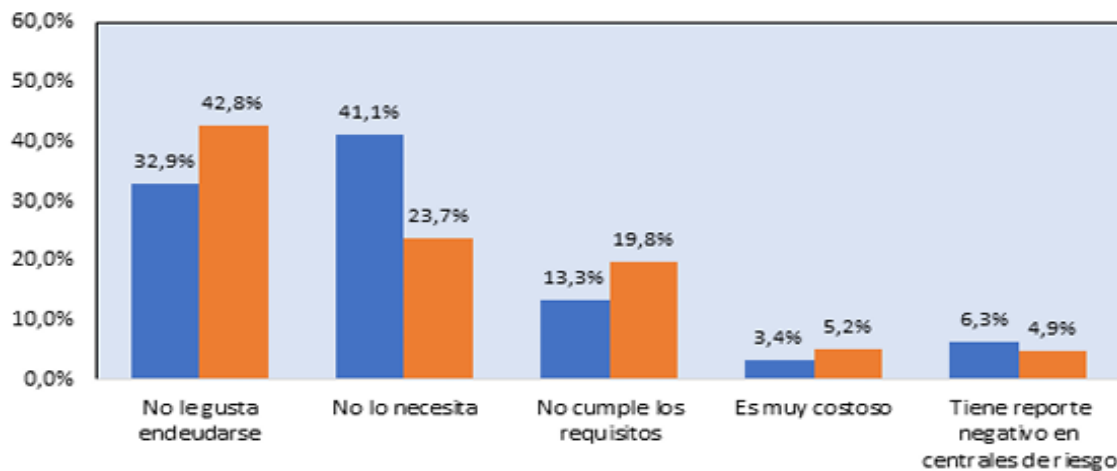
Por otro lado, se evidencia también que uno de los altos costos de oportunidad se relaciona con el tiempo, puesto que, según los resultados del programa Impulso Local, desarrollado en las vigencias 2022 y 2023, se evidencia una deserción cercana al 35% de los programas de formación en las rutas de fortalecimiento empresarial y en las habilidades para el trabajo.

#### 5.2.2.4. Altas barreras de acceso a mecanismos de financiamiento formal

Los negocios locales de Bogotá enfrentan un desafío significativo debido a las altas barreras de acceso a mecanismos de financiamiento formal. Esta dificultad para obtener el financiamiento adecuado que requiere su operación, limita su capacidad de sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Por un lado, la falta de historial crediticio, combinada con la percepción de riesgo por parte de las instituciones financieras, impide que muchos negocios locales accedan a productos financieros que se ajusten a sus necesidades específicas. Además, la informalidad de muchos negocios locales, junto con la complejidad de los trámites y condiciones inflexibles de crédito, lleva a la autoexclusión de muchos propietarios del sistema financiero formal. A continuación, a partir de EMICRON 2019 – 2021, se evidencian las razones de los micronegocios para no solicitar un crédito:

**Gráfico 4.** Razones para no solicitar un crédito  
■ 2019 ■ 2021



Fuente: (Banca de las Oportunidades, 2022, pág. 3)

Estas barreras limitan la expansión y diversificación de los negocios locales, restringiendo la capacidad de modernizarse, de generar empleo y resistir las crisis económicas. Para el 2022, tan solo el 15,8% de las microempresas registradas con personería jurídica accedió a algún producto de crédito, en comparación con el 63,6% de las pequeñas empresas y el 77,7% de las medianas empresas. Esta exclusión se ha intensificado desde 2019, cuando el índice de acceso a crédito para este segmento era del 18,1% (Superintendencia Financiera de Colombia y Banca de las Oportunidades, 2023).



#### *5.2.2.5. Limitadas alternativas de financiamiento disponibles para cubrir las necesidades financieras de los negocios locales*

La limitada oferta de mecanismos de financiamiento adecuados para los negocios locales puede explicarse por dos factores: 1) los altos costos de transacción y; 2) la intervención pública limitada. Por un lado, los altos costos de transacción para las entidades financieras que se derivan de los pequeños montos de crédito solicitados por estos negocios y de los esfuerzos necesarios para evaluar y analizar el riesgo de los clientes, desincentivan la oferta de productos financieros especializados para ellos.

Por otra parte, los programas gubernamentales para apoyar a estos negocios terminan siendo limitados, ya que suelen centrarse en mecanismos de crédito tradicionales sin considerar las necesidades particulares de los negocios locales. Además, la regulación insuficiente en este ámbito no promueve la creación de soluciones innovadoras y adaptadas para estos negocios.

La diversidad en la composición empresarial de Bogotá D.C., en mayor medida, está determinada por unidades productivas de economías de base caracterizadas por tener una estructura operativa débil, una gran volatilidad en sus ingresos y una escasa capacidad de respuesta ante los diferentes ciclos económicos que se presentan, haciéndolas susceptibles a enfrentarse a mayores dificultades para solventar sus necesidades de financiamiento, toda vez que no resultan un segmento llamativo, e inclusive rentable, para el sistema financiero.

Lo anterior, se ve reflejado en que sólo el 9,9% de las MiPymes del país solventan sus necesidades de inversión a través de créditos, en contraste con un 58% de las grandes empresas. Así mismo, el 65% de las solicitudes de crédito realizadas por MiPymes requieren establecer garantías de pago y cumplimiento, mientras que para la gran empresa sólo se solicita al 38,8% (Ferraz & Ramos, s.f.)

Esta combinación de factores crea una brecha significativa entre las necesidades de los negocios locales y los productos financieros disponibles, dificultando su satisfacción y limitando su acceso a recursos formales.

#### *5.2.2.6. Desconocimiento de la oferta de productos y servicios financieros existentes para satisfacer las necesidades de los negocios locales*

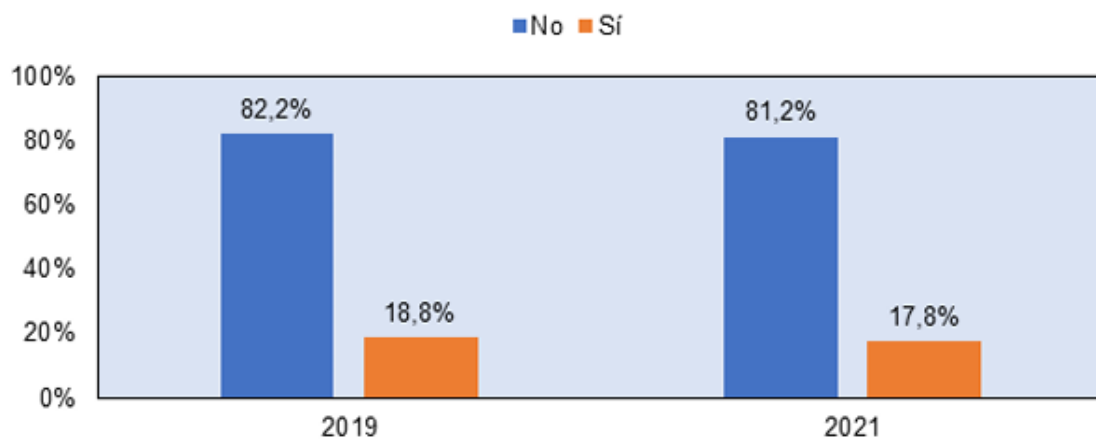
El desconocimiento de productos y servicios financieros a los que puede acceder una unidad productiva limita su accionar frente a las oportunidades del mercado y las adversidades que puedan poner en riesgo la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Según (Mejía, 2021), cuando una empresa ya tiene acceso a un crédito, mayores conocimientos y habilidades financieras, esta tendrá la posibilidad de estudiar el mercado para comparar entre diferentes



instituciones financieras que puedan brindarle mejores condiciones según sea la naturaleza de su negocio.

Adicionalmente, tendrá una mayor capacidad para poder negociar y entender el lenguaje de cualquier entidad financiera, teniendo en consideración las oportunidades y los riesgos financieros que se puedan generar en sus negocios. En el siguiente gráfico se evidencia que, para el 2021, tan solo el 17,8% de los micronegocios había solicitado un crédito durante el último año, cifra inferior en 1,0 pp a la observada en el 2019:

**Gráfico 5.** Comparación en el porcentaje de micronegocios que solicitaron crédito en el 2019 vs. 2021.



Fuente: (Banca de las Oportunidades, 2022, pág. 2)

De igual forma, los pequeños negocios locales tienden a autoexcluirse del sistema financiero formal debido a la falta de educación financiera, el desconocimiento de los productos disponibles y la percepción de condiciones de crédito inflexibles. En 2022, solo el 16% de los micronegocios realizó algún trámite asociado a una solicitud de crédito, de los cuales el 81,3% fue a través de canales formales y el restante a fuentes informales. De los micronegocios que no solicitaron crédito (84%), el 24,6% indicó que no lo necesitaba, el 43,7% mostró desinterés en endeudarse, el 15,5% no cumplía con los requisitos como garantías, y el 8,8% tenía reportes negativos en centrales de riesgo (Banca de las Oportunidades, 2022, pág. 3).

#### 5.2.2.7. *Bajo uso de herramientas adecuadas para desarrollar prácticas financieras saludables en los negocios locales*

El limitado acceso y uso de herramientas para desarrollar prácticas financieras saludables en los negocios, como llevar registros contables, fomentar hábitos de ahorro, identificar los productos y servicios financieros, así como sus riesgos, e

implementar plataformas transaccionales y canales digitales de pago, afectan negativamente las proyecciones financieras del negocio y, por ende, su sostenibilidad. Estas limitaciones se sustentan en los bajos niveles de educación financiera de los propietarios y administradores.

El bajo uso de herramientas adecuadas para desarrollar prácticas financieras saludables se convierte en una barrera para el acceso a fuentes de financiamiento que sustenten los negocios, ya que la falta de estructura financiera representa un mayor riesgo para los intermediarios financieros. Además, la falta de un panorama claro de inversión limita las posibilidades de acceder a programas destinados a la capitalización de los negocios.

Por otro lado, basados en la Encuesta EMICRON 2022 (Dane, 2023), se presentan varios indicadores que permiten dimensionar las carencias del tejido productivo, especialmente en los micronegocios, en términos de implementación de herramientas para una adecuada planificación y gestión financiera. Estos indicadores reflejan los escasos conocimientos y prácticas que obstaculizan la promoción de la salud financiera y la sostenibilidad del negocio:

- El 43,6% de los micronegocios no lleva ningún tipo de registro contable, y de estos, el 97,5% afirmó que no lo necesita. Además, solo el 13,6% reporta balance general, libro de registro diario o informes financieros.
- Aproximadamente el 80% de los micronegocios no tuvo ahorros en el año 2021. Entre aquellos que ahorraron, el 69% destinó los ahorros a gastos personales o del hogar, y el 50% guardó sus ahorros en casa.
- Durante el año 2022, solo el 16% de los micronegocios solicitó crédito; el 81,3% lo hizo a través del sistema financiero formal, mientras que el resto recurrió a fuentes informales. Del 84% que no solicitó crédito, el 24,6% dijo que no lo necesitaba y el 43,7% mostró aversión al endeudamiento.
- Aunque cerca del 81% de las solicitudes de crédito fueron aprobadas, el 23,3% de los rechazos se debió a la incapacidad de los micronegocios para demostrar sus ingresos.

Estos indicadores evidencian la necesidad urgente de fortalecer la educación financiera y proveer herramientas de gestión para los micronegocios. Al abordar estas carencias, se podría mejorar la capacidad de los negocios para manejar sus finanzas de manera eficiente, aumentar sus oportunidades de acceder a financiamiento y fomentar su sostenibilidad a largo plazo. De este modo, se contribuiría a un tejido productivo más sólido y a un crecimiento económico más inclusivo.

#### *5.2.2.8. Espacios limitados para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados*

Como se mencionó con anterioridad, los altos costos a los que debe incurrir un microempresario para poder costear el arriendo o alquiler de un espacio para desarrollar sus actividades comerciales se convierten en una barrera para lograr hacer una intermediación empresarial, comercializar sus productos y servicios y realizar una apertura a nuevos mercados. Asimismo, teniendo en cuenta que la legislación colombiana no establece un límite para el aumento en los arrendamientos de establecimientos comerciales de un año para otro, la posibilidad de permanencia de un negocio en un espacio físico se reduce si el nuevo valor no se ajusta con el rendimiento del negocio. Lo anterior representa barreras para el acceso a este tipo de espacio.

Las barreras en el establecimiento de conexiones efectivas con empresarios y la ampliación de los mercados tiene un impacto en la saturación del mercado y el aumento de los costos de producción, generando diversas consecuencias. En primer lugar, la desarticulación de las cadenas productivas se convierte en un factor crítico, generando mayores costos de producción al interrumpir la eficiencia y la sinergia en la cadena de suministro. En segundo lugar, se observan bajos niveles de innovación en productos, procesos y servicios, ya que la saturación y los costos elevados pueden desincentivar la inversión en nuevas propuestas, no permitiendo generar un crecimiento económico sostenido. Además, se presenta un desaprovechamiento de los canales digitales para la comercialización, lo que limita las oportunidades en un entorno cada vez más digitalizado. Por último, la dificultad de acceso a espacios de comercialización estratégicos perpetúa el desafío de llegar a los clientes de manera efectiva.

De igual manera, la competencia por ubicaciones estratégicas en áreas comerciales populares puede ser intensa, lo que dificulta que los micronegocios puedan acceder a espacios estratégicos de la ciudad para promocionar sus productos o servicios a su mercado objetivo. Finalmente, los trámites administrativos y regulaciones para obtener o cambiar el uso de un local comercial pueden ser complejos y demorados, sumado a esto, la falta de conocimiento de los micronegocios sobre la normatividad y restricciones en el uso del suelo de ciertas zonas limitan el acceso de negocios a determinadas áreas o tipos de espacios comerciales.

Adicionalmente, en el formulario de inscripción de la estrategia HeB (corte al 26 de abril 2024), se estima que, de acuerdo con los datos brindados por las unidades productivas, el 70,6% señala que el principal espacio físico para realizar su actividad es la vivienda donde habita. Lo anterior refleja la necesidad de que la Administración Distrital intervenga para que los micronegocios puedan acceder

a espacios comerciales estratégicos, haciendo uso del espacio público en lugares de alta afluencia y que estén acordes con la vocación económica de los territorios.

#### *5.2.2.9. Debilidades en la apropiación de estrategias de comercialización presenciales y digitales*

Como se ha mencionado, los dueños de los micronegocios presentan debilidades en la implementación de herramientas digitales, con la imposibilidad de identificar la manera de optimizar los procesos o estrategias que les permitan generar y transformar sus productos y/o servicios, e incluso, poder abarcar nuevos mercados para expandirse. Los micronegocios que carecen de estrategias de comercialización ya sean presenciales o digitales, no pueden optar por expandir su operación comercial, limitando la posibilidad de conectar con clientes y proveedores de distintas partes del mundo.

Se observa una débil apropiación digital, acompañada de un acceso restringido a espacios comerciales en línea. Esta limitación en la adopción y aprovechamiento de las tecnologías digitales impacta la capacidad de los negocios locales para alcanzar a una audiencia más amplia y competir eficazmente en el mercado digital actual.

Durante el mes de diciembre del 2023, según el Boletín No. 16 “monitor de las Mipyme en Bogotá”, el 45,4% de los micronegocios emplearon internet para hacer uso de aplicaciones, el 32,4% para revisar el correo electrónico, el 23,1% para realizar transacciones financieras, el 16,9% para buscar información de bienes y servicios, el 14,3% para mensajería instantánea, el 14,0% para capacitación del personal, el 5,5% para la venta a clientes, el 3,3% para recreación y entretenimiento y el 3,0% para efectuar pedidos a proveedores. Así mismo, el 51,9% informó que no hizo uso del internet en su negocio.

Según la dimensión TIC del IMICRO, el conocimiento del uso de herramientas informáticas como Word, Excel, o exploradores de internet y en el uso de canales como Instagram, Facebook o WhatsApp para comercializar, es bajo. Lo anterior se ve reflejado en el 38,8% y el 37% de los micronegocios que se encuentran privados en esos indicadores, respectivamente. Ahora bien, cuando se consideran los micronegocios débiles, el 60,5% tiene un propietario con bajo conocimiento de herramientas informáticas, mientras que el 55,4% no usa redes sociales o aplicaciones para comercializar. En cuanto a conectividad, es más baja la privación. El 10,7% de los micronegocios no cuenta con acceso a internet o no los saben usar, cifra que asciende al 18,2% para los micronegocios privados. (PNUD, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico; 2023).

Lo anterior, puede deberse a que los micronegocios están explorando nuevas formas de comercialización a través de internet y aún no están en una etapa de maduración suficiente para sacar el mayor provecho de los usos propios. Lo cual ayuda a automatizar procesos, reduciendo costos e impactando a nuevas audiencias, con las ventas en línea.

Finalmente, se observa una débil apropiación presencial, ya que, en el análisis de los medios de comercialización usados por las unidades productivas inscritas en HeB, se encuentra que el principal canal de distribución son el internet con un porcentaje de participación del 44,2%, seguido de ferias y eventos con el 35,4%. Se podría inferir a raíz de estos datos que por parte de los emprendimientos existe una marcada tendencia al uso de internet y medios alternativos como las ferias y eventos para la comercialización, con una gran diferencia de quienes usan algún tiempo de espacio físico.

### 5.3 Descripción de los efectos

#### 5.3.1. Efectos directos

En el siguiente apartado se describirán los efectos directos e indirectos generados por la problemática identificada.

##### *5.3.1.1. Deficiente valor agregado de los bienes y servicios ofrecidos por los negocios locales*

El deficiente valor agregado de los bienes y servicios ofrecidos por los negocios locales se refleja en la falta de diferenciación, innovación o calidad, lo que dificulta su capacidad para destacarse en el mercado y cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. Cuando los negocios locales no logran agregar un valor distintivo a sus productos o servicios, enfrentan desafíos como la competencia con una oferta abundante de productos y servicios similares, lo que puede resultar en una disminución de las ventas.

##### *5.3.1.2. Baja capacidad de los negocios locales para asegurar su liquidez y capacidad de inversión*

El limitado acceso a recursos para la operación y el sostenimiento de los negocios locales reduce su capacidad para asegurar la liquidez y la inversión necesaria para su desarrollo. La falta de financiamiento formal dificulta el crecimiento y la diversificación de los productos o servicios y, a su vez, se restringe la posibilidad de expandirse a nuevos mercados e impide que los negocios locales puedan aumentar su producción, modernizarse y generar empleos.

Según El Espectador (2023), el “valle de la muerte empresarial” es el tiempo que necesita un emprendimiento desde el momento en el que inicia hasta que llega

a su punto de equilibrio; otros hablan de ese tiempo de vida entre el día uno y hasta ese en el que se gastó el último dinero, quedándose sin oxígeno financiero y, acto seguido, pasando a la quiebra. Según información de Confecámaras (2023), la tasa de supervivencia de las microempresas a 5 años es del 33,4%.

Además, la baja capacidad de inversión limita las habilidades de los negocios locales para adaptarse a los cambios del mercado y mantenerse competitivos. Esta situación los hace más vulnerables a las fluctuaciones económicas y reduce su capacidad para resistir crisis financieras, lo que puede llevar a altos índices de cierre de negocios y, en consecuencia, afectar negativamente el empleo y la calidad de vida de los hogares.

### *5.3.1.3. Bajo posicionamiento de los negocios locales de Bogotá en los mercados*

De acuerdo con la publicación "¿Cómo le fue a la economía bogotana?" (2022), Bogotá tuvo un crecimiento acelerado, con una tasa del 9,9% en comparación con el crecimiento del resto del país (6%). Los factores descritos anteriormente combinados resaltan la necesidad de estrategias integrales que aborden estos obstáculos y fomenten una conexión más efectiva con los mercados, pues sintetizan las principales dificultades del desarrollo económico de los microempresarios de Bogotá, las cuales tienen como efectos una baja productividad, débiles factores de competitividad empresarial, una baja permanencia en el mercado de los productos ofrecidos por los negocios, bajos índices de formalización empresarial, una baja calidad de vida y un bajo flujo de inversión.

Se resalta que no existen al momento datos que permitan identificar la situación de los micronegocios en relación con los espacios de comercialización y la apertura de mercados. Por esta razón, surge la necesidad de aprovechar los diferentes espacios para lograr identificar los requerimientos que tienen los micronegocios en relación con este tema, pues, al momento, se evidencia que solo el 34,5% de los micronegocios utilizan el mecanismo de Ferias y Eventos para posicionar sus productos.

### *5.3.2. Efectos indirectos*

#### *5.3.2.1. Bajo nivel de ventas en los negocios locales*

Los negocios locales enfrentan desafíos para obtener ingresos adecuados mediante la venta de sus productos o servicios. Esta situación se evidencia en la falta de valor agregado en su oferta, lo que puede resultar en una menor atracción para los consumidores en comparación con competidores de mayor tamaño o alcance internacional. El bajo nivel de ventas en los negocios locales puede tener consecuencias negativas significativas, incluida la dificultad para

mantenerse solvente financieramente, el riesgo de cierre del negocio y el impacto en el empleo local y la economía de la comunidad en general.

#### *5.3.2.2. Dificultades en la consecución de nuevos clientes*

Existen diversas barreras y obstáculos que impiden que los negocios atraigan y retengan a nuevos clientes, lo que limita su capacidad para expandir su base de clientes y aumentar sus ventas. Las dificultades en la consecución de nuevos clientes pueden tener un impacto significativo en la viabilidad y el éxito a largo plazo de un negocio local. Sin la capacidad de atraer nuevos clientes, los negocios pueden tener dificultades para crecer y expandirse, lo que puede afectar su rentabilidad y su capacidad para competir en el mercado.

#### *5.3.2.3. Dependencia de fuentes de financiamiento informales y/o ilegales*

Las barreras de acceso a los mecanismos de financiamiento que tienen los micronegocios les incentivan a recurrir a fuentes de financiamiento informales y/o ilegales, esto se ve reflejado en los préstamos denominados “gota a gota”, que se ha convertido en una delicada problemática social que “conlleva a graves afectaciones, no solo de orden económico, sino también de seguridad por sus implicaciones de violencia (amenazas, lesiones y hasta homicidios), y consecuentemente, psicológicas sobre los deudores, quienes deben lidiar con la angustia y temor, llevándolos en algunos casos hasta el suicidio” (Revista Semana, 2022).

De acuerdo con la información consultada, no existen cifras oficiales consolidadas del número de usuarios de este “sistema de crédito”, así como tampoco de los porcentajes de crecimiento año a año, pero según la Revista Semana (2022), se pudo identificar que los usuarios de este tipo de préstamo pertenecen principalmente a los estratos 1, 2 y 3, y los valores solicitados van desde los \$100.000 hasta altas sumas, dependiendo de la capacidad de pago y el comportamiento del deudor. La tasa de interés mensual más común que se cobra para este tipo de créditos es del 20%, aunque en muchas ocasiones puede ascender hasta el 25% o más.

Así mismo, según datos de Portafolio “el mecanismo de financiación de las microempresas a través del llamado ‘gota a gota’ aumentó el 75% entre las vigencias 2019 y 2020, al punto que representó prácticamente la cuarta parte las fuentes de crédito de esas unidades empresariales, con el riesgo que representa para su supervivencia, pues cobra intereses muy por encima de la tasa de usura”. La Revista Semana, por su parte, señala que “(...) el 40% de los usuarios piden montos bajos (entre 20.000 y 500.000 pesos). 20% pide más de un millón de pesos.

Por su parte, el 47% de los vendedores de calle y el 34% del sector de mecánico manifestó confiar poco o nada en los bancos" (Revista Semana, 2022).

Finalmente, este tipo de préstamos mueve hasta \$3.800 millones y, según expertos, los cobros y medios que utilizan las estructuras gota a gota para acosar a sus deudores se relacionan con el delito de extorsión que, para el 2022, presentó 1.248 denuncias (Concejo de Bogotá, s.f.).

#### *5.3.2.4. Incremento en la vulnerabilidad de los negocios locales frente a los cambios en la dinámica económica*

La economía local se caracteriza por la presencia de pequeñas empresas y emprendimientos, lo cual refleja un ambiente emprendedor en la ciudad, pero también expone la vulnerabilidad del sector empresarial debido a la alta concentración de microempresas que pueden tener dificultades para mantenerse a largo plazo. Teniendo en cuenta que los emprendedores dependen, en gran medida, de dinámicas económicas estables para que sus negocios prosperen, cualquier cambio en la dinámica de la economía genera fluctuaciones en la demanda de productos y servicios, disminuyendo la confianza del consumidor en periodos de inestabilidad.

Aquellos negocios que no cuentan con un buen músculo financiero, uso y conocimiento de herramientas para la sostenibilidad de sus negocios, son aquellos que podrían ser más vulnerables frente a dinámicas propias del mercado y de la economía en general. Como muestra de ello, según un estudio de Confecámaras (2023) "la tasa de supervivencia de las microempresas a 5 años es del 33,4%, mientras que la de empresas pequeñas es del 60,9%, la de medianas del 73,7% y la de grandes del 85,7%". Lo cual evidencia que se deben promover herramientas que impulsen la permanencia de las empresas en el mercado como el acceso a fuentes formales de financiamiento, formación del capital humano, fomento de conocimiento en habilidades financieras, de mercadeo, jurídicas, habilidades organizacionales, entre otras.

#### *5.3.2.5. Limitada capacidad para la modernización y transformación productiva de los negocios locales*

El limitado acceso y/o desconocimiento de herramientas y mecanismos de financiamiento limita a los micronegocios a generar bienes y servicios de alto valor agregado, lo cual hace que sean menos competitivos y que puedan no ser sostenibles en el mediano y largo plazo.

En Colombia se tienen grandes retos en cuanto a transformación u oportuna renovación tecnológica, siendo Bogotá la ciudad principal en concentración de



micro y pequeña empresa, la intervención de este segmento es muy significativa para mejorar productividad y competitividad a nivel local y nacional.

De manera adicional, el Monitor de la MiPymes Bogotá 2023, elaborado por el Observatorio de Desarrollo Económico de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, evidencia la baja apropiación tecnológica de las micro y pequeñas empresas, ya que el 98% de las mismas aseveran que no cuentan con tecnología que permita realizar actividades de Business Intelligence, Business Analytics y tampoco cuenta con tecnologías de Inteligencia Artificial. Igualmente, se observa que, de las empresas encuestadas, las micro y pequeñas empresas tienen los menores porcentajes de implementación de tecnologías en sus negocios.

Finalmente, el 95% de las micro y pequeñas empresas participantes en la encuesta manifiesta que no realizaron inversiones en tecnologías avanzadas durante el último año. Por lo anterior, facilitar mecanismos de acceso a crédito para la financiación de inversiones en tecnología para las micro y pequeñas empresas de Bogotá podría contribuir con la mejora en los diferentes procesos que permitan el mejoramiento en la comercialización de los diferentes productos y servicios.

#### *5.3.2.6. Barreras para ingresar a nuevos mercados de comercialización*

Las barreras de entrada a nuevos mercados de comercialización dificultan el ingreso de los micronegocios al mercado. Estas barreras pueden ocasionarse por factores tecnológicos, por la fidelidad de los clientes, las normativas gubernamentales, entre otros.

La desarticulación de las cadenas productivas se convierte en un factor crítico, generando mayores costos de producción al interrumpir la eficiencia y la sinergia en la cadena de suministro. En segundo lugar, se observan bajos niveles de innovación en productos, procesos y servicios, ya que la saturación y los costos elevados pueden desincentivar la inversión en nuevas propuestas, no permitiendo generar un crecimiento económico sostenido.

En este sentido, según el Observatorio de Desarrollo Económico, en el Boletín No. 16 “Monitor de las MiPymes de Bogotá” en diciembre de 2023, el 64,8 % de los empresarios consideraban que la principal dificultad que enfrentaban sus negocios eran las bajas ventas, seguida por los altos costos de producción 16,4%, la competencia 11,0 %, el valor de la inversión inicial 4,7 %, los altos costos de funcionamiento 2,1 % y el transporte 0, %.

Por otro lado, y producto del proceso de participación realizado en el año 2022 para la actualización de la Política Pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico, los actores participantes de la agenda pública

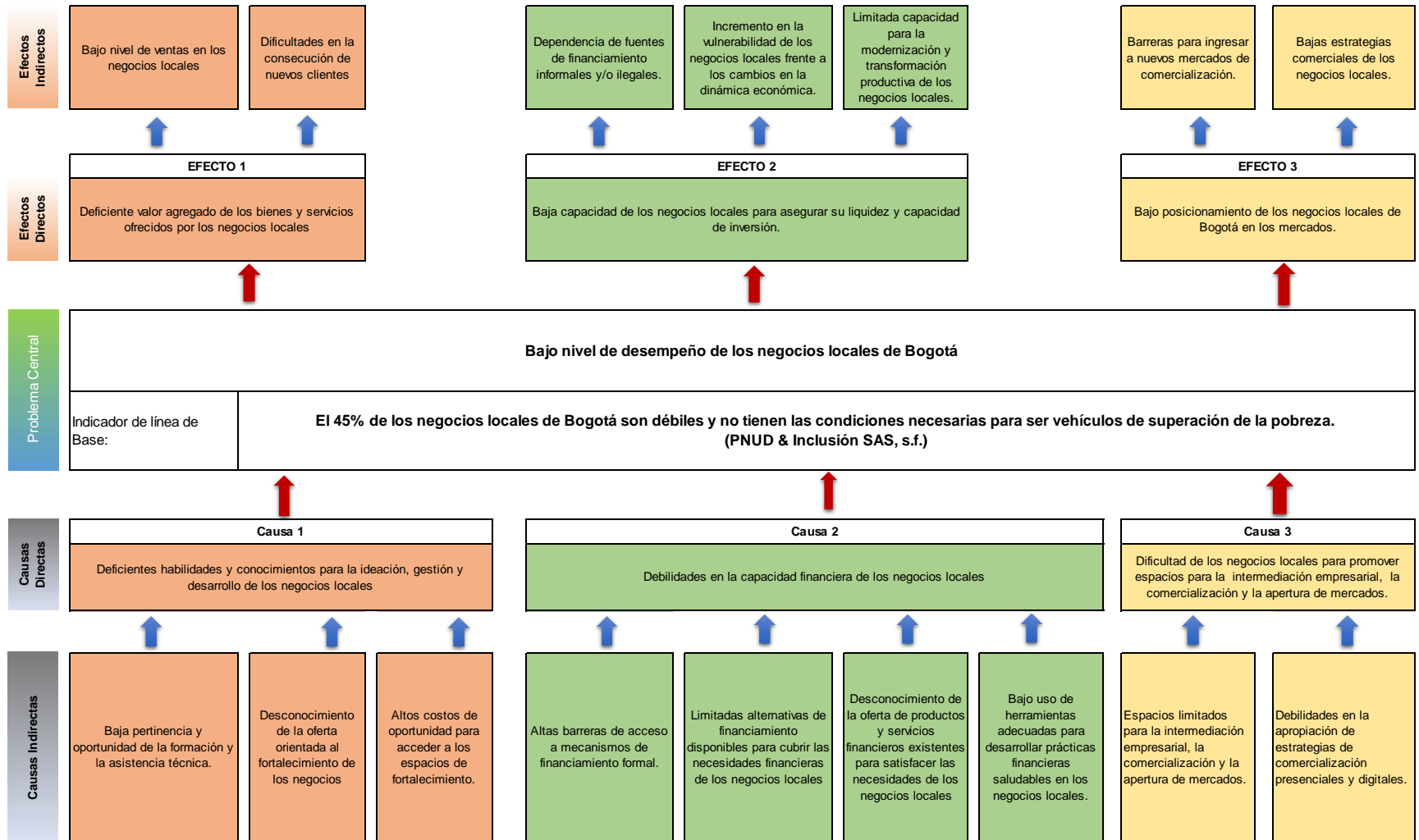
destacaron la importancia de generar acciones que permitan mejorar las dificultades de acceso a mercados nacionales e internacionales y las barreras de acceso a servicios de networking e internacionalización. En términos del acceso a los mercados, varios grupos consultados manifestaron la falta de infraestructura tanto física como digital, la cual es crucial para el buen desarrollo de los encadenamientos productivos.

#### *5.3.2.7. Bajas estrategias comerciales de los negocios locales*

La encuesta de micronegocios de la GEIH (2019), citado en (SDDE, 2021), señala que el 40% de los negocios locales que se encuentran en las fases de arranque y consolidación llevan en el mercado alrededor de 10 años o más y no han logrado transitar hacia la etapa de expansión.

Las bajas estrategias comerciales de los negocios locales en Bogotá D.C. también se manifiestan en la dificultad para atraer nuevos clientes. Esta problemática está directamente vinculada a la falta de visibilidad en línea y estrategias de marketing deficientes. El bajo posicionamiento digital, con el 53,5% de los micronegocios careciendo de servicio de internet en 2023, según la Encuesta Mensual sobre las MiPyME, representa un obstáculo significativo para alcanzar a potenciales clientes. Además, el informe del PNUD & Inclusión SAS (2022a) destaca que alrededor del 61% de los micronegocios no tienen presencia en redes sociales.

## 5.4 Árbol de problemas



## 6. Identificación de los objetivos

### 6.1 Objetivo general del proyecto de inversión

Fortalecer el desempeño de los negocios locales de Bogotá.

### 6.2 Objetivos específicos del proyecto de inversión

- Fortalecer las habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales.
- Fortalecer la capacidad financiera de los negocios locales.
- Promover espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados.

#### 6.2.1 Medios indirectos

##### 6.2.1.1 *Promover la oportunidad y pertinencia de la formación y la asistencia técnica*

A través del presente proyecto de inversión se busca fortalecer las habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales; promover la oportunidad y pertinencia de la formación y la asistencia técnica; divulgar la oferta orientada al fortalecimiento de los negocios y; disminuir los costos de oportunidad para el acceso a los espacios de fortalecimiento. La formación debe ser oportuna y pertinente, por lo tanto, se debe evaluar las carencias de los negocios para establecer las necesidades de formación de estos.

Aunque la formalidad es una de las dimensiones al interior del índice de robustez, esta estrategia busca fortalecer sus habilidades financieras y digitales, y su formalización depende de la necesidad de la unidad productivas y su grado de maduración.

##### 6.2.1.2 *Divulgar la oferta orientada al fortalecimiento de los negocios*

El objetivo de la implementación del proyecto, a través de procesos de formación, es divulgar los programas de formación para mejorar las competencias en el desarrollo empresarial. Esto se logrará mediante el fortalecimiento de habilidades blandas, digitales, comerciales y financieras. Además, se buscará aumentar la oferta de recursos para la operación y sostenimiento de los negocios locales, disminuir las barreras de acceso a mecanismos de fortalecimiento y ampliar la oferta de opciones de formación para satisfacer las necesidades de los negocios locales. Todo ello con el fin de

implementar estrategias para la ejecución de buenas prácticas en los negocios locales y mejorar su gestión.

#### *6.2.1.3 Disminuir los costos de oportunidad para el acceso a los espacios de fortalecimiento*

Al apoyar a los negocios locales en la comercialización y el fomento de conexiones empresariales a través de la facilitación de espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados, puede mejorar la articulación del ecosistema y generar gran valor en términos de mentalidad y cultura emprendedora. En primer lugar, porque lograría presentar un ícono de innovación bogotana y; en segundo lugar, sería un escenario para hacer ruedas de negocios, inversiones, conferencias, eventos y demás actividades que promuevan la conectividad empresarial (SDDE, 2021).

#### *6.2.1.4 Disminuir las barreras de acceso a mecanismos de financiamiento formal*

La disminución de barreras de acceso a mecanismos de financiamiento formal les permitirá a los negocios locales de la ciudad aumentar su nivel de recursos, contando con la posibilidad de invertir en actividades que se requieran para el desarrollo de su actividad económicas, con el fin de mejorar la robustez de sus negocios.

Según Asobancaria (2018), citado en (Vallejo & Posada, 2021), la obtención de un financiamiento formal permite un mayor crecimiento en ventas, márgenes e inversión en maquinaria y equipo en comparación con aquellas que no tienen crédito.

Se propenderá que existan condiciones flexibles que faciliten el otorgamiento del financiamiento o capital a los negocios locales, con condiciones diferenciales según la población a priorizar.

#### *6.2.1.5 Ampliar la oferta de opciones de financiamiento acorde con las necesidades de los negocios locales*

La ampliación de la oferta de opciones de financiamiento para que los negocios locales de Bogotá puedan atender sus necesidades y así promover la modernización de sus negocios, permitirá que haya un desarrollo próspero y una mejora en la calidad de vida de los microempresarios. Lo anterior, teniendo en cuenta que, según el BID (2002) citado en (Vallejo & Posada, 2021), la segunda variable que limita el crecimiento de las empresas es la falta de financiamiento, por lo que la ampliación de las opciones para los microempresarios permitirá un mayor flujo de capital para garantizar su supervivencia en el mercado.

#### 6.2.1.6 *Difundir la oferta de productos y servicios financieros existentes para satisfacer las necesidades del negocio*

De acuerdo con la OCDE (2005), la educación financiera debe entenderse como un proceso que permite a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) desarrollar habilidades, conocimientos, aptitudes y confianza para gestionar sus finanzas de manera eficaz y sostenible. Conforme a lo expuesto por Mejía (2021), esto implica desarrollar las siguientes capacidades a partir del acceso a la información y asesoría objetiva:

- **Interacción entre finanzas personales y empresariales:** Comprender cómo las finanzas personales afectan las finanzas del negocio y viceversa.
- **Acceso a asesoría:** Saber dónde y cómo obtener asesoría financiera confiable y pertinente.
- **Conocimiento financiero:** Mejorar la comprensión de conceptos, productos y panoramas financieros relevantes para la empresa.
- **Conciencia financiera:** Reconocer oportunidades y riesgos financieros para tomar decisiones informadas.
- **Planificación informada:** Desarrollar planes de negocios basados en un entendimiento claro de las condiciones financieras y macroeconómicas.
- **Gestión financiera eficiente:** Administrar estados financieros, planificación y riesgos de manera efectiva tanto a corto como a largo plazo.
- **Toma de decisiones estratégicas:** Realizar elecciones que beneficien al negocio en función de la situación económica general del país.

En virtud de lo anterior, la educación financiera es una estrategia que permite adquirir herramientas para la correcta planificación y gestión financiera del negocio. De esta manera, el proyecto buscará impulsar a las unidades productivas para que puedan adquirir estos conocimientos necesarios para el funcionamiento de los negocios locales.

#### 6.2.1.7 *Implementar estrategias para la ejecución de prácticas financieras saludables en los negocios locales*

Cuando una MiPymes adopta prácticas y estrategias para mejorar sus prácticas e indicadores financieros, puede acercarse a instituciones financieras con mayor seguridad y generar confianza en los analistas de crédito al solicitar un préstamo (Mejía, 2021). Asimismo, la mipyme puede explorar otras opciones

para inyectar recursos económicos, demostrando un retorno de la inversión que se traduce en la conservación del tejido productivo y la generación de empleo. Por tanto, la educación financiera es clave para que las MiPymes y los emprendedores obtengan financiamiento en mejores condiciones.

Para lo anterior, se buscará estructurar contenidos y metodologías que estén a fin con las necesidades de los micronegocios, de tal manera que puedan desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades respecto a su ejecución presupuestal, el ahorro, la inversión, el manejo de deudas, las fuentes de financiamiento apropiadas, entre otros. De esa manera, a partir de alianzas estratégicas con otras entidades, se realizarán ciclos de formación para potencializar estos aspectos en los negocios locales.

#### *6.2.1.8 Facilitar espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados*

Con la implementación de este proyecto, se buscará definir espacios para que los micronegocios puedan tener ambientes que faciliten la intermediación empresarial, expandir la comercialización y favorecer la apertura de sus actividades y productos a nuevos mercados.

Los lineamientos para desarrollar esta estrategia se tomarán de la Política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico, CONPES D.C. No. 25, que define las bases para la ejecución de cada uno de los aspectos de la estrategia como el networking, los encadenamientos productivos y la intermediación comercial. Estos aspectos, en su forma de productos de política, hacen parte del logro de los resultados: i) 4.2. Incremento de los espacios de interacción entre actores y la generación de ideas en favor de la productividad y competitividad de la ciudad y; ii) 4.3. Aumento de las conexiones entre las unidades productivas y los actores de la cadena de producción y comercialización.

#### *6.2.1.9 Acompañar a los negocios locales en sus estrategias de comercialización presenciales y digitales*

A través de esta acción, se realizará un acompañamiento a los negocios locales para que puedan fortalecer sus estrategias de comercialización de manera presencial y digital, con el fin de que los micronegocios puedan enfrentar los desafíos que se les presentan con mayor confianza y eficiencia. Esto se realizará a través de ferias, ruedas de negocios, pop ups y vitrinas estratégicas, además de ventas digitales, las cuales permitirán ampliar el mercado a través de HeB, la cual gestiona la instalación de pop ups y vitrinas en ubicaciones estratégicas de alto tráfico, como centros comerciales, aeropuertos y eventos culturales.

Así mismo, la activación de marca realizada a través de estos mecanismos ofrece una experiencia de compra, donde los emprendedores pueden mostrar la calidad y originalidad de sus productos. Esto fortalece la imagen, visibilizando la marca con los consumidores y estimulación de ventas por impulso.

## 6.2.2 Resultados Directos (fines)

### 6.2.2.1 *Aumentar el valor agregado de los bienes y servicios ofrecidos por los negocios locales*

Esta estrategia busca que los emprendimientos puedan fortalecer sus capacidades brindando oportunidades para fortalecer las habilidades contribuyendo con la instalación de capacidades y conocimientos para la ideación, conexiones con el mercado, formalización progresiva, gestión financiera y de la economía social. Lo anterior, mediante el desarrollo de actividades de capacitación, acompañamiento al emprendimiento, seguimiento y la provisión de herramientas. Estos elementos en conjunto contribuyen al incremento del desempeño y la robustez del negocio.

### 6.2.2.2 *Aumentar la capacidad de los negocios locales para asegurar su liquidez y capacidad de inversión*

Esta estrategia implica facilitar mecanismos para el acceso al financiamiento (recursos reembolsables) y/o capital de trabajo (recursos no reembolsables), mediante la implementación de programas específicos diseñados para facilitar la disponibilidad de recursos que permitan solventar las necesidades de capital de trabajo y/o modernización de los negocios locales de Bogotá D.C. Estos programas deben tener condiciones flexibles que faciliten el otorgamiento del financiamiento o capital a los negocios locales, con condiciones diferenciales según la población a priorizar. Además, es esencial que estos programas estén acompañados de iniciativas para fortalecer las habilidades financieras de los beneficiarios, centrándose en mejorar la gestión de la información de la unidad productiva.

### 6.2.2.3 *Visibilizar los negocios locales de Bogotá en los mercados*

Con esta estrategia se pretende buscar acciones que permitan la intermediación de mercados para el desarrollo empresarial, reducción o eliminación de las barreras de acceso a mercados, fomentar la articulación interinstitucional de carácter público o privado que aporten al logro del aprovechamiento económico del espacio público, así como la contribución a la presencia digital de los negocios, buscando conexión con los compradores y stakeholders.



### 6.2.3 Resultados Indirectos (fines)

#### 6.2.3.1 *Aumentar los niveles de ventas en los negocios locales*

Se espera que, con la implementación del proyecto de inversión, los negocios locales logren aumentar la cantidad de productos y/o servicios vendidos en un periodo de tiempo comparado con otro. De esta manera, los micronegocios tendrán la posibilidad de tener nuevos clientes, cuidar su capital de trabajo, ofrecer nuevos productos, entre otros.

#### 6.2.3.2 *Generar oportunidades para la consecución de nuevos clientes*

A través de la implementación del proyecto, se busca que la asistencia técnica dirigida hacia los negocios locales les permita generar estrategias para la generación de oportunidades para la consecución de nuevos clientes les permitirá tener un incremento en los ingresos de los negocios locales, a través de la atención exclusiva dependiendo de las necesidades que tengan. Para esto, se buscará establecer una ruta de acompañamiento y asistencia técnica diferencial a aquellos emprendimientos que lo requieran.

#### 6.2.3.3 *Reducir la dependencia a fuentes de financiamiento informales y/o ilegales*

En miras a fortalecer a los negocios locales frente a los cambios en la dinámica económica, es fundamental fortalecer el respaldo a las empresas más pequeñas para promover su sostenibilidad y minimizar los riesgos de perder tejido productivo, así como incentivar la creación de empleo. Esto es clave para consolidar la recuperación económica y enfocar las prioridades de la agenda pública en su fortalecimiento, con el objetivo de lograr un crecimiento económico equitativo y sostenible para Bogotá D.C.

Para fortalecer las capacidades de negocios locales para la modernización y transformación productiva, es indispensable que a través de programas y estrategias se incentive el acceso y uso de herramientas y mecanismos de financiamiento, para que micronegocios se fortalezcan e inviertan en la modernización y transformación de los diferentes eslabones de su cadena productiva, de tal manera que puedan dar continuidad a una senda de crecimiento sostenible, generando a su vez el crecimiento de la economía local.

Los programas implementados desde la Secretaría deben tener como propósito principal el fomento de mecanismos de financiación y/o acceso a capital que reduzcan los costos de acceso a financiamiento de los negocios locales, garantizando la democratización de los productos de apalancamiento financieros, acordes a la realidad estructural de las unidades productivas, bajo

condiciones adecuadas y competitivas, para estimular la inversión y el crecimiento del tejido productivo de Bogotá D.C.

#### *6.2.3.4 Fortalecer a los negocios locales frente a los cambios en la dinámica económica*

Al fortalecer a los negocios locales frente a los cambios en la dinámica económica, tendrán las herramientas necesarias para poder tomar mejores decisiones. Lo anterior, puede incluir capacitaciones sobre la preparación de estados financieros, la gestión de riesgos financieros y la elaboración de planes de negocio sólidos. Al mejorar la comprensión y la gestión financiera de los negocios locales, es posible reducir el riesgo percibido por parte de las entidades financieras, lo que puede traducirse en tasas de interés más favorables para los beneficiarios finales. En última instancia, esto contribuye a mejorar la sostenibilidad y crecimiento de las unidades productivas, promoviendo así un mayor desarrollo económico y social.

#### *6.2.3.5 Fortalecer las capacidades de los negocios locales en modernización y transformación productiva*

Al fortalecer la capacidad financiera de los negocios locales de Bogotá D.C., se contribuye a su sostenibilidad a largo plazo. A través de los programas propuestos se ofrecerán condiciones diferenciales y criterios de acceso según la población a priorizar. Lo anterior, se realizará a través del impulso local para capitalización, trabajo con la industria FINTECH para que aquellos sectores que han sido excluidos del sistema financiero tradicional puedan obtener microcréditos, entre otros.

#### *6.2.3.6 Integrar a los negocios locales a nuevos mercados*

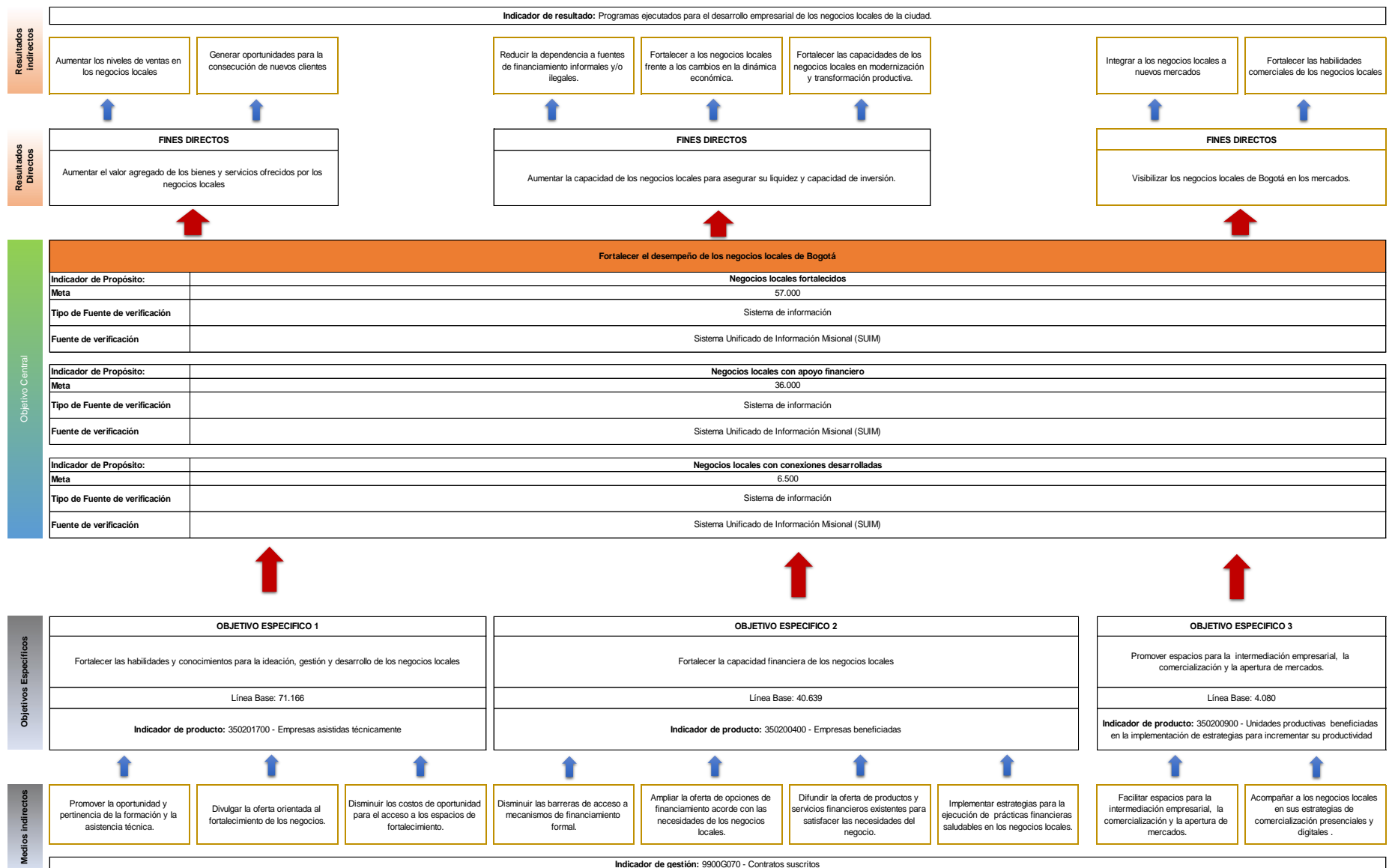
Con la implementación del proyecto se busca integrar a los negocios locales a nuevos mercados a través de diferentes espacios y ferias. Para esto, se generarán espacios de comercialización a través de las ferias HeB, diseñadas a diferentes escalas (S, M, L) brindando a los emprendedores una plataforma física para exhibir y vender sus productos.

#### *6.2.3.7 Fortalecer las habilidades comerciales de los negocios locales*

Se buscará el fortalecimiento de habilidades comerciales de los negocios locales con el fin de atraer consumidores interesados en productos locales, con el fin de que los emprendedores puedan identificar y conectar con su nicho de mercado, fomentando la fidelización y el crecimiento de su base de clientes. Adicionalmente, las ferias de HeB serán espacios de networking estratégico donde los emprendedores podrán establecer interacciones personalizadas que

faciliten la creación de alianzas comerciales, la identificación de oportunidades de inversión y el acceso a nuevos canales de distribución.

## 6.3 Árbol de objetivos



## **7. Registro de interesados**

El registro de interesados es una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto, lo que permite determinar el grado de incidencia de la Dirección de Desarrollo de Empresarial y Empleo frente a los distintos actores, sean estos internos o externos

El uso de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados de este proyecto según las siguientes variables: Área, nivel de participación, nivel de influencia, requerimientos y/o expectativas, fase (s) de mayor interés y tipo de actor (interno/externo).

**Tabla 8.** Registro de interesados

Actor	Interesado	Posición	Intereses y/o expectativas	Contribución o gestión
Otro	Gremios y sector productivo	Cooperante	Fomentar estrategias para mejorar y apalancar las capacidades financieras, comerciales, entre otras, con el fin de potenciar los negocios.	Brindar asistencia y participación en las convocatorias que realice la Dirección, así como la divulgar los programas con sus asociados y demás actores interesados.
Otro	Banca de las Oportunidades	Cooperante	Articular estrategias para la promoción de la inclusión financiera de los negocios locales de Bogotá.	Fomentar la participación en espacios de difusión y socialización de las estrategias de inclusión financiera a implementar, incluyendo ferias de servicios financieros.
Nacional	Bancos de fomento	Cooperante	Impulsar el desarrollo económico a través de la implementación de programas de financiamiento acordes a las necesidades del sector productivo.	Realizar esfuerzos técnicos, financieros y administrativos para desarrollar programas de acceso a financiamiento formal dirigido a los negocios locales del Distrito.
Otro	Cámara de Comercio de Bogotá	Cooperante	Fomentar la creación y formalización empresarial con el fin de aportar al desarrollo económico de la ciudad.	Dar asesoría y capacitación a las unidades productivas de la ciudad, así como apoyar en la promoción de actividades y programas.
Nacional	DIAN	Cooperante	Brindar a las up de Bogotá información relacionada con la formalidad de entrada e impuestos (RUT, facturación electrónica, RUB, régimen simple de tributación) con el fin de aumentar el número de comerciantes y establecimientos de comercio respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.	Dar asesoría, capacitación a las up de Bogotá en temas de formalidad de entrada e impuestos

Actor	Interesado	Posición	Intereses y/o expectativas	Contribución o gestión
Otro	Museos	Cooperante	Divulgar la oferta educativa, cultural, económica y social con el fin de aumentar el número de visitantes.	Suministrar espacios físicos o plataformas virtuales para la promoción y visibilización de las UP locales.
Otro	Entidades financieras	Cooperante	Disponer de soluciones para mejorar el acceso a financiamiento formal por parte de los negocios de la ciudad y aumentar su base de clientes.	Participar en los programas de acceso a financiamiento desarrollados, y ajustar sus políticas de riesgo con el fin de facilitar la obtención de productos financieros por parte de los negocios del Distrito.
Otro	Fondos de Desarrollo Local	cooperante	Ejecutar convenios con los actores del ecosistema de emprendimiento para promover acciones de fortalecimiento para los emprendimientos.	Coordinar e implementar acciones para promover el desarrollo de habilidades y competencias socio laborales para generar mayores oportunidades y mejores condiciones de crecimiento a los emprendimientos.
Otro	Fundaciones	cooperante	Ejecutar convenios con los actores del ecosistema de emprendimiento para promover acciones para la superación de barreras para la inclusión laboral.	Dar asistencia estratégica, técnica, apoyo a procesos de financiación y gestión de conocimientos a las iniciativas propias o de terceros que estén alineados con el fortalecimiento a los emprendimientos.
Distrital	Industria Fintech	Cooperante	Atender a segmentos productivos que no son incluidos por las instituciones financieras tradicionales a través de	Ofrecer soluciones que permitan reducir las barreras de acceso a financiamiento formal por parte de los negocios.

Actor	Interesado	Posición	Intereses y/o expectativas	Contribución o gestión
			programas de financiamiento accesibles para los negocios.	
Distrital	Secretarías del Distrito	cooperante	Desarrollar actividades de manera articulada acorde a su misionalidad para mejorar el desempeño de las unidades productivas de Bogotá.	Dar asistencia técnica, acompañamiento y coordinar acciones en el desarrollo de estrategias o programas que permitan a las unidades productivas de la ciudad mejorar su desempeño.
Distrital	IPES	cooperante	Coordinar programas que beneficien a la población informal y vendedores informales, con el fin de continuar la estrategia de inclusión, formalización y regulación.	Capacitar y formar a la población informal, así como la caracterización de perfiles con oportunidad de formalización para MiPymes
Otro	Medios de comunicación	Cooperante	Difundir información relevante y de interés, así como participar en el cubrimiento de eventos.	Promocionar y divulgar de las estrategias y programas desarrollados
Nacional	MinCIT	Cooperante	Promover planes, programas y proyectos que permitan el fortalecimiento de las competencias de las up, así como promover la formalización laboral y empresarial en el país para mejorar la calidad de vida de los empresarios y la ciudadanía en general.	Dar orientaciones en el fortalecimiento de competencias, así como promover la formalización empresarial y laboral en todos los sectores económicos.
Otro	Universidades	Cooperante	Aumentar el flujo de visitantes a los espacios físicos y promocionar las actividades que se realicen.	Suministrar espacios físicos o plataformas virtuales para la promoción y visibilización de las UP locales de la estrategia.



Actor	Interesado	Posición	Intereses y/o expectativas	Contribución o gestión
Otro	Organismos Internacionales	cooperante	Promover acciones para el fortalecimiento de los emprendimientos, además de impulsar el desarrollo económico a través de la inclusión financiera del tejido productivo como alternativa para su sostenibilidad y crecimiento	Dar asistencia estratégica, técnica, apoyo a procesos de financiación y gestión de conocimientos a las iniciativas propias o de terceros que estén alineados con el fortalecimiento a los emprendimientos.
Otro	Propietarios de negocios locales.	Beneficiario	Mejorar y fortalecer el desempeño de sus negocios locales.	Retroalimentar y participar en programas dirigidos al fortalecimiento de sus negocios locales.
Nacional	Superintendencias	Cooperante	Velar por el cumplimiento de la normatividad nacional a la luz de la vigilancia, el control y la inspección.	Capacitar a las up de Bogotá en temas de formalidad de productos y comercialización.
Otro	Negocios locales que se encuentren en alguna dimensión de formalización empresarial	Beneficiario	Conocer y apropiar la información relevante para la formalización de su negocio, en cualquier dimensión (entrada, insumos, producción y comercialización, impuestos). Así como fortalecer su conocimiento para la participación en distintos espacios.	Participar en los programas y estrategias en los distintos niveles y formatos.
Otro	Entidades aliadas para realizar asistencias técnicas y/o capacitaciones	Cooperante	Crear alianzas para fortalecer el desempeño de las unidades productivas a través de capacitaciones y asistencia técnica especializada.	Asesorar y capacitar a los negocios locales de Bogotá en temas de formalidad de productos y comercialización.

Actor	Interesado	Posición	Intereses y/o expectativas	Contribución o gestión
Otro	Vitrinas estratégicas privadas	Cooperante	Visibilizar y promover las UP en los grandes eventos culturales y puntos estratégicos de la ciudad.	Suministrar espacios físicos o plataformas virtuales para la promoción y visibilización de las UP locales de la estrategia.

*Fuente: Elaboración propia (2024)*

## 7.1 Matriz dependencia - influencia

Con la finalidad de evidenciar cómo se relaciona cada uno de los interesados del proyecto respecto a la dependencia e influencia con los demás, se presenta en las Tablas 9 y 10 la matriz de relacionamiento de los veintiún (21) involucrados, la cual contiene los siguientes ítems:

- **Nombre del interesado.**
- **Identificador del interesado:** A cada interesado se le asigna una letra para realizar la relación de dependencia y/o influencia, esta se coloca de manera vertical y horizontal en la matriz.
- **Total:** Se realiza la suma horizontal y vertical de niveles asignados a cada uno de los interesados.
- **Promedio:** Se realiza el promedio entre el resultado de la sumatoria de niveles de manera vertical y el resultado de la suma de niveles de manera horizontal.

La ponderación para la realización de la siguiente matriz se realiza según la siguiente escala:

<b>Débil</b>	1	<b>Mediando</b>	2	<b>Fuerte</b>	3	<b>Muy fuerte</b>	4	<b>No Existe</b>	0
--------------	---	-----------------	---	---------------	---	-------------------	---	------------------	---

**Tabla 9.** Matriz de dependencia del proyecto de inversión

Interesado	ID interesado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Promedio
Gremios y sector productivo	A		2	2	3	4	2	3	1	1	1	2	2	1	4	2	2	2	2	0	3	1	40	2,0
Banca de las Oportunidades	B	2		2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	2	3	4	3	1	0	35	1,8
Bancos de fomento	C	2	2		3	4	2	2	2	3	0	0	0	1	2	1	2	3	4	3	2	0	38	1,9
Cámara de Comercio de Bogotá	D	3	4	3		4	3	2	2	4	1	1	1	2	3	2	1	4	4	4	4	2	54	2,7
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN	E	4	4	4	4		2	4	3	1	4	1	1	3	2	1	1	4	4	2	3	1	53	2,7
Museos	F	2	1	2	3	2		2	4	2	2	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	58	2,9
Entidades financieras	G	3	1	2	2	4	2		2	3	1	2	1	2	3	0	1	4	3	4	2	0	42	2,1
Fondos de Desarrollo Local	H	1	1	2	2	3	4	2		3	1	4	4	1	1	0	1	3	3	3	3	0	42	2,1
Fundaciones	I	1	1	3	4	1	2	3	3		3	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4	0	54	2,7
Industria Fintech	J	1	1	0	1	4	2	1	1	3		2	0	1	4	1	4	4	4	2	2	0	38	1,9
Secretarías del Distrito	K	2	1	0	1	1	4	2	4	4	2		4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	55	2,8
IPES	L	2	1	0	1	1	4	1	4	4	0	4		3	4	1	2	3	4	4	4	0	47	2,4
Medios de comunicación	M	1	1	1	2	3	2	2	1	3	1	3	3		3	1	3	3	4	4	1	0	42	2,1
Ministerio de Industria y Comercio - MinCIT	N	4	2	2	3	2	2	3	1	2	4	4	4	3		4	2	4	4	4	4	0	58	2,9
Universidades	O	2	0	1	2	1	3	0	0	4	1	1	1	1	4		1	1	2	0	4	4	33	1,7
Organismos Internacionales	P	2	2	2	1	1	3	1	1	4	4	3	2	3	2	1		1	1	3	1	1	39	2,0
Propietarios de negocios locales	Q	2	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	1	1		3	1	4	4	61	3,1
Superintendencias	R	2	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	2	1	3		1	2	0	59	3,0

Interesado	ID interesado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Promedio
Negocios locales que se encuentren en alguna dimensión de formalización empresarial	S	0	3	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	0	2	1	1		4	4	57	2,9
Entidades aliadas para realizar asistencias técnicas y/o capacitaciones	T	3	1	2	4	3	4	2	3	4	2	4	4	1	4	4	1	4	2	4		4	60	3,0
Vitrinas estratégicas privadas	U	1	0	0	2	1	4	0	0	0	0	3	0	0	0	4	1	4	0	4	4		28	1,4
<b>Total dependencia</b>		<b>40</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>54</b>	<b>38</b>	<b>55</b>	<b>47</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>28</b>		

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 10.** Matriz de influencia del proyecto de inversión

Interesado	ID interesado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Promedio
Gremios y sector productivo	A		4	4	4	4	1	4	2	2	4	4	0	4	4	0	2	2	4	1	4	0	54	2,7
Banca de las Oportunidades	B	4		4	4	4	1	4	2	4	4	2	2	3	4	1	4	4	4	4	1	0	60	3,0
Bancos de fomento	C	4	4		4	4	1	4	2	4	4	2	2	3	4	1	4	4	4	4	1	0	60	3,0
Cámara de Comercio de Bogotá	D	4	4	4		4	4	4	2	3	2	4	4	2	4	0	1	1	4	4	4	0	59	3,0
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN	E	4	4	4	4		2	4	1	4	2	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	61	3,1

Interesado	ID interesado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Promedio	
Museos	F	1	1	1	4	2		3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	40	2,0
Entidades financieras	G	4	4	4	4	4	3		2	2	2	2	2	4	4	0	4	4	4	4	4	0	61	3,1	
Fondos de Desarrollo Local	H	2	2	2	2	1	2	2		4	1	4	4	4	4	1	1	4	2	4	2	1	51	2,6	
Fundaciones	I	2	4	4	3	4	2	2	4		2	4	3	2	2	1	1	4	1	4	4	0	55	2,8	
Industria Fintech	J	4	4	4	2	2	2	2	1	2		3	3	1	2	0	1	4	2	4	2	0	47	2,4	
Secretarías del Distrito	K	4	2	2	4	1	2	2	4	4	3		4	4	4	3	3	4	2	3	4	2	63	3,2	
IPES	L	0	2	2	4	1	3	2	4	3	3	4		2	4	1	1	2	1	4	4	0	48	2,4	
Medios de comunicación	M	4	3	3	2	4	2	4	4	2	1	4	2		3	3	1	4	2	4	4	1	59	3,0	
Ministerio de Industria y Comercio - MinCIT	N	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	3		1	4	2	3	4	3	1	65	3,3	
Universidades	O	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	3	1	3	1		1	0	1	0	4	4	24	1,2	
Organismos Internacionales	P	2	4	4	1	1	2	4	1	1	1	3	1	1	4	1		0	2	2	2	0	39	2,0	
Propietarios de negocios locales	Q	2	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	0	0		4	3	4	4	62	3,1	
Superintendencias	R	4	4	4	4	4	2	4	2	1	2	2	1	2	3	1	2	4		4	3	2	57	2,9	
Negocios locales que se encuentren en alguna dimensión de formalización empresarial	S	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	0	2	3	4		2	1	64	3,2	
Entidades aliadas para realizar asistencias	T	4	1	1	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	3	4	2	4	3	2		4	64	3,2	

Interesado	ID interesado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	Total	Promedio
técnicas y/o capacitaciones																								
Vitrinas estratégicas privadas	U	0	0	0	0	4	2	0	1	0	0	2	0	1	1	4	0	4	2	1	4		28	1,4
Total influencia		54	60	60	59	61	40	61	51	55	47	63	48	59	65	24	39	62	57	64	64	28		

Fuente: Elaboración propia (2024)

**La matriz dependencia - influencia** permite clasificar a los interesados de acuerdo con su influencia y dependencia al proyecto, identificando cuáles de los interesados requieren de planes de acción para mitigar los posibles riesgos. La dependencia e influencia de los interesados deberá ser monitoreada constantemente dado los cambios de percepción que se presentan en cada fase del ciclo de vida del proyecto. Una vez se tiene la dependencia y la influencia de los interesados de manera independiente, se realiza la matriz dependencia-influencia, por lo anterior, se tiene en cuenta los resultados de cada matriz de manera independiente:

**Tabla 11.** Resultados matriz dependencia e influencia

ID Interesado	Promedio dependencia (X)	Promedio Influencia (Y)
A	2,0	2,7
B	1,8	3,0
C	1,9	3,0
D	2,7	3,0
E	2,7	3,1
F	2,9	2,0
G	2,1	3,1
H	2,1	2,6
I	2,7	2,8
J	1,9	2,4
K	2,8	3,2
L	2,4	2,4
M	2,1	3,0
N	2,9	3,3
O	1,7	1,2
P	2,0	2,0
Q	3,1	3,1
R	3,0	2,9
S	2,9	3,2
T	3,0	3,2
U	1,4	1,4

*Fuente: Elaboración propia (2024)*

De igual manera, se presenta a continuación de manera gráfica la relación de dependencia e influencia que tiene cada uno de los interesados, observándose en el eje de las abscisas el promedio ponderado de la variable dependencia y en el eje de las ordenadas el promedio ponderado de la variable influencia.



**Ilustración 2.** Matriz dependencia - influencia



Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo con la ilustración, y con el objeto de mantener controlados a los interesados del proyecto de acuerdo con la zona (cuadrante) en los cuales estos se ubican, se describen en la siguiente Tabla, las estrategias de relacionamiento que debe tomar la Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo para tenerlos involucrados a lo largo del ciclo de vida del proyecto de inversión. Lo anterior teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **Zona de influencia y dependencia alta:** Realizar monitoreo constantemente dado a que representan un riesgo para el proyecto ya sea positiva o negativamente, por ello se deben generar estrategias que permitan asegurar la comunicación y la relación con los mismos.
- **Zona de influencia alta y dependencia baja:** Las estrategias para este grupo de interesados deben enfocarse en la gestión de la participación y en la generación de canales con el fin de que no se presente el riesgo de influencias negativas que afecten el proyecto.
- **Zona de influencia y dependencia baja:** Estos interesados son de baja prioridad. Las estrategias deben focalizarse en la generación de canales

de comunicación, sin embargo, se debe realizar monitoreo periódico para evitar que cambien de zona.

- **Zona de influencia baja y dependencia alta:** Las estrategias deben estar encaminadas a la generación de compromisos sobre los cuales se pueda realizar seguimiento con el fin de mitigar el impacto que genera la dependencia hacia el interesado.

**Tabla 12.** Estrategias involucramiento de interesados

Zona	Estrategia
<p><b>Influencia y dependencia alta</b></p>	<p>Con el fin de desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento de los negocios locales se desarrollarán las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar acciones de colaboración continua: a través del involucramiento constante, se mantendrá informados a los interesados a través de reuniones, informes y actualizaciones respecto al avance en la implementación del proyecto. Esto se realizará a través reuniones presenciales o virtuales, canales de comunicación habilitados para recibir las PQRSD de los interesados.</li> <li>• Comunicación clara y transparente: se compartirá la información relevante de manera oportuna entre los interesados, con el fin de identificar las necesidades y expectativas que se tienen respecto a la implementación del proyecto. Esto se realizará a través de la difusión de información por medio de los canales de comunicación oficiales y los distintos medios de comunicación habilitados.</li> </ul>
<p><b>Influencia alta y dependencia baja</b></p>	<p>Las estrategias planteadas para tener en cuenta en el marco del fortalecimiento de los negocios locales para aquellos interesados que se encuentran en el cuadrante <i>influencia alta y dependencia baja</i> son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer posibles alianzas estratégicas: se plantea organizar eventos conjuntos donde se visibilice el apoyo brindado, ya sea invitándolos a los espacios organizados. Adicionalmente, se propone realizar reuniones periódicas para discutir los avances del proyecto y recibir la retroalimentación frente a la gestión realizada.</li> </ul>

Zona	Estrategia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la comunicación: enviar boletines de manera periódica con información relevante respecto al impacto generado por el apoyo recibido por los interesados.</li> <li>• Organizar talleres de cocreación: invitar a los interesados a participar de talleres que permita ofrecer y discutir sus experiencias y perspectivas para la implementación del proyecto.</li> </ul>
<p><b>Influencia y dependencia baja</b></p>	<p>Para los interesados que se ubican en el cuadrante <i>Influencia y dependencia baja</i>, se realizarán las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación periódica: se enviarán correos masivos o boletines informativos con actualizaciones para que estén interesados respecto a los avances del proyecto.</li> <li>• Realizar encuestas: se enviarán cuestionarios para recopilar sus opiniones y sugerencias, con el fin de mantenerlos involucrados en el proyecto.</li> <li>• Actualizaciones en redes sociales: se difundirán las actualizaciones de sus redes que sean de interés de los negocios locales y demás interesados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2024)

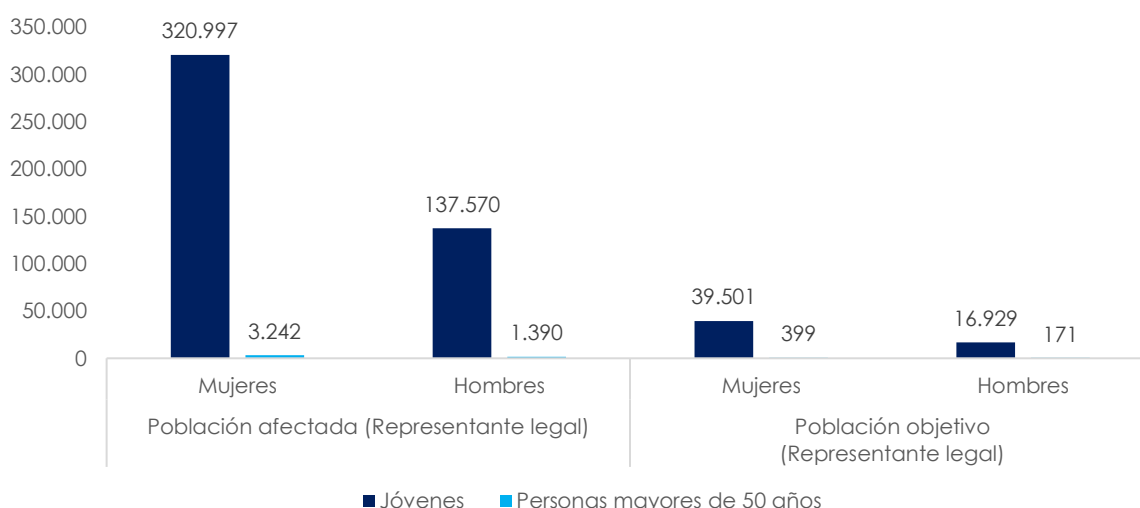
## 8. Población objetivo del proyecto de inversión

La población afectada por el problema está determinada por los 463.199 (DANE, 2022) micronegocios localizados en la zona urbana y rural de la ciudad de Bogotá, entendidas estas como unidades económicas con máximo nueve (9) personas ocupadas, que desarrollan una actividad productiva de bienes o servicios, con el objeto de obtener un ingreso, actuando en calidad de propietario o arrendatario de los medios de producción.

De igual manera, se señala que la población objetivo del proyecto son los emprendedores y empresarios de Bogotá, afectados por los altos costos en el proceso de formalización de las empresas, limitados y/o deficientes canales de promoción de la oferta de servicios del aparato productivo, un bajo nivel de acceso a financiamiento y a otros productos financieros, un bajo nivel de educación financiera y un bajo nivel de promoción espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados.

En este sentido, se tiene previsto atender a 57.000 negocios locales de la ciudad, que beneficien como mínimo a 39.900 y 17.100 negocios liderados por mujeres y hombres, respectivamente. Por rango de edad, se busca fortalecer al menos 56.430 negocios liderados por jóvenes (39.501 mujeres y 16.929 hombres) y 570 liderados por personas mayores de 50 años (399 mujeres y 171 hombres)

**Gráfico 6.** Población afectada y objetivo del proyecto de inversión



Fuente: Elaboración propia (2024)

*Nota: Es de precisar, que las cifras aquí expuestas son indicativas y pueden variar de acuerdo con la demanda realizada por los negocios locales, así como por la oferta presentada por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico en cada uno de sus programas.*

## 9. Criterios de selección de alternativas

Con el objeto de estimar la alternativa que da solución al proyecto de inversión, se emplea la herramienta de "matriz multicriterio". Esta matriz permite comparar y evaluar las múltiples alternativas en función de los criterios o factores que se consideran relevantes para dar solución al problema central. Se destaca que esta herramienta lista las alternativas en las columnas y los criterios de evaluación en las filas, para luego asignar a cada alternativa un puntaje según el desempeño evaluado en cada uno de los criterios. Este proceso posibilita visualizar y analizar de manera sistemática las fortalezas y debilidades de cada alternativa, facilitando así la selección de la mejor opción en consonancia con el alcance del objetivo generales y los objetivos específicos del proyecto de inversión.

Para el desarrollo del presente proyecto se analizaron las siguientes alternativas:

- **Implementación de una plataforma digital que impulse la economía local entre emprendedores, clientes y proveedores en Bogotá D.C:** La implementación de una plataforma digital que impulse la economía local entre emprendedores, clientes y proveedores tiene como objetivo crear un espacio virtual con el fin de fomentar la comercialización electrónica de productos y servicios, oferta de recursos y alternativas financieras, así como capacitaciones y asistencia técnica dirigida a los negocios locales. Esta plataforma les permitirá a los dueños de los micronegocios y a sus trabajadores acceder a diferentes recursos digitales que les permita adquirir más conocimientos y herramientas para impulsar la economía local a través de sus productos y/o servicios.

Cada representante legal de las unidades productivas podrá habilitar un usuario y una contraseña, mediante el cual podrá acceder a distintos módulos, dentro de los cuales se encuentran: i. Asistencia Técnica Especializada; ii. Acceso a Recursos Financieros y; iii. Mercado Digital.

El módulo de asistencia técnica especializada les permitirá acceder en tiempo real a un asesor técnico que orientará cada una de las dudas e inquietudes que tenga, además de brindar capacitaciones en temas de formalización empresarial, mejora de procesos, entre otros. El módulo de acceso a recursos financieros les permitirá a las unidades productivas acceder a la oferta de productos y capacitación educación financiera, así como charlas y capacitaciones. Finalmente, el módulo de mercado digital servirá como una plataforma de comercio electrónico para que las unidades productivas puedan ofrecer sus productos y servicios a compradores y consumidores finales.

- **Implementación de un banco distrital para los negocios locales ubicados en Bogotá D.C:** La creación de un banco distrital propio para que los micronegocios puedan acceder a recursos financieros permitirá facilidades en el acceso a la oferta financiera dirigida a los propietarios de los negocios locales. Este banco, administrado por la Secretaría, ofrecerá productos financieros específicos para micro y pequeñas empresas, como créditos a bajo interés, con períodos de gracia y plazos flexibles. Además, proporcionará servicios de asesoría financiera y capacitación empresarial, y fomentará la transformación tecnológica de las empresas mediante incentivos.

Pese a que se requiere de una inversión inicial significativa y la cobertura será limitada al principio, esta alternativa ofrecerá un acceso directo y simplificado al financiamiento. De igual manera, este banco digital

permitirá a los negocios locales aumentar su capital y proporcionar a sus propietarios los medios para financiar cursos que mejoren sus conocimientos y habilidades. Además, podrán destinar recursos económicos para pagar cupos en ferias o vitrinas que se realicen en la ciudad a tasas de interés cómodas y accesibles.

- **Fortalecimiento de los negocios locales de la ciudad de Bogotá D.C:** La alternativa de fortalecimiento de los negocios locales de la ciudad de Bogotá busca que las unidades productivas puedan crecer, expandirse y ser sostenibles en el tiempo. A través de esta estrategia se fortalecerán sus habilidades y conocimientos, se fomentará y facilitará el acceso a recursos económicos y se apoyará la comercialización y expansión de conexiones empresariales. De esta manera, se pretende ofrecer un acompañamiento a los negocios locales, con el fin de asegurar que tengan mayores oportunidades de crecimiento.

A través del acceso a recursos económicos, la estrategia contempla mejorar la educación financiera de los negocios locales para que puedan planear y gestionar sus finanzas de manera efectiva, a través de la estructuración de contenidos y metodologías afines a las necesidades y realidades particulares de estos negocios, que les permita desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades respecto a su gestión presupuestal, el ahorro, la inversión, el manejo de deudas, las fuentes de financiamiento apropiadas, entre otros. Por otro lado, busca implementar mecanismos alternativos de financiamiento para satisfacer las necesidades de liquidez de los negocios. Esto demandará un apalancamiento en la Industria Fintech, una industria en expansión que se especializa en ofrecer servicios financieros totalmente digitales, con acceso rápido y bajos costos de operación, al mismo tiempo que brinda oportunidades de acceder a créditos desde cantidades mínimas.

Aunado a lo anterior, se buscará facilitar el acceso de los negocios locales a mecanismos tradicionales de financiamiento, con el objetivo de cubrir sus necesidades de capital de trabajo, inversión y modernización. Entre estos mecanismos se prevé la creación y puesta en marcha de vehículos financieros, como líneas de crédito con condiciones diferenciales, y el pago anticipado de las comisiones de las garantías requeridas para respaldar los créditos otorgados por los intermediarios financieros a los negocios locales. Adicionalmente, se llevarán a cabo programas para la capitalización de los negocios locales a partir de la dispersión de recursos no reembolsables, condicionados a la

estructuración y cumplimiento de planes de inversión que se centren en fortalecer y consolidar sus procesos productivos.

De igual manera, la alternativa busca fortalecer las unidades productivas a través de un programa integral de asistencia técnica que se adapte a sus necesidades, como el fortalecimiento de las habilidades críticas para el mantenimiento y crecimiento de los negocios, tales como gestión financiera, habilidades de relación con clientes y proveedores, y manejo efectivo de redes sociales y marketing digital. Lo anterior, permitirá generar una apropiación de las capacidades y conocimientos fundamentales para los negocios locales.

A través de la asistencia técnica integral, se buscará reforzar las capacidades de toma de decisiones, cerrando brechas en habilidades empresariales como el análisis financiero, estrategias de mercado y planificación estratégica, por medio de sesiones de formación, asistencia técnica y acceso a recursos especializados. Por otro lado, se buscará la mejora de procesos hacia aquellos negocios con necesidades específicas.

Por otro lado, se fortalecerá y apoyará el talento emprendedor en la ciudad a través de espacios de intermediación comercial, brindando las herramientas y oportunidades necesarias para que los negocios crezcan y prosperen. De esta manera, se crearán redes de comercialización y fomento de conexiones entre emprendedores, abriendo nuevos mercados a nivel local, nacional e internacional. Adicionalmente, se buscará capacitar a las unidades productivas para que adquieran las habilidades indispensables para conectarse con sus nichos de mercado particulares y para acceder a nuevos canales de comercialización. Para lograrlo, se considerarán sus características sectoriales y poblacionales con el fin de abordar sus necesidades de manera específica.

Finalmente, en aras de incorporar los micronegocios en la economía formal, se realizará un proceso de sensibilización al proceso de formalización empresarial a través de la articulación estratégica con las entidades del ecosistema de formalización y de una asistencia técnica especializada brindada, facilitando el acceso a información localizada, pertinente y oportuna, que les permita a los propietarios de unidades productivas desarrollar cualquier actividad económica de manera legal, conociendo cómo acceder a beneficios públicos, tributarios y financieros a partir de la formalización de sus actividades económicas.

- Implementación de un Modelo de Score Alternativo en Bogotá D.C:**  
 Diseñar y poner en marcha un modelo de score alternativo que utiliza factores no tradicionales para evaluar el riesgo crediticio de los negocios locales. Este modelo considerará datos como el historial de pagos de servicios públicos, comportamiento de ventas del negocio, referencias de proveedores y reputación en redes sociales, integrando variables cualitativas y cuantitativas. Este nuevo modelo de score alternativo será implementado a través de alianzas con algunas entidades financieras y microfinancieras y se acompañará de una campaña de educación financiera dirigida a los empresarios locales. Aunque presenta desafíos en la gestión de datos y ajustes importantes en las políticas de riesgo de las diferentes entidades aliadas, este modelo podría reducir las barreras de acceso al sistema financiero formal, al permitir una evaluación integral del negocio, mejorando así su calificación de riesgo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se define un criterio y a cada criterio se le asigna una puntuación. Dicha puntuación va de 1 hasta 5, siendo 1 la menor ponderación y 5 la ponderación más alta. De igual manera, se contempla una escala con los niveles *baja*, *media* y *alta* en las cuales se definen los intervalos de evaluación de cada criterio.

**Tabla 13.** Criterios y escala de puntuación

Criterio	Definición	Escala	Puntuación
<b>Aporte a una política pública</b>	Se define como el aporte que el proyecto de inversión tiene sobre los productos de las políticas públicas distritales.	<b>Alta:</b> Se relaciona con 5 o más productos de política pública. <b>Media:</b> Se relaciona con 3 o 4 productos de política pública. <b>Baja:</b> No se relaciona con productos de política pública, o solamente con 1 o 2.	<b>Alto:</b> 4 o 5. <b>Medio:</b> 3. <b>Bajo:</b> 1 o 2
<b>Aporte a un proyecto o estrategia del POT</b>	Se define como el aporte que el proyecto de inversión tiene sobre los proyectos, acciones o estrategias del Plan de Ordenamiento Territorial.	<b>Alta:</b> Se relaciona con 3 o más proyectos, acciones o estrategias POT. <b>Media:</b> Se relaciona con 2 proyectos, acciones, del POT. <b>Baja:</b> No se relaciona con proyectos, acción o estrategia POT, o solamente con 1.	<b>Alto:</b> 4 o 5. <b>Medio:</b> 3. <b>Bajo:</b> 1 o 2
<b>Incluye las metas del plan de desarrollo</b>	Se define como el aporte que el proyecto de inversión tiene sobre	<b>Alta:</b> Se relaciona con 3 o más metas del PDD. <b>Media:</b> Se relaciona con 2 metas del PDD.	<b>Alto:</b> 4 o 5. <b>Medio:</b> 3. <b>Bajo:</b> 1 o 2



criterio	Definición	Escala	Puntuación
	las metas establecidas en el Plan Distrital de Desarrollo.	<b>Baja:</b> No se relaciona con metas del PDD, o solamente con 1.	
Incluye enfoque diferencial y/o de género	Se define como el aporte que a través del proyecto de inversión puede hacerse al mejoramiento de la calidad de vida de los bogotanos, según el enfoque diferencial y/o de género.	<b>Alta:</b> La alternativa recoge ampliamente el enfoque diferencial y/o de género. <b>Media:</b> Considera medianamente el enfoque diferencial y/o de género. <b>Baja:</b> No considera enfoque diferencial y/o de género	<b>Alto:</b> 4 o 5. <b>Medio:</b> 3. <b>Bajo:</b> 1 o 2
Incluye enfoque territorial	Se define como el aporte que a través del proyecto de inversión puede hacerse al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de nuestra población objetivo ubicada en las localidades, UPL o territorios de Bogotá D.C	<b>Alta:</b> La alternativa recoge ampliamente el enfoque territorial <b>Media:</b> Considera medianamente el enfoque territorial. <b>Baja:</b> No considera enfoque territorial	<b>Alto:</b> 4 o 5. <b>Medio:</b> 3. <b>Bajo:</b> 1 o 2
Incluye un enfoque integral para los negocios locales	Este criterio considera todas las dimensiones de los negocios locales, como la viabilidad económica, la sostenibilidad a largo plazo, la satisfacción del cliente, el bienestar del propietario y sus empleados.	<b>Alta:</b> La alternativa recoge ampliamente el enfoque integral para los negocios locales. <b>Media:</b> Considera medianamente el enfoque integral para los negocios locales. <b>Baja:</b> No considera enfoque integral para los negocios locales o lo hace de manera marginal.	<b>Alto:</b> 4 o 5. <b>Medio:</b> 3. <b>Bajo:</b> 1 o 2
Permite una mayor participación de los negocios locales dentro del proyecto.	Se define como la participación de los negocios locales en el proyecto de inversión.	<b>Alta:</b> La alternativa permite una mayor participación de los negocios locales dentro del proyecto. <b>Media:</b> Considera una participación media de los negocios locales dentro del proyecto.	<b>Alto:</b> 4 o 5. <b>Medio:</b> 3. <b>Bajo:</b> 1 o 2

criterio	Definición	Escala	Puntuación
		<b>Baja:</b> No permite la participación de los negocios locales dentro del proyecto o lo hace de manera marginal.	

Fuente: Elaboración propia (2024)

### 9.1 Análisis de alternativas

A través de la matriz multicriterio se realiza la evaluación de cada alternativa empleando la puntuación descrita anteriormente, la matriz permite realizar una evaluación objetiva de cada criterio permitiendo escoger la mejor para la selección del proyecto, esta se elegirá de acuerdo con la mayor puntuación obtenida en la sumatoria de todos los criterios evaluados.

**Tabla 14.** Matriz Multicriterio

Criterio/Alternativa		Implementación de una plataforma digital que impulse la economía local entre emprendedores, clientes y proveedores en Bogotá D.C	Implementación de un banco distrital para los negocios locales ubicados en Bogotá D.C.	Fortalecimiento de los negocios locales de la ciudad de Bogotá D.C.	Implementación de un Modelo de Score Alternativo en Bogotá D.C.
1	Aporte a una política pública	4	2	4	2
2	Aporte a un proyecto o estrategia del POT	3	2	4	2
3	Incluye las metas del plan de desarrollo	4	3	5	2
4	Incluye enfoque diferencial y/o de género	5	5	5	4
5	Incluye enfoque territorial	4	3	4	4
6	Incluye un enfoque integral para los negocios locales	5	3	5	3
7	Incluye un mayor alcance en la participación de los negocios locales	3	3	5	2
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>21</b>	<b>32</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

## 9.2 Selección de alternativa

De acuerdo con la matriz multicriterio, se identificó que las alternativas *“Implementación de una plataforma digital que impulse la economía local entre emprendedores, clientes y proveedores en Bogotá D.C”*, *“Implementación de un banco distrital para los negocios locales ubicados en Bogotá D.C.”* y *“Implementación de un Modelo de Score Alternativo en Bogotá D.C”*, presentan una menor puntuación de acuerdo con los criterios seleccionados, motivo por el cual la alternativa elegida para este proyecto es **“Fortalecimiento de los negocios locales de la ciudad de Bogotá D.C”** la cual presentó una puntuación igual a **32**.

## 10. Matriz de Marco Lógico

El presente proyecto está estructurado bajo la Metodología de Marco Lógico (MML), como herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El producto de esta metodología analítica es la matriz de marco lógico, cuyo énfasis está centrado en una relación secuencial entre objetivos, productos, actividades e indicadores de medición, y resume, lo que el proyecto pretende ejecutar durante las vigencias 2024-2027.

Teniendo en cuenta lo anterior, se relaciona a continuación la Matriz de Marco Lógico, contemplando para ello, no solo los indicadores de cada uno de los componentes efectuados en el árbol de objetivos (propósitos, componentes y fines), sino las metas plan y metas proyecto (actividades) definidas en el marco de la formulación de este proyecto de inversión:

**Tabla 15.** Matriz de Marco Lógico

Ítem	Objetivo	Alineación con metas plan y metas proyecto	Indicadores	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Fortalecer el desempeño de los negocios locales de Bogotá aumentando el valor agregado de sus bienes y servicios, su capacidad de asegurar liquidez e inversión y lográndolos visibilizar en los mercados	No aplica (N/A)	Programas ejecutados para el desarrollo empresarial de los negocios locales de la ciudad.	Documento oficial	Matriz de seguimiento a iniciativas.	Se fortalecen los negocios locales de Bogotá a través de programas que permitan el aumento del valor agregado de sus bienes y servicios, su capacidad de asegurar liquidez e inversión y siendo visibilizados en los mercados
<b>Propósito (objetivo central)</b>	Fortalecer el desempeño de los negocios locales de Bogotá	Fortalecer <b>57.000</b> negocios locales de la ciudad a través de formación y asistencia técnica especializada, promoviendo la inclusión de aquellos donde participan mujeres y jóvenes. Se priorizará realizar capacitaciones de emprendimiento y economía circular en coordinación	Negocios locales fortalecidos	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Los propietarios de los negocios locales culminan en su totalidad los programas de formación.

Ítem	Objetivo	Alineación con metas plan y metas proyecto	Indicadores	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación	Supuestos
		con la UAESP dirigidas a la población recicladora en aras de incentivar el desarrollo económico y la productividad.				
		Apoyar financieramente a <b>36.000</b> negocios locales con el fin de contribuir a su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años	Negocios locales con apoyo financiero	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Los propietarios de los negocios locales se interesan en adquirir créditos para financiar sus actividades.
		Desarrollar <b>6.500</b> conexiones para promover la intermediación empresarial de los negocios locales en los mercados nacionales e internacionales, incentivando las ferias de	Negocios locales con conexiones desarrolladas	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Se presenta una alta inscripción de negocios locales para participar en espacios de intermediación.

ítem	Objetivo	Alineación con metas plan y metas proyecto	Indicadores	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación	Supuestos
		emprendimiento de las y los ciudadanos del distrito capital, a través de estrategias que involucren a los sectores económicos y productivos de la ciudad.				
Componentes (productos)	Fortalecer las habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales	No aplica (N/A)	<b>350201700</b> - Empresas asistidas técnicamente	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Los propietarios de los negocios locales culminan en su totalidad los programas de formación.
	Fortalecer la capacidad financiera de los negocios locales		<b>350200400</b> - Empresas beneficiadas	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Los propietarios de los negocios locales se interesan en adquirir créditos para financiar sus actividades.
	Promover espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados.		<b>350200900</b> - Unidades productivas beneficiadas en la implementación de estrategias para incrementar su productividad	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Se presenta una alta inscripción de negocios locales para participar en espacios de intermediación.

Ítem	Objetivo	Alineación con metas plan y metas proyecto	Indicadores	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>	Fortalecer las habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales	Formar <b>49.226</b> negocios locales, con la finalidad de potenciar sus capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva.	<b>9900G070</b> - Contratos suscritos.	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Se presenta una alta participación de los propietarios de unidades productivas en las asistencias técnicas especializadas para la formalización.
	Fortalecer las habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales	Fortalecer <b>1.374</b> negocios locales de las aglomeraciones productivas prioritizadas, a través de programas de formación y asistencia técnica, con el fin de potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado local.		Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Se presenta una alta participación de los propietarios de unidades productivas en las asistencias técnicas especializadas para la formalización.
	Fortalecer las habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales	Orientar a <b>6.400</b> negocios locales en el proceso de formalización para el desarrollo de su actividad económica y crecimiento en el mercado		Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Se presenta una alta participación de los propietarios de unidades productivas en las asistencias técnicas especializadas para la formalización.

ítem	Objetivo	Alineación con metas plan y metas proyecto	Indicadores	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación	Supuestos
	Fortalecer las habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales	Brindar asistencia técnica especializada a <b>6.330</b> negocios locales con el fin de potenciar su desarrollo empresarial.		Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Se presenta una alta participación de los propietarios de unidades productivas en las asistencias técnicas especializadas para la formalización.
	Fortalecer la capacidad financiera de los negocios locales	Apoyar financieramente a <b>19.339</b> negocios locales, a través de instrumentos de capitalización para el fortalecimiento de sus procesos productivos y su sostenibilidad.		Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Los propietarios de los negocios locales se interesan en adquirir créditos para financiar sus actividades.
	Fortalecer la capacidad financiera de los negocios locales	Facilitar el acceso a mecanismos formales de financiamiento a <b>16.661</b> negocios locales, con el fin de solventar sus necesidades de liquidez, capital de trabajo y/o modernización.		Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Los propietarios de los negocios locales se interesan en adquirir créditos para financiar sus actividades.



ítem	Objetivo	Alineación con metas plan y metas proyecto	Indicadores	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación	Supuestos
	Promover espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados.	Fortalecer a <b>6.500</b> negocios locales en estrategias de comercialización para abrir nuevos mercados y establecer conexiones		Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Las fechas destinadas en el calendario para la realización de los espacios de intermediación para los negocios locales se cumplen.
	Promover espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados.	Promover <b>6.500</b> espacios de intermediación empresarial como plataforma para que los negocios locales amplíen sus redes de comercialización y accedan a nuevos mercados.		Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)	Las fechas destinadas en el calendario para la realización de los espacios de intermediación para los negocios locales se cumplen.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Adicionalmente, se consigna para cada actividad (meta proyecto), los indicadores de producto que facilitarán el seguimiento en el Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo Distrital-SEGPLAN.

**Tabla 16.** Indicadores de producto - SEGPLAN

Objetivo específico	Actividades (metas proyecto)	Indicador	Formula del indicador	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación
Fortalecer las habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales	Formar <b>49.226</b> negocios locales, con la finalidad de potenciar sus capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva.	Negocios locales formados.	Sumatoria del número de negocios locales formados.	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)
	Fortalecer <b>1.374</b> negocios locales de las aglomeraciones productivas prioritizadas, a través de programas de formación y asistencia técnica, con el fin de potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado local.	Negocios locales fortalecidos en las aglomeraciones productivas prioritizadas.	Sumatoria del número de negocios locales fortalecidos en las aglomeraciones productivas prioritizadas.	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)
	Orientar a <b>6.400</b> negocios locales en el proceso de formalización para el desarrollo de su actividad económica y crecimiento en el mercado	Negocios locales asistidos en proceso de formalización.	Sumatoria del número de negocios locales asistidos en proceso de formalización.	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)

Objetivo específico	Actividades (metas proyecto)	Indicador	Formula del indicador	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación
	Brindar asistencia técnica especializada a <b>6.330</b> negocios locales con el fin de potenciar su desarrollo empresarial.	Negocios locales con asistencia técnica especializada.	Sumatoria del número de negocios locales con asistencia técnica especializada.	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)
Fortalecer la capacidad financiera de los negocios locales	Apoyar financieramente a <b>19.339</b> negocios locales, a través de instrumentos de capitalización para el fortalecimiento de sus procesos productivos y su sostenibilidad.	Negocios locales capitalizados a través de recursos no reembolsables.	Sumatoria del número de negocios locales capitalizados a través de recursos no reembolsables.	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)
	Facilitar el acceso a mecanismos formales de financiamiento a <b>16.661</b> negocios locales, con el fin de solventar sus necesidades de liquidez, capital de trabajo y/o modernización.	Negocios locales con acceso a mecanismos formales de financiamiento.	Sumatoria del número de negocios locales con acceso a mecanismos formales de financiamiento.	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)

Objetivo específico	Actividades (metas proyecto)	Indicador	Formula del indicador	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación
Promover espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados.	Fortalecer a <b>6.500</b> negocios locales en estrategias de comercialización para abrir nuevos mercados y establecer conexiones	Negocios locales con estrategias de comercialización fortalecidos	Sumatoria del número de negocios locales con estrategias de comercialización fortalecidos	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)
	Promover <b>6.500</b> espacios de intermediación empresarial como plataforma para que los negocios locales amplíen sus redes de comercialización y accedan a nuevos mercados.	Espacios de intermediación empresarial promovidos	Sumatoria del número de espacios de intermediación empresarial promovidos	Estadísticas	Sistema Unificado de Información Misional (SUIM)

Fuente: Elaboración propia (2024)

## 11. Análisis de riesgos

Según el Project Management Institute, Inc. (PMI®) el área de conocimiento de riesgos es "(...) un componente del plan para la dirección del proyecto que describe el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos" (Project Management Institute, Inc., 2017). Entiéndase como riesgo aquel evento o condición incierta que, en caso de suceder, genera afectación en por lo menos uno de los objetivos del proyecto.

**Tabla 17.** Identificación y evaluación de riesgos

Fase	Tipo	ID	Nombre	Descripción	Probabilidad de ocurrencia del riesgo	Impacto del riesgo	Efectos del riesgo	Medidas de mitigación sobre el riesgo	Probabilidad de ocurrencia del riesgo después de las medidas de mitigación	Impacto después de las medidas de mitigación	Supuestos
Propósito	De costos	A	Disminución en el presupuesto asignado para la ejecución del proyecto	Ante una disminución en los recursos asignados al proyecto, se presenta una reducción en las metas, lo que disminuye considerablemente en el impacto que se busca generar con el proyecto en los negocios locales.	2. Improbable	3. Moderado	No se puede lograr atender a la totalidad de negocios locales que se tenían presupuestado en la planeación del proyecto.	Realizar un monitoreo continuo de los recursos y priorización de las actividades.	2. Improbable	2. Menor	Se reciben los recursos que fueron presupuestados en la planeación del proyecto de inversión.
Componente	Operacionales	B	Deserción frente a las actividades de formación.	Ante la necesidad de realizar actividades asociadas al desarrollo de los negocios locales, los propietarios no asisten a las actividades programadas, generando un aumento en la deserción de los programas de formación planteados.	3. Moderado	3. Moderado	Los emprendedores no adquieren las habilidades para gestionar el negocio efectivamente.	Diseñar programas de formación que se adapten a las necesidades de los propietarios de los negocios locales para garantizar su permanencia y culminación.	3. Moderado	2. Menor	Los propietarios de los negocios locales culminan en su totalidad los programas de formación.

Fase	Tipo	ID	Nombre	Descripción	Probabilidad de ocurrencia del riesgo	Impacto del riesgo	Efectos del riesgo	Medidas de mitigación sobre el riesgo	Probabilidad de ocurrencia del riesgo después de las medidas de mitigación	Impacto después de las medidas de mitigación	Supuestos
Componente	Financieros	C	Desinterés de los negocios locales en fortalecer su educación financiera	Ante la necesidad de realizar actividades asociadas al desarrollo de los negocios locales, los propietarios de las UP no tienen interés en fortalecer su educación financiera, generando impactos negativos en sus balances financieros.	3. Moderado	2. Menor	Los negocios locales presentan una tasa de mortalidad alta por desconocimiento en habilidades financieras.	Diseñar programas de formación que incluya el desarrollo de habilidades financieras para los negocios locales	2. Improbable	1. Insignificante	Los propietarios de los negocios locales se interesan en fortalecer su educación financiera
Componente	Operacionales	D	Baja inscripción de los negocios locales para participar en espacios de intermediación	Por el desconocimiento de los negocios locales en la oferta, se presenta una baja inscripción en los programas dispuestos para participar en los diferentes espacios de intermediación, reduciendo el impacto que se busca con la estrategia HeB.	2. Improbable	3. Moderado	Los negocios locales no entran a dinamizar la economía a través de mecanismos de financiación.	Desarrollar campañas de difusión en los canales de comunicación frecuentados por los propietarios de los negocios locales como redes sociales, boletines informativos y eventos.	2. Improbable	1. Insignificante	Se presenta una alta inscripción de negocios locales para participar en espacios de intermediación.

Fase	Tipo	ID	Nombre	Descripción	Probabilidad de ocurrencia del riesgo	Impacto del riesgo	Efectos del riesgo	Medidas de mitigación sobre el riesgo	Probabilidad de ocurrencia del riesgo después de las medidas de mitigación	Impacto después de las medidas de mitigación	Supuestos
Actividad	Operacionales	E	Baja participación de los propietarios de unidades productivas en las asistencias técnicas especializadas para la formalización.	Debido al desconocimiento de los propietarios de los negocios locales respecto a los requisitos de diferentes etapas del proceso de formalización, se presenta una participación baja en las asistencias técnicas especializadas, capacitaciones o talleres, reduciendo el impacto que se busca con la estrategia planteada.	3. Moderado	4. Mayor	Aumento en la cantidad de negocios locales que se mantienen en la informalidad.	Desarrollar campañas de difusión en los canales de comunicación frecuentados por los propietarios de los negocios locales como redes sociales, boletines informativos y eventos para que conozcan la información completa.	2. Improbable	1. Insignificante	Se presenta una alta participación de los propietarios de unidades productivas en las asistencias técnicas especializadas para la formalización.
Actividad	Financieros	F	Desinterés de los negocios locales en adquirir créditos	Ante la incertidumbre generada por los efectos de la dinámica económica, los propietarios de los negocios locales no se interesan en adquirir créditos, descartando la posibilidad de acceder a préstamos.	4. Probable	4. Mayor	Los negocios locales no entran a dinamizar la economía a través de mecanismos de financiación.	Diseñar programas de crédito atractivos para los emprendedores.	2. Improbable	1. Insignificante	Los propietarios de los negocios locales se interesan en adquirir créditos para financiar sus actividades.

Fase	Tipo	ID	Nombre	Descripción	Probabilidad de ocurrencia del riesgo	Impacto del riesgo	Efectos del riesgo	Medidas de mitigación sobre el riesgo	Probabilidad de ocurrencia del riesgo después de las medidas de mitigación	Impacto después de las medidas de mitigación	Supuestos
Actividad	Operacionales	G	Demoras en la realización de espacios de intermediación para los negocios locales.	Debido a los altos costos en los temas logísticos, se presentan dificultades en las diferentes gestiones administrativas y de operación para la realización de los espacios de intermediación, generando demoras en el desarrollo de eventos que permitan establecer conexiones empresariales.	2. Improbable	3. Moderado	Alteración en el calendario establecido para adelantar los espacios de intermediación.	Realizar ejercicios de planeación y seguimiento constante en la estrategia con el fin de identificar rutas críticas.	1. Insignificante	3. Moderado	Las fechas destinadas en el calendario para la realización de los espacios de intermediación para los negocios locales se cumplen.

Fuente: Elaboración propia (2024)



### 11.1 Mapa de Riesgos (Importancia previo a las medidas de mitigación)

De acuerdo con el registro de riesgos realizado en el numeral anterior, se presenta a continuación el mapa de calor asociado al proyecto de inversión. En este punto, es de resaltar que la asignación de la prioridad del riesgo se determinó teniendo en cuenta las siguientes categorías: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto. Ver *Tabla 18*

**Tabla 18.** Mapa de riesgos asociados al proyecto de inversión

Probabilidad	Riesgo				
5 - Casi seguro					
4 - Probable				F	
3 - Moderado		C	B	E	
2 - Improbable			A, D, G		
1 - Raro					
Impacto	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	4 Mayor	5 Catastrófico

Prioridad					
	Muy Baja	Baja	Medio	Alta	Muy Alta

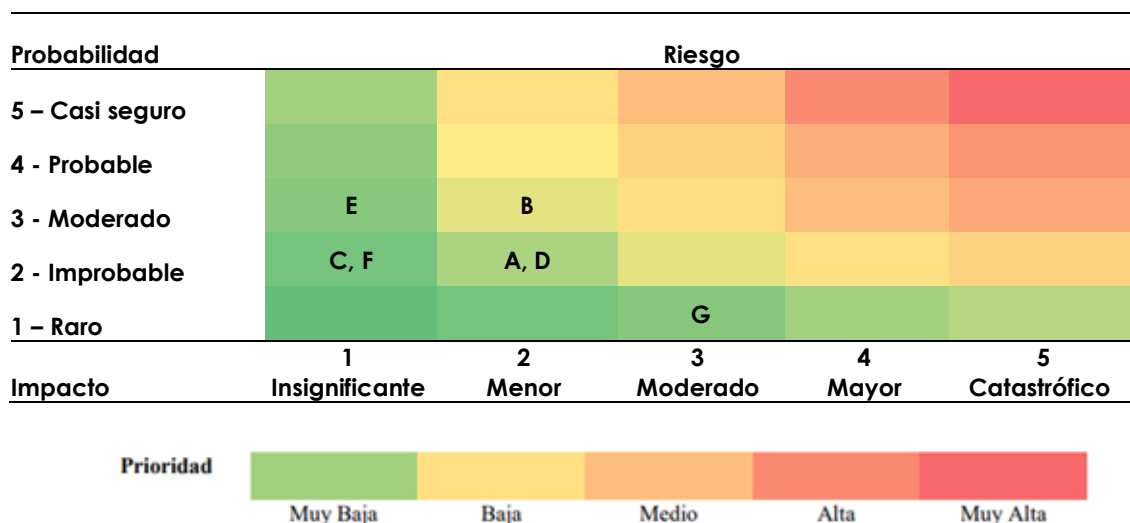
Fuente: Elaboración propia (2024)

De la anterior Tabla, se concluye que los riesgos que presentaron la prioridad más alta fueron el F “Desinterés de los negocios locales en adquirir créditos” y el E “Baja participación de los propietarios de unidades productivas en las asistencias técnicas especializadas para la formalización”, pues obtuvieron una valoración de 16 y 12, respectivamente. Así mismo, se señala que el riesgo con la menor prioridad (no por ello el menos importantes) fue el C “Desinterés de los negocios locales en fortalecer su educación financiera” el cual obtuvo una puntuación 6.

### 11.2 Mapa de Riesgos (Importancia después de las medidas de mitigación)

Ahora bien, una vez realizados los planes de respuestas, se logra ver en la Tabla 19, una disminución en la importancia de todos los riesgos. Es de señalar, que lo anterior radica en la reducción que se tendría de los ítems probabilidad e impacto una vez implementadas las medidas de mitigación.

**Tabla 19.** Mapa de riesgos asociados al proyecto una vez implementados los Planes de Respuesta



Fuente: Elaboración propia (2024)

De lo anterior, se observa que los riesgos con la mayor disminución fueron el C “Desinterés de los negocios locales en fortalecer su educación financiera” y el F “Desinterés de los negocios locales en adquirir créditos”, los cuales, conforme a los planes realizados, se disminuirían a través de: i) Diseñar programas de formación que incluya el desarrollo de habilidades financieras para los negocios locales, y ii) Diseñar programas de crédito atractivos para los emprendedores.

## 12. Cadena de valor

La cadena de valor de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación se define como la relación secuencial y lógica entre los insumos, las actividades, los productos y los resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total para dar cumplimiento al alcance proyecto de inversión.

Se puede decir que en una primera etapa de la cadena de valor se toman insumos, que tienen unos costos asociados, y bajo unos procesos definidos en las actividades (metas proyecto), se transforman en productos (bienes y servicios) que permiten satisfacer las necesidades de los ciudadanos objeto de intervención por parte de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Luego, en una segunda etapa, los productos, bajo condiciones específicas, generan resultados que deben cumplir parcial o totalmente los objetivos ya definidos en este Documento Técnico de Soporte.

Es de señalar, que la identificación del objetivo general y específicos se convierten en la partida para la construcción de la cadena de valor, toda vez

que permite especificar los productos que materializan el alcance de dichos objetivos, las actividades, los insumos y los recursos presupuestales que permitirán ejecutar el proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

Bajo este escenario, se relaciona en la cadena de valor las siguientes variables: i) objetivo general, ii) objetivos específicos, iii) productos, iv) indicadores de producto, v) unidad de medida de los indicadores de producto, vi) metas proyecto, vii) indicadores de gestión, viii) unidad de medida de indicadores de gestión, y ix) insumos.

**Tabla 20.** Cadena de valor

Objetivo General	Objetivos específicos	Indicadores de Producto	Actividad (metas proyecto)	Indicador de gestión	Costo Total 2024-2027	2024-II	2025	2026	2027
Fortalecer el desempeño de los negocios locales de Bogotá.	Fortalecer las habilidades y conocimientos para la ideación, gestión y desarrollo de los negocios locales	350201700 - Empresas asistidas técnicamente	Formar <b>49.226</b> negocios locales, con la finalidad de potenciar sus capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva.	9900G070 - Contratos suscritos.	\$17.769.511.000	\$3.609.871.000	\$3.582.236.000	\$4.114.785.000	\$6.462.619.000
			Fortalecer <b>1.374</b> negocios locales de las aglomeraciones productivas priorizadas, a través de programas de formación y asistencia técnica, con el fin de potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado local.	9900G070 - Contratos suscritos.	\$15.698.941.000	\$3.036.445.000	\$4.425.727.000	\$5.083.672.000	\$3.153.097.000
			Orientar a <b>6.400</b> negocios locales en el proceso de formalización para el desarrollo de su actividad económica y crecimiento en el mercado	9900G070 - Contratos suscritos.	\$2.889.088.000	\$341.530.000	\$699.045.000	\$802.968.000	\$1.045.545.000

Objetivo General	Objetivos específicos	Indicadores de Producto	Actividad (metas proyecto)	Indicador de gestión	Costo Total 2024-2027	2024-II	2025	2026	2027
			Brindar asistencia técnica especializada a <b>6.330</b> negocios locales con el fin de potenciar su desarrollo empresarial.	<b>9900G070</b> - Contratos suscritos.	\$11.664.865.000	\$ -	\$3.441.943.000	\$3.953.636.000	\$4.269.286.000
	Fortalecer la capacidad financiera de los negocios locales	<b>350200400</b> - Empresas beneficiadas	Apoyar financieramente a <b>19.339</b> negocios locales, a través de instrumentos de capitalización para el fortalecimiento de sus procesos productivos y su sostenibilidad.	<b>9900G070</b> - Contratos suscritos.	\$56.789.833.000	\$8.324.613.000	\$13.304.164.000	\$15.277.831.000	\$19.883.225.000
			Facilitar el acceso a mecanismos formales de financiamiento a <b>16.661</b> negocios locales, con el fin de solventar sus necesidades de liquidez, capital de trabajo y/o modernización.	<b>9900G070</b> - Contratos suscritos.	\$32.165.345.000	\$4.615.037.000	\$7.680.388.000	\$8.826.365.000	\$11.043.555.000

Objetivo General	Objetivos específicos	Indicadores de Producto	Actividad (metas proyecto)	Indicador de gestión	Costo Total 2024-2027	2024-II	2025	2026	2027
	Promover espacios para la intermediación empresarial, la comercialización y la apertura de mercados.	350200900 - Unidades productivas beneficiadas en la implementación de estrategias para incrementar su productividad	Fortalecer a <b>6.500</b> negocios locales en estrategias de comercialización para abrir nuevos mercados y establecer conexiones	9900G070 - Contratos suscritos.	\$6.720.475.000	\$1.753.800.000	\$1.656.676.000	\$1.902.963.000	\$1.407.036.000
Promover <b>6.500</b> espacios de intermediación empresarial como plataforma para que los negocios locales amplíen sus redes de comercialización y accedan a nuevos mercados.			9900G070 - Contratos suscritos.	\$15.681.107.000	\$ 3.323.421.000	\$3.865.575.000	\$4.440.247.000	\$4.051.864.000	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>					<b>\$159.379.165.000</b>	<b>\$25.004.717.000</b>	<b>\$38.655.754.000</b>	<b>\$44.402.467.000</b>	<b>\$51.316.227.000</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

### 13. Presupuesto de componente por tipo de proyecto – SEGPLAN

Con el objeto de registrar el proyecto de inversión en el Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo Distrital (SEGPLAN), se establece que, de acuerdo con los componentes definidos en el sistema, este proyecto de inversión se clasifica como un proyecto de tipo “servicios”.

Es de precisar, que de acuerdo con la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), este componente se define como:

**Servicios:** El objetivo de estos proyectos está asociado a la entrega de bienes o servicios a la población, para la garantía de sus derechos. Por ejemplo, la entrega de cupos escolares o en jardines infantiles, subsidios, entre otros.

En este sentido, se señala que de acuerdo con el componente seleccionado y registrado en SEGPLAN, se procede a clasificar los componentes de gasto en los cuales se distribuirá el presupuesto por cada vigencia, tal y como se observa en la Tabla 21

**Tabla 21.** Presupuesto por tipo de servicios

Suministros	Logística	Subsidios	Talento Humano	Total
	\$ 7.553.584.000	\$ 10.683.649.000	\$ 6.767.484.000	\$ 25.004.717.000
	\$ 17.003.192.000	\$ 16.688.752.000	\$ 4.963.810.000	\$ 38.655.754.000
\$ 515.000.000	\$ 19.530.952.000	\$ 19.164.521.000	\$ 5.191.994.000	\$ 44.402.467.000
\$ 530.450.000	\$ 21.090.263.000	\$ 24.862.112.000	\$ 4.833.402.000	\$ 51.316.227.000
<b>\$ 1.045.450.000</b>	<b>\$ 65.177.991.000</b>	<b>\$ 71.399.034.000</b>	<b>\$ 21.756.690.000</b>	<b>\$ 159.379.165.000</b>

*Fuente: Elaboración propia (2024)*

Por último, se señala que cada uno de los componentes usados en el proyecto de inversión se definen como:

**Tabla 22.** Alcance componentes de gasto – SEGPLAN

Tipo Proyecto	Componente	Descripción
Entrega de servicios	Suministros	Corresponde a toda clase de insumos requeridos para el desempeño de las actividades administrativas de la entidad.
	Logística	Corresponde a los medios y métodos que permiten hacer entrega oportuna de los bienes y servicios de la entidad o de un servicio.
	Subsidios	Corresponde a una ayuda de carácter económico que ofrece el Estado y que se brinda por un periodo determinado, identificar claramente la población y condición de la misma.
	Talento humano	Según sea el caso, el recurso humano necesario para ejecutar o administrar el proyecto.

*Fuente: Elaboración propia (2024)*

#### **14. Hoja de vida de los indicadores**

Con el fin de contar con instrumentos de seguimiento y posterior evaluación, para generar información futura que permita tomar decisiones, las hojas de vida de cada indicador mencionado en la Tabla anterior se encontrarán en el Anexo A del presente proyecto de Inversión.

#### **15. Definición y alcance de metas**

De acuerdo con la matriz de marco lógico, a continuación, se describen las metas plan y proyecto, es decir, los resultados concretos, medibles, realizables, y verificables que se esperan obtener con la ejecución del proyecto. De acuerdo con la Secretaría Distrital de Planeación (2020), las actividades principales identificadas en la matriz de marco lógico corresponderán a las metas proyecto.



**Tabla 23.** Meta plan número 1

<p><b>Meta plan:</b></p>	<p><b>Fortalecer 57.000 negocios locales de la ciudad a través de formación y asistencia técnica especializada, promoviendo la inclusión de aquellos donde participan mujeres y jóvenes. Se priorizará realizar capacitaciones de emprendimiento y economía circular en coordinación con la UAESP dirigidas a la población recicladora en aras de incentivar el desarrollo económico y la productividad.</b></p>
<p><b>Definición de conceptos</b></p>	<p><b>Negocio local:</b> unidades conformadas desde una (1) hasta nueve (9) personas ocupadas, que desarrollan una actividad productiva de bienes o servicios, con el objeto de tener un ingreso, actuando en calidad de propietario o arrendatario de los medios de producción. Es de señalar, que estas pueden o no estar formalizadas.</p> <p><b>Emprendimiento:</b> Acción que hace una persona o grupo de personas para impulsar un proyecto, crear una empresa o una solución innovadora. Dicha actividad generará ganancias y aportará valor a los consumidores, de tal forma que el negocio o proyecto permanezca, crezca y escale.</p> <p><b>Capacitación:</b> proceso educativo diseñado para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los propietarios y empleados de los negocios locales. Este proceso educativo busca fortalecer las capacidades internas del negocio para que pueda operar de manera más eficiente, adaptarse a cambios en el mercado, y aprovechar nuevas oportunidades.</p> <p><b>Economía circular:</b> se refiere a la utilización de los recursos de manera eficiente y sostenible, minimizando los desperdicios y maximizando el valor de los productos a lo largo de su vida útil, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental.</p> <p><b>Productividad:</b> eficiencia con la que un negocio local utiliza sus recursos (dinero, tiempo, materiales, mano de obra, entre otros) para producir sus bienes o servicios. El aumento en la productividad implica lograr más con menos, traduciéndose en mayores ganancias, una disminución de costos y una mejora en la competitividad en el mercado.</p> <p><b>Fortalecimiento:</b> es el proceso de proporcionar formación y herramientas a los negocios locales para mejorar sus procesos en las diferentes etapas del ciclo de crecimiento. Esto incluye diferentes acciones como la capacitación en conocimientos específicos para la mejora en la gestión empresarial y estrategias para aumentar la productividad y competitividad en el mercado.</p> <p><b>Triaje empresarial:</b> mecanismo de entrada crucial que evalúa el estado actual de una empresa y determina sus necesidades específicas para encaminarla en la fase de la ruta pertinente.</p> <p><b>Formación:</b> se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que se adquieren para gestionar y dirigir eficientemente una empresa o negocio. Incluye aspectos como la administración, la contabilidad, el marketing, la gestión de recursos humanos, la estrategia empresarial, entre otros.</p>

	<p><b>Asistencia técnica especializada:</b> se refiere a la provisión de apoyo específico y avanzado en áreas técnicas cruciales para el negocio local. Esto podría incluir asesoramiento en tecnología de la información, mejora de procesos productivos, implementación de sistemas de calidad, desarrollo de productos, entre otros.</p>
Alcance de la meta	<p>Esta meta medirá el <b>número de los negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas, formales e informales, que recibieron algún tipo de formación y/o asistencia técnica especializada.</b></p> <p>Se requiere que el negocio local cumpla con los requisitos exigidos para poder participar en cada uno de los respectivos programas y, una vez finalice con los ejes temáticos del fortalecimiento, este será contabilizado.</p> <p>La medición se desarrollará a través de los registros administrativos de cada programa y que se registran efectivamente en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
Población específica por atender	<p>Se atenderán 57.000 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>
<b>Metas proyecto</b>	
Meta proyecto 1.	<p><b>Formar 49.226 negocios locales, con la finalidad de potenciar sus capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva</b></p>
Definición de conceptos	<p><b>Formación:</b> se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que se adquieren para gestionar y dirigir eficientemente una empresa o negocio. Incluye aspectos como la administración, la contabilidad, el marketing, la gestión de recursos humanos, la estrategia empresarial, entre otros.</p> <p><b>Potenciar:</b> implementar estratégicas y acciones para incrementar la capacidad de operación, eficiencia, competitividad y crecimiento de un negocio local.</p> <p><b>Gestión:</b> proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de un negocio local.</p>
Alcance de la meta	<p>Esta meta medirá el número de <b>los negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas, formales e informales, que recibieron formación</b> para potenciar sus capacidades y conocimientos para gestionar y dirigir su empresa o negocio.</p> <p>Se requiere que el negocio local cumpla con los requisitos exigidos para poder participar en cada uno de los respectivos programas y, una vez finalice con los ejes temáticos del fortalecimiento, este será contabilizado.</p> <p>La medición se desarrollará a través de los registros administrativos de cada programa y que se registran efectivamente en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
Población específica por atender	<p>Se atenderán 49.226 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad</p>

	<p>económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>
<b>Meta proyecto 2.</b>	<p><b>Fortalecer 1.374 negocios locales de las aglomeraciones productivas priorizadas, a través de programas de formación y asistencia técnica, con el fin de potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado local.</b></p>
<b>Definición de conceptos</b>	<p><b>Aglomeraciones productivas:</b> también conocidas como clústeres, son concentraciones geográficas de empresas y entidades relacionadas que operan en un mismo sector y que se benefician mutuamente de su proximidad. Estas aglomeraciones fomentan la colaboración, la innovación y la competitividad al compartir recursos, conocimientos y mercados.</p> <p><b>Asistencia técnica:</b> consiste en brindar apoyo y asesoramiento a negocios locales para resolver problemas específicos, optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa. Esta asistencia busca abarcar áreas como administración, producción, mercadeo, contabilidad y cumplimiento normativo, entre otros.</p> <p><b>Formación:</b> se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que se adquieren para gestionar y dirigir eficientemente una empresa o negocio. Incluye aspectos como la administración, la contabilidad, el marketing, la gestión de recursos humanos, la estrategia empresarial, entre otros.</p> <p><b>Potenciar:</b> implementar estrategias y acciones para incrementar la capacidad de operación, eficiencia, competitividad y crecimiento de un negocio local.</p> <p><b>Competitividad:</b> capacidad para competir de manera efectiva en el mercado.</p> <p><b>Mercado local:</b> entorno inmediato donde opera un negocio, aplicado tanto a espacios físicos como virtuales, teniendo una base de operaciones localizada en una comunidad específica, ciudad o región.</p>
<b>Alcance de la meta</b>	<p>Esta meta medirá el <b>número de los negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas, formales e informales, localizados en aglomeraciones productivas que recibieron formación</b> para potenciar sus capacidades en la gestión y dirección de su empresa o negocio.</p> <p>Se requiere que el negocio local cumpla con los requisitos exigidos para poder participar en cada uno de los respectivos programas, que este ubicada en las respectivas aglomeraciones productivas priorizadas, una vez finalice con los ejes temáticos del fortalecimiento, este será contabilizado.</p> <p>La medición se desarrollará a través de los registros administrativos de cada programa y que se registran efectivamente en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
<b>Población específica por atender</b>	<p>Se atenderán 1.374 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>

<b>Meta proyecto 3.</b>	<b>Orientar a 6.400 negocios locales en el proceso de formalización para el desarrollo de su actividad económica y crecimiento en el mercado</b>
<b>Definición de conceptos</b>	<p><b>Formalización empresarial:</b> es un proceso gradual mediante el cual las empresas y negocios locales se integran a la economía formal. Este proceso incluye cuatro ejes aspectos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apertura:</b> cumplimiento de los requisitos necesarios para la constitución y registro de la empresa.</li> <li>• <b>Insumos de producción:</b> legalización de las relaciones laborales si la empresa cuenta con empleados.</li> <li>• <b>Insumos de comercialización:</b> cumplimiento de las normativas para la comercialización de productos o servicios.</li> <li>• <b>Aspectos tributarios:</b> cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias correspondientes.</li> </ul> <p><b>Actividad económica:</b> acción o proceso mediante el cual se producen, intercambian, distribuyen o consumen bienes y servicios. Estas actividades son fundamentales para el funcionamiento y desarrollo de la economía local, pues generan ingresos y fomentan el empleo.</p>
<b>Alcance de la meta</b>	<p>Esta meta medirá el <b>número de los negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas, que reciben asistencia técnica en al menos uno de los ejes temáticos para la formalización:</b> i) apertura, ii) Insumos de producción, iii) Insumos de comercialización, iii) aspectos tributarios.</p> <p>Se requiere que el negocio local cumpla con los requisitos exigidos para poder participar y, una vez finalice con al menos uno de los ejes temáticos del fortalecimiento, este será contabilizado.</p> <p>Es de precisar que lo anterior se mide a través de los registros administrativos de cada asistencia técnica y se registra en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
<b>Población específica por atender</b>	<p>Se atenderán 6.400 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>
<b>Meta proyecto 4.</b>	<b>Brindar asistencia técnica especializada a 6.330 negocios locales con el fin de potenciar su desarrollo empresarial.</b>
<b>Definición de conceptos</b>	<p><b>Asistencia técnica especializada:</b> se refiere a la provisión de apoyo específico y avanzado en áreas técnicas cruciales para el negocio local. Esto podría incluir asesoramiento en tecnologías de la información, mejora de procesos productivos, implementación de sistemas de calidad, desarrollo de productos, entre otros.</p> <p><b>Desarrollo empresarial:</b> proceso estratégico mediante el cual un negocio local busca mejorar y expandir sus operaciones, capacidades y recursos para tener una mejora en el desempeño del negocio en el mercado.</p>
<b>Alcance de la meta</b>	<p>Esta meta medirá <b>el número de los negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas, formales e informales, que recibieron asistencia técnica especializada en áreas técnicas relevantes para el negocio local.</b> Se precisa que este</p>

	<p>fortalecimiento se diferencia de la meta proyecto 1, teniendo en cuenta que la asistencia técnica especializada estará enfocada en las necesidades específicas de la cadena de valor de las empresas, respondiendo a temas sectoriales y al aumento de su productividad en su nicho de mercado.</p> <p>Se requiere que el negocio local cumpla con los requisitos exigidos para poder participar en cada uno de los respectivos programas y, una vez finalice con los ejes temáticos del fortalecimiento, este será contabilizado.</p> <p>La medición se desarrollará a través de los registros administrativos de cada programa y que se registran efectivamente en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
<b>Población específica por atender</b>	<p>Se atenderán 6.330 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>

*Fuente: Elaboración propia (2024)*

**Tabla 24.** Meta plan número 2

<b>Meta plan:</b>	<b>Apoyar financieramente a 36.000 negocios locales con el fin de contribuir a su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</b>
<b>Definición de conceptos</b>	<p><b>Apoyar financieramente:</b> proveer recursos económicos a los negocios locales a través de instrumentos de capitalización no reembolsables, así como mediante la promoción de mecanismos de acceso a financiamiento formal.</p> <p><b>Fortalecimiento:</b> proceso de mejorar la capacidad operativa, administrativa y competitiva de los negocios locales, permitiéndoles aumentar su eficiencia, productividad y resiliencia frente a desafíos económicos.</p> <p><b>Sostenibilidad:</b> capacidad de los negocios locales para mantener sus operaciones en el corto y mediano plazo de manera económicamente viable.</p>
<b>Alcance de la meta</b>	<p>Esta meta medirá el <b>número de los negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas, formales e informales, pertenecientes a los diferentes sectores económicos, que acceden a los programas de apoyo financiero que tienen instrumentos de capitalización no reembolsables, así como mecanismos de acceso a financiamiento formal.</b></p> <p>La medición se desarrollará a través de los registros administrativos de cada programa y que se registran efectivamente en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
<b>Población específica por atender</b>	<p>Atender a 36.000 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>
<b>Metas proyecto</b>	

Meta proyecto 1.	Apoyar financieramente a 19.339 negocios locales, a través de instrumentos de capitalización para el fortalecimiento de sus procesos productivos y su sostenibilidad.
Definición de conceptos	<p><b>Instrumentos de capitalización:</b> herramientas y mecanismos financieros que no exigen reembolso por parte del negocio local beneficiado. Estos pueden ser en especie (equipos, maquinaria, insumos, etc.) o en efectivo, con el objetivo de inyectar capital en los negocios locales para fortalecer su estructura operativa y mejorar su capacidad instalada.</p> <p><b>Estructura operativa:</b> La estructura operativa de un negocio se refiere a la organización y funcionamiento de sus procesos internos y recursos. Esto incluye la distribución de tareas y responsabilidades, los procedimientos y políticas de operación, y la gestión de recursos como el personal, la maquinaria y la tecnología para asegurar una producción eficiente y efectiva.</p> <p><b>Reembolso:</b> El reembolso es el acto de devolver o pagar una cantidad de dinero que se ha recibido previamente. En el contexto de los instrumentos de capitalización, implica que el negocio local beneficiado no está obligado a devolver los fondos o recursos recibidos a la entidad que los proporciona. Sin embargo, puede estar sujeto a la legalización de estos recursos, dependiendo de los términos de referencia del programa.</p> <p><b>Capacidad instalada:</b> La capacidad instalada es el máximo nivel de producción o rendimiento que un negocio puede alcanzar utilizando todos sus recursos disponibles, como maquinaria, equipo y personal, bajo condiciones normales de operación. Esta medida refleja el potencial productivo del negocio y su capacidad para satisfacer la demanda del mercado.</p> <p><b>Sostenibilidad:</b> capacidad de los negocios locales para mantener sus operaciones en el corto y mediano plazo de manera económicamente viable.</p>
Alcance de la meta	<p>Esta meta medirá el <b>número de los negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas de Bogotá D.C., que recibieron apoyo financiero a través de instrumentos de capitalización</b> con el fin de contribuir al fortalecimiento de sus procesos productivos y su sostenibilidad, los cuales se contabilizan dentro de la meta una vez reciban los recursos de capitalización.</p> <p>La medición se desarrollará a través de los registros administrativos de cada programa y que se registran efectivamente en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
Población específica por atender	Atender 19.339 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.
Meta proyecto 2.	Facilitar el acceso a mecanismos formales de financiamiento a 16.661 negocios locales, con el fin de solventar sus necesidades de liquidez, capital de trabajo y/o modernización.
Definición de conceptos	<b>Mecanismos formales de financiamiento:</b> fuentes de financiamiento reguladas y operadas por entidades financieras oficiales, como bancos, cooperativas de crédito, instituciones de microfinanzas y

	<p>otras entidades reconocidas. Estos mecanismos incluyen líneas de crédito, crédito con tasa compensada, cubrimiento de garantías, microcréditos, así como mecanismos alternativos, entre otros.</p> <p><b>Liquidez:</b> la liquidez se refiere a la disponibilidad inmediata de dinero en efectivo o activos fácilmente convertibles en efectivo que un negocio tiene para cubrir sus gastos operativos, pagos de deudas y otras necesidades financieras urgentes.</p> <p><b>Capital de trabajo:</b> El capital de trabajo es el conjunto de recursos disponibles a corto plazo que un negocio requiere para operar, incluyendo insumos, materias primas, inventarios y la cobertura de gastos como nómina y pago a proveedores. Estos recursos aseguran la continuidad y eficiencia de los procesos operativos.</p> <p><b>Modernización:</b> es el proceso de actualización y mejora de los sistemas, tecnologías, equipos y procesos de un negocio para aumentar su eficiencia, productividad y competitividad. La modernización puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, la renovación de maquinaria, la implementación de prácticas innovadoras, entre otras acciones que permitan optimizar las operaciones, reducir costos y mejorar la calidad de los productos o servicios ofertados.</p>
<p><b>Alcance de la meta</b></p>	<p>Esta meta medirá el <b>número de los negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas de Bogotá D.C., que accedieron a mecanismos formales de financiamiento</b> con el fin de solventar sus necesidades de liquidez, capital de trabajo y/o modernización, los cuales se contabilizan una vez los operadores aliados reportan las operaciones de crédito desembolsadas a los negocios locales.</p> <p>La medición se desarrollará a través de los registros administrativos de cada programa y que se registran efectivamente en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
<p><b>Población específica por atender</b></p>	<p>Atender a 16.661 negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 25.** Meta plan número 3

<p><b>Meta plan:</b></p>	<p><b>Desarrollar 6.500 conexiones para promover la intermediación empresarial de los negocios locales en los mercados nacionales e internacionales, incentivando las ferias de emprendimiento de las y los ciudadanos del distrito capital, a través de estrategias que involucren a los sectores económicos y productivos de la ciudad</b></p>
<p><b>Definición de conceptos</b></p>	<p><b>Unidades productivas locales:</b> aquellas que desarrollan actividades para la generación de ingresos pudiendo o no estar formalizadas.</p> <p><b>Emprendimiento:</b> Acción que hace una persona o grupo de personas para impulsar un proyecto, crear una empresa o una solución innovadora. Dicha actividad generará ganancias y aportará valor a los consumidores, de tal forma que el negocio o proyecto permanezca, crezca y escale.</p>



**Espacios de intermediación empresarial:** proceso mediante el cual una entidad actúa como puente entre las empresas y las oportunidades comerciales, a partir de su experiencia y conocimiento profundo en las tendencias del mercado, las dinámicas de la industria y la identificación y comprensión de las necesidades de las empresas. Lo anterior, permite brindar una orientación especializada a las empresas para optimizar sus procesos, facilitar la colaboración entre ellas y ampliar los mercados.

**Productor local:** es aquella persona que transforma materia prima en un bien o servicio, el cual vende.

**Iniciativa empresarial:** actividades económicas realizadas por diversos actores, con la finalidad de introducir en el mercado un nuevo producto o un servicio que permita el desarrollo y crecimiento económico de la región.

**Conexiones empresariales:** relaciones y redes que se establecen con otras entidades o personas para mejorar su operación, expandir su alcance y fortalecer su posición en el mercado. Estas actividades impulsan el crecimiento de las unidades productivas bogotanas a través del acceso a nuevos canales de comercialización y circulación. Entre ellas se encuentran:

- **Ferias:** espacios presenciales de intermediación destinados a la comercialización de productos de los negocios locales bogotanas, que facilitan la interacción directa con compradores y otros actores del mercado.
- **Vitrinas presenciales:** espacios presenciales dedicados al posicionamiento de los negocios locales y a la comercialización de sus productos, en articulación con aliados potenciales, que destacan su oferta y potencian su visibilidad en el mercado local.
- **Vitrinas digitales:** plataformas digitales diseñadas para aumentar la visibilidad y facilitar el acceso a mercados de las Unidades Productivas (UP), que permiten una mayor difusión y comercialización de sus productos en línea.
- **Ruedas de negocios:** espacios de promoción de Unidades Productivas (UP) y de servicios, que promueven la conexión entre ellas, proveedores y clientes empresariales, y permiten negociaciones y acuerdos comerciales efectivos.

**Mercados externos:** espacios con interacción nacional e internacional ubicados en la ciudad, donde las pueden presentar y comercializar su oferta, para ampliar su acceso a nuevos mercados.

**Comercialización:** proceso de promover, vender y distribuir productos o servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, generando así ingresos para una empresa. Incluye actividades como investigación de mercado, publicidad, ventas, distribución y servicio al cliente. Genera oportunidades y posicionamiento de compras locales en un respectivo territorio, y así fortalecer las competencias y las conexiones de mercados de las unidades productivas.



	<p><b>Habilidades comerciales:</b> serie de actividades correlacionadas y secuenciales que se ejecutan con el fin de propiciar la participación y desarrollar capacidades que permiten a un emprendimiento actividades relacionadas con la venta y promoción de productos o servicios. Algunas habilidades comerciales clave incluyen: Comunicación efectiva, Negociación, Conocimiento del producto, entre otros.</p>
Alcance de la meta	<p>Esta meta medirá el <b>número de conexiones empresariales de los negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas de Bogotá D.C., a través de las cuales se promovieron acciones de intermediación empresarial.</b> Se requiere que el negocio local cumpla con los requisitos exigidos para poder participar y, una vez se realiza el espacio de intermediación, se contabiliza el negocio local.</p> <p>La medición se desarrollará a través de los registros administrativos de cada programa y que se registran efectivamente en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
Población específica por atender	<p>Se atenderán 6.500 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>
<b>Metas proyecto</b>	
Meta proyecto 1.	<p><b>Fortalecer a 6.500 negocios locales en estrategias de comercialización para abrir nuevos mercados y establecer conexiones.</b></p>
Definición de conceptos	<p><b>Unidades productivas locales:</b> se entienden aquellas que desarrollan actividades para la generación de ingresos pudiendo o no estar formalizadas.</p> <p><b>Emprendimiento:</b> Acción que hace una persona o grupo de personas para impulsar un proyecto, crear una empresa o una solución innovadora. Dicha actividad generará ganancias y aportará valor a los consumidores, de tal forma que el negocio o proyecto permanezca, crezca y escale</p> <p><b>Espacios de intermediación empresarial:</b> proceso mediante el cual una entidad actúa como puente entre las empresas y las oportunidades comerciales, a partir de su experiencia y conocimiento profundo en las tendencias del mercado, las dinámicas de la industria y la identificación y comprensión de las necesidades de las empresas. Lo anterior, permite brindar una orientación especializada a las empresas para optimizar sus procesos, facilitar la colaboración entre ellas y ampliar los mercados.</p> <p><b>Productor local:</b> es aquella persona que transforma materia prima en un bien o servicio, el cual vende.</p> <p><b>Iniciativa empresarial:</b> actividades económicas realizadas por diversos actores, con la finalidad de introducir en el mercado un nuevo producto o un servicio que permita el desarrollo y crecimiento económico de la región.</p>

**Conexiones empresariales:** relaciones y redes que se establecen con otras entidades o personas para mejorar su operación, expandir su alcance y fortalecer su posición en el mercado. Estas actividades impulsan el crecimiento de las unidades productivas bogotanas a través del acceso a nuevos canales de comercialización y circulación. Entre ellas se encuentran:

- **Ferías:** espacios presenciales de intermediación destinados a la comercialización de productos de las Unidades Productivas (UP) bogotanas, que facilitan la interacción directa con compradores y otros actores del mercado.
- **Vitrinas presenciales:** espacios presenciales dedicados al posicionamiento de las Unidades Productivas (UP) bogotanas y a la comercialización de sus productos, en articulación con aliados potenciales, que destacan su oferta y potencian su visibilidad en el mercado local.
- **Vitrinas digitales:** plataformas digitales diseñadas para aumentar la visibilidad y facilitar el acceso a mercados de las Unidades Productivas (UP), que permiten una mayor difusión y comercialización de sus productos en línea.
- **Ruedas de negocios:** espacios de promoción de Unidades Productivas (UP) y de servicios, que promueven la conexión entre ellas, proveedores y clientes empresariales, y permiten negociaciones y acuerdos comerciales efectivos.

**Mercados externos:** espacios con alcance nacional e internacional ubicados en la ciudad, donde las unidades Productivas (UP) pueden presentar y comercializar su oferta, para ampliar su acceso a nuevos mercados.

**Comercialización:** proceso de promover, vender y distribuir productos o servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, generando así ingresos para una empresa. Incluye actividades como investigación de mercado, publicidad, ventas, distribución y servicio al cliente. Genera oportunidades y posicionamiento de compras locales en un respectivo territorio, y así fortalecer las competencias y las conexiones de mercados de las unidades productivas.

**Habilidades comerciales:** serie de actividades correlacionadas y secuenciales que se ejecutan con el fin de propiciar la participación y desarrollar capacidades que permiten a un emprendimiento actividades relacionadas con la venta y promoción de productos o servicios. Algunas habilidades comerciales clave incluyen: Comunicación efectiva, Negociación, Conocimiento del producto, entre otros.

**Formalización empresarial:** proceso gradual mediante el cual las empresas y negocios locales se integran a la economía formal. Este proceso incluye cuatro aspectos fundamentales:

- **Apertura:** cumplimiento de los requisitos necesarios para la constitución y registro de la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Insumos de producción:</b> legalización de las relaciones laborales si la empresa cuenta con empleados.</li> <li>• <b>Insumos de comercialización:</b> cumplimiento de las normativas para la comercialización de productos o servicios.</li> <li>• <b>Aspectos tributarios:</b> cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias correspondientes.</li> </ul>
<p><b>Alcance de la meta</b></p>	<p>Esta meta medirá el <b>número de negocios locales, entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas de Bogotá D.C., que fueron fortalecidos a través de formación y/o asistencias técnicas</b> para mejorar las habilidades indispensables para conectarse con sus nichos de mercado particulares y para acceder a nuevos canales de comercialización.</p> <p>Se requiere que el negocio local cumpla con los requisitos exigidos para poder participar y, una vez finalice con los ejes temáticos del fortalecimiento, este será contabilizado dentro de la meta.</p> <p>La medición se desarrollará a través de los registros administrativos de cada programa y que se registran efectivamente en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
<p><b>Población específica por atender</b></p>	<p>Se atenderán 6.500 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>
<p><b>Meta proyecto 2.</b></p>	<p><b>Promover 6.500 espacios de intermediación empresarial como plataforma para que los negocios locales amplíen sus redes de comercialización y accedan a nuevos mercados.</b></p>
<p><b>Definición de conceptos</b></p>	<p><b>Unidades productivas locales:</b> se entienden aquellas que desarrollan actividades para la generación de ingresos pudiendo o no estar formalizadas.</p> <p><b>Emprendimiento:</b> Acción que hace una persona o grupo de personas para impulsar un proyecto, crear una empresa o una solución innovadora. Dicha actividad generará ganancias y aportará valor a los consumidores, de tal forma que el negocio o proyecto permanezca, crezca y escale.</p> <p><b>Espacios de intermediación empresarial:</b> proceso mediante el cual una entidad actúa como puente entre las empresas y las oportunidades comerciales, a partir de su experiencia y conocimiento profundo en las tendencias del mercado, las dinámicas de la industria y la identificación y comprensión de las necesidades de las empresas. Lo anterior, permite brindar una orientación especializada a las empresas para optimizar sus procesos, facilitar la colaboración entre ellas y ampliar los mercados.</p> <p><b>Productor local:</b> es aquella persona que transforma materia prima en un bien o servicio, el cual vende.</p> <p><b>Iniciativa empresarial:</b> actividades económicas realizadas por diversos actores, con la finalidad de introducir en el mercado un</p>

nuevo producto o un servicio que permita el desarrollo y crecimiento económico de la región.

**Conexiones empresariales:** relaciones y redes que se establecen con otras entidades o personas para mejorar su operación, expandir su alcance y fortalecer su posición en el mercado. Estas actividades impulsan el crecimiento de las unidades productivas bogotanas a través del acceso a nuevos canales de comercialización y circulación. Entre ellas se encuentran:

- **Ferías:** espacios presenciales de intermediación destinados a la comercialización de productos de los negocios locales, que facilitan la interacción directa con compradores y otros actores del mercado.
- **Vitrinas presenciales:** espacios presenciales dedicados al posicionamiento de las Unidades Productivas (UP) bogotanas y a la comercialización de sus productos, en articulación con aliados potenciales, que destacan su oferta y potencian su visibilidad en el mercado local.
- **Vitrinas digitales:** plataformas digitales diseñadas para aumentar la visibilidad y facilitar el acceso a mercados de las Unidades Productivas (UP), que permiten una mayor difusión y comercialización de sus productos en línea.
- **Ruedas de negocios:** espacios de promoción de Unidades Productivas (UP) y de servicios, que promueven la conexión entre ellas, proveedores y clientes empresariales, y permiten negociaciones y acuerdos comerciales efectivos.

**Mercados externos:** espacios con alcance nacional e internacional ubicados en la ciudad, donde las unidades Productivas (UP) pueden presentar y comercializar su oferta, para ampliar su acceso a nuevos mercados.

**Comercialización:** proceso de promover, vender y distribuir productos o servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, generando así ingresos para una empresa. Incluye actividades como investigación de mercado, publicidad, ventas, distribución y servicio al cliente. Genera oportunidades y posicionamiento de compras locales en un respectivo territorio, y así fortalecer las competencias y las conexiones de mercados de las unidades productivas.

**Habilidades comerciales:** serie de actividades correlacionadas y secuenciales que se ejecutan con el fin de propiciar la participación y desarrollar capacidades que permiten a un emprendimiento actividades relacionadas con la venta y promoción de productos o servicios. Algunas habilidades comerciales clave incluyen: Comunicación efectiva, Negociación, Conocimiento del producto, entre otros.

**Formalización empresarial:** proceso gradual mediante el cual las empresas y negocios locales se integran a la economía formal. Este proceso incluye cuatro aspectos fundamentales:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apertura:</b> cumplimiento de los requisitos necesarios para la constitución y registro de la empresa.</li> <li>• <b>Insumos de producción:</b> legalización de las relaciones laborales si la empresa cuenta con empleados.</li> <li>• <b>Insumos de comercialización:</b> cumplimiento de las normativas para la comercialización de productos o servicios.</li> <li>• <b>Aspectos tributarios:</b> cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias correspondientes.</li> </ul>
<p><b>Alcance de la meta</b></p>	<p>Esta meta medirá el <b>número de conexiones empresariales de los negocios locales realizadas</b>, los cuales son entendidos como micronegocios, microempresas y pequeñas empresas de Bogotá D.C., a través de las cuales se promovieron acciones de intermediación empresarial.</p> <p>Se requiere que el negocio local cumpla con los requisitos exigidos para poder participar y, una vez se realice el espacio de intermediación, el negocio local será contabilizado dentro de la meta. Los espacios propuestos para realizar estas conexiones son vitrinas digitales y presenciales, ferias, ruedas de negocios y/o mercados externos.</p> <p>Es de precisar que lo anterior se mide a través de los registros administrativos de cada programa y se registra en el Sistema Unificado de Información Misional (SUIM).</p>
<p><b>Población específica por atender</b></p>	<p>Se atenderán 6.500 negocios locales, entendidos como micro, pequeños y medianos negocios que desarrollen alguna actividad económica en la ciudad de Bogotá D.C. Se espera que los propietarios de los negocios locales sean mayoritariamente mujeres y jóvenes.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024)

## 16. Sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad es entendida como la capacidad de continuar brindando los beneficios, servicios o intervenciones iniciados por el proyecto, no solo durante el periodo de ejecución de este, sino, además, durante un periodo prolongado luego de su terminación. Esto asegura que los impactos y los fines esperados por el proyecto se garanticen para la población objeto de su proyecto de inversión. Por lo cual, es importante analizar la sostenibilidad de un proyecto, de acuerdo con los factores que inciden en la misma, los cuales son: la capacidad técnica-operativa, institucional y financiera. A continuación, se describe cada uno de estos factores:

**Tabla 26.** Matriz de sostenibilidad del proyecto de inversión

<b>Objetivo del proyecto:</b> Fortalecer el desempeño de los negocios locales de Bogotá				
<b>Acciones por factores de sostenibilidad</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Institucionalidad</b>	<b>Técnico</b>	<b>Operativo</b>	<b>Financiero</b>
Acompañar a los negocios locales para el fortalecimiento de su actividad económica.	Brindar a los negocios locales beneficiados con los programas todo el acompañamiento necesario para el fortalecimiento de su actividad económica.  Para esto, se orientará toda la capacidad administrativa y técnica para que la ruta de atención a los negocios locales sea de manera integral.	Acompañar la ejecución del proyecto a través de la organización de comités técnicos y operativos, así como de la realización de informes de seguimiento, entre otros.	Contar con la disponibilidad de materiales, equipos y demás herramientas para poder fortalecer las actividades del tejido productivo de los negocios locales.	Realizar el seguimiento constante a la ejecución de los recursos de inversión para el fortalecimiento de los negocios locales.
Implementar los programas de formación para el fortalecimiento de los negocios locales	Disponer de toda la institucionalidad para poder diseñar los programas de formación a los negocios locales de acuerdo con las necesidades de los sectores productivos de la ciudad	Brindar el acompañamiento desde el componente técnico con el fin de diseñar los programas de formación, atendiendo a las necesidades de los negocios locales.	Garantizar que los negocios locales cuenten con las herramientas y materiales requeridos bajo las metodologías de los programas de formación.	Realizar el seguimiento a los recursos y dar el apoyo administrativo a las áreas misionales para la realización de los programas de formación.

Fuente: Elaboración propia (2024)

## 17. Aportes ciudadanos

La participación ciudadana es un pilar fundamental en la formulación, implementación y evaluación de proyectos de inversión pública. Este proceso permite a los ciudadanos influir en la toma de decisiones y asegurar que sus necesidades y expectativas sean consideradas en el desarrollo de políticas y programas. Para la construcción del presente apartado se consideraron los aportes generados en diversos espacios de participación tales como: la audiencia pública de Rendición de Cuentas de diciembre de 2023, los comentarios recibidos durante las jornadas de los espacios denominados “Pégate al Plan” para la construcción del Plan Distrital de Desarrollo, las sugerencias del Consejo Territorial de Planeación (CTPD), y las propuestas ciudadanas registradas en plataformas digitales como Chatico.

Entre los más de 100 aportes relacionados con la misión y la oferta de servicios de la SDDE, se priorizaron aquellos que guardan una mayor relación con las metas Plan de Desarrollo y los objetivos específicos de cada proyecto de inversión. Las propuestas ciudadanas incluidas en el presente proyecto de inversión se detallan a continuación, proporcionando una visión clara de cómo se integran las contribuciones de la comunidad en nuestras iniciativas de desarrollo. Esta práctica no solo mejora la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también fortalece la confianza y el compromiso de los ciudadanos con los proyectos de inversión pública. Ver *Tabla 27*

**Tabla 27.** Aportes ciudadanos en materia de emprendimiento y negocios locales

Aporte ciudadano	Impacto en el proyecto	
	Meta Plan	Meta proyecto
Potencializar, incentivar y apoyar el desarrollo de actividades económicas de emprendimiento, para que las propias juventudes, mujeres, personas en condición de discapacidad entre otras poblaciones sean generadoras de empleo.	Fortalecer <b>57.000</b> negocios locales de la ciudad a través de formación y asistencia técnica especializada, promoviendo la inclusión de aquellos donde participan mujeres y jóvenes. Se priorizará realizar capacitaciones de emprendimiento y economía circular en coordinación con la UAESP dirigidas a la población recicladora en aras de incentivar el desarrollo económico y la productividad.	Formar <b>49.226</b> negocios locales, con la finalidad de potenciar sus capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva.  Fortalecer <b>1.374</b> negocios locales de las aglomeraciones productivas priorizadas, a través de programas de formación y asistencia técnica, con el fin de potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado local.  Brindar asistencia técnica especializada a <b>6.330</b> negocios locales con el fin de potenciar su desarrollo empresarial.

Aporte ciudadano	Impacto en el proyecto	
	Meta Plan	Meta proyecto
Promover el fortalecimiento de habilidades digitales y tecnológicas en emprendedores del sector artístico y artesanales	Fortalecer <b>57.000</b> negocios locales de la ciudad a través de formación y asistencia técnica especializada, promoviendo la inclusión de aquellos donde participan mujeres y jóvenes. Se priorizará realizar capacitaciones de emprendimiento y economía circular en coordinación con la UAESP dirigidas a la población recicladora en aras de incentivar el desarrollo económico y la productividad.	Formar <b>49.226</b> negocios locales, con la finalidad de potenciar sus capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva.  Brindar asistencia técnica especializada a <b>6.330</b> negocios locales con el fin de potenciar su desarrollo empresarial.
Desarrollar un programa que garantice recursos económicos a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, para el apoyo de proyectos e iniciativas productivas, fortalecimiento e ideas de negocio.	Apoyar financieramente a <b>36.000</b> negocios locales con el fin de contribuir a su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Apoyar financieramente a <b>19.339</b> negocios locales, a través de instrumentos de capitalización para el fortalecimiento de sus procesos productivos y su sostenibilidad.  Facilitar el acceso a mecanismos formales de financiamiento a <b>16.661</b> negocios locales, con el fin de solventar sus necesidades de liquidez, capital de trabajo y/o modernización.
Se debe fortalecer la fidelización de empresarios a través de la oferta capacitaciones.	Fortalecer <b>57.000</b> negocios locales de la ciudad a través de formación y asistencia técnica especializada, promoviendo la inclusión de aquellos donde participan mujeres y jóvenes. Se priorizará realizar capacitaciones de emprendimiento y economía circular en coordinación con la UAESP dirigidas a la población recicladora en aras de incentivar el desarrollo económico y la productividad.	Formar <b>49.226</b> negocios locales, con la finalidad de potenciar sus capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva.  Fortalecer <b>1.374</b> negocios locales de las aglomeraciones productivas priorizadas, a través de programas de formación y asistencia técnica, con el fin de potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado local.
Apoyo al emprendimiento femenino, acceso a créditos, jornadas de capacitación entre otros.	Fortalecer <b>57.000</b> negocios locales de la ciudad a través de formación y asistencia técnica especializada, promoviendo la inclusión de aquellos donde participan mujeres y jóvenes. Se priorizará realizar capacitaciones de emprendimiento y economía circular en coordinación con la UAESP dirigidas a la población recicladora en aras de incentivar el desarrollo económico y la productividad.  Apoyar financieramente a <b>36.000</b> negocios locales con el fin de contribuir a su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Formar <b>49.226</b> negocios locales, con la finalidad de potenciar sus capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva.  Facilitar el acceso a mecanismos formales de financiamiento a <b>16.661</b> negocios locales, con el fin de solventar sus necesidades de liquidez, capital de trabajo y/o modernización.



Aporte ciudadano	Impacto en el proyecto	
	Meta Plan	Meta proyecto
Fortalecimiento y financiación de iniciativas y emprendimientos locales.	<p>Fortalecer <b>57.000</b> negocios locales de la ciudad a través de formación y asistencia técnica especializada, promoviendo la inclusión de aquellos donde participan mujeres y jóvenes. Se priorizará realizar capacitaciones de emprendimiento y economía circular en coordinación con la UAESP dirigidas a la población recicladora en aras de incentivar el desarrollo económico y la productividad.</p> <p>Apoyar financieramente a <b>36.000</b> negocios locales con el fin de contribuir a su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p>	<p>Formar <b>49.226</b> negocios locales, con la finalidad de potenciar sus capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva.</p> <p>Facilitar el acceso a mecanismos formales de financiamiento a <b>16.661</b> negocios locales, con el fin de solventar sus necesidades de liquidez, capital de trabajo y/o modernización.</p>
Entrega de maquinaria y materia prima, y aportes económicos para el sostenimiento y desarrollo de los proyectos e iniciativas	Apoyar financieramente a <b>36.000</b> negocios locales con el fin de contribuir a su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Apoyar financieramente a <b>19.339</b> negocios locales, a través de instrumentos de capitalización para el fortalecimiento de sus procesos productivos y su sostenibilidad.
Mejorar el acceso a la financiación de los microempresarios, y un mayor alcance en las convocatorias a programas que buscan apalancar a emprendedores y nuevos negocios.	Apoyar financieramente a <b>36.000</b> negocios locales con el fin de contribuir a su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Facilitar el acceso a mecanismos formales de financiamiento a <b>16.661</b> negocios locales, con el fin de solventar sus necesidades de liquidez, capital de trabajo y/o modernización.
Brindar un capital semilla (económico, en asesorías, insumos, maquinaria) a emprendedores y capacitar en temas relacionados con insumos, costos, etcétera y acompañar en cadena de comercialización (publicidad, marketing etcétera).	Apoyar financieramente a <b>36.000</b> negocios locales con el fin de contribuir a su fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Apoyar financieramente a <b>19.339</b> negocios locales, a través de instrumentos de capitalización para el fortalecimiento de sus procesos productivos y su sostenibilidad
Se debe ampliar programas como "Hecho en Bogotá" a mujeres cabeza de familia.	Desarrollar <b>6.500</b> conexiones para promover la intermediación empresarial de los negocios locales en los mercados nacionales e internacionales, incentivando las ferias de emprendimiento de las y los ciudadanos del distrito capital, a través de estrategias que involucren a los sectores económicos y productivos de la ciudad	<p>Fortalecer a <b>6.500</b> negocios locales en estrategias de comercialización para abrir nuevos mercados y establecer conexiones</p> <p>Promover <b>6.500</b> espacios de intermediación empresarial como plataforma para que los negocios locales amplíen sus redes de comercialización y accedan a nuevos mercados.</p>
Concentración de ofertas y demandas populares y de fomento empresarial	Desarrollar <b>6.500</b> conexiones para promover la intermediación empresarial de los negocios locales en los mercados nacionales e internacionales, incentivando	Promover <b>6.500</b> espacios de intermediación empresarial como plataforma para que los negocios locales amplíen sus redes de

Aporte ciudadano	Impacto en el proyecto	
	Meta Plan	Meta proyecto
cooperativo por sectores económicos.	las ferias de emprendimiento de las y los ciudadanos del distrito capital, a través de estrategias que involucren a los sectores económicos y productivos de la ciudad	comercialización y accedan a nuevos mercados.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación (2024)

## 18. Beneficios del proyecto

Todos los proyectos atienden una necesidad social mediante la entrega de bienes y/o servicios, lo cual significa que su ejecución provocará efectos en la situación de equilibrio del mercado respectivo al poner a disposición de los consumidores y/o ciudadanos una mayor cantidad de producto(s).

Este cambio que en principio parece afectar solamente la oferta que se tenía en la situación sin proyecto, en realidad implica dos hechos relacionados con la disminución en el precio de los bienes y/o servicios generados (dada la elasticidad de las funciones de oferta y demanda correspondientes):

- Se presenta un aumento en el consumo de dichos productos y/o servicios.
- Una liberación de recursos por la disminución de la producción de los oferentes dado que bajo las actuales circunstancias seguramente tales recursos tendrán un mejor uso alterno con lo cual habrá cambiado su costo de oportunidad.

Adicionalmente sucede que la ejecución de un proyecto representa efectos indirectos en mercados vinculados a los bienes y/o servicios que se generan, alterando su equilibrio de forma similar a como se comentó anteriormente, pero en mercados secundarios que se complementan o se sustituyen entre sí con los bienes y/o servicios entregados por el proyecto.

De igual manera, pueden presentarse también efectos difíciles de medir e incluso de identificar en una primera instancia, los cuales se relacionan especialmente con efectos intangibles sobre el entorno próximo de las zonas de implantación del proyecto como puede ser el caso de la disminución de la contaminación, el aumento en la percepción de seguridad o la difusión y apropiación del conocimiento en forma de innovaciones, denominados externalidades positivas.

Bajo este escenario, se presentan a continuación los beneficios que dada la naturaleza social del proyecto de inversión, se generan directamente sobre los negocios locales en materia de fortalecimiento, financiamiento y conexiones con el mercado

**Tabla 28.** Ingresos y beneficios generados con el proyecto

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Descripción de la cantidad	Descripción del valor unitario	Ahorro económico para los negocios locales de Bogotá
Beneficio	Ahorro generado a los negocios locales por el costo de acceder a asesorías especializadas sobre estrategias de comercialización para abrir nuevos mercados y establecer conexiones	Pesos	Negocios locales beneficiados con la apertura de nuevas estrategias de comercialización para abrir nuevos mercados y establecer conexiones.	Según sondeo realizados con consultores especializados el valor unitario corresponde a 3 sesiones de asesoría especializada (\$750.000). Fuente: Consulta en internet de consulta especializados	\$5.109.939.319
Beneficio	Ahorro generado a los negocios locales por el costo de acceder a espacios de fortalecimiento para abrir nuevos mercados y establecer conexiones	Pesos	Negocios locales beneficiados por acceder a espacios de fortalecimiento	Según estimación de cursos en estrategias de comercialización ofertados por universidades (Fuente: Universidad de la Sabana), el valor unitario corresponde a un curso de 64 horas.	\$12.263.854.365

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Descripción de la cantidad	Descripción del valor unitario	Ahorro económico para los negocios locales de Bogotá
Beneficio	Ahorro generado en los negocios locales que recurren a créditos informales (gota a gota).	Pesos	Negocios locales que acceden a mecanismos formales de financiamiento	<p>Teniendo en cuenta que el 50% de los créditos tienen un promedio de \$4,2 millones (SDDE, 2023) y que el crédito gota a gota tiene una tasa de interés 60% E.A (Datacrédito), aproximadamente 4.07% mensual.</p> <p>Adicionalmente, según datos del Banco de la República los mecanismos de crédito tienen una tasa de interés esperada del 10% EA (0,8333% mensual) (tasa de IBR), después de la cobertura de la SDDE.</p> <p>De ahí que, el beneficio se estima como la diferencia entre los intereses pagados por microempresarios en un crédito "gota a gota" y en un crédito con cobertura parcial de intereses por parte de la SDDE. En ambos casos, el crédito es de un plazo de 36 meses y un monto de \$4,2 millones</p>	\$57.440.299.967
Beneficio	Incremento en el nivel de ingresos de los negocios, producto de la capitalización	Pesos	Negocios locales que acceden a recursos de capitalización	<p>De acuerdo con la evaluación de impacto del programa Mujer Emprendedora y Productiva y del programa Impulso Local, las unidades productivas participantes incrementan en \$1.355.368,69 su ingreso por ventas promedio mensual (Econometría, 2024).</p> <p>De ahí que el valor unitario es resultado del aumento en los ingresos anuales, es decir, el valor reportado por Econometría por 12 meses.</p>	\$339.016.656.376

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Descripción de la cantidad	Descripción del valor unitario	Ahorro económico para los negocios locales de Bogotá
Beneficio	Ahorros generados para los propietarios en cuanto al gasto de recursos para financiar algún tipo de formación en capacidades y conocimientos de los negocios locales.	Pesos	Negocios locales que se forman en capacidades y conocimientos en la gestión de su unidad productiva.	<p>Un estudio de Edelman et al. (2022) demuestra que los emprendedores que reciben formación en negocios tienen una tasa de éxito significativamente mayor que aquellos que no reciben formación. Por lo cual, validando la oferta formativa de instituciones de educación superior, se encuentran cursos de educación ejecutiva en negocios que pueden costar entre \$3.000.000 y \$5.000.000, dependiendo de la duración y diplomados en gestión y administración de empresas con costos que oscilan entre 1.500.000 y 5.000.000.</p> <p>Tomando el promedio de los costos enunciados con anterioridad, se tomará un valor de referencia para acceder a algún tipo de formación de \$3.100.000, para un total de \$6.200.000 anuales.</p> <p>De ahí que el valor se calcule a partir de las herramientas y metodologías que se ofrecen y con las que ya cuenta la SDDE.</p>	\$325.134.157.344
Beneficio	Ahorros en el fortalecimiento de los negocios locales de las aglomeraciones para potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado local.	Pesos	Negocios locales de las aglomeraciones productivas priorizadas que se forman y reciben asistencia técnica.	La educación técnica y la asistencia en gestión empresarial fomentan la sostenibilidad y el crecimiento de los negocios (Shepherd & Patzelt, 2018). Teniendo en cuenta que firmas reconocidas en el mercado colombiano (Deloitte - McKinsey - PwC) ofrecen servicios de formación y asistencia técnica con precios que oscilan entre \$22.000.000 y \$60.000.000, dependiendo del alcance y la duración del programa. Por lo anterior, se tomará como referencia un valor de \$41.000.000 anuales.	\$61.435.072.400

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Descripción de la cantidad	Descripción del valor unitario	Ahorro económico para los negocios locales de Bogotá
				De ahí que el valor se calcule a partir de las herramientas y conocimientos que se ofrecen y el valor agregado de la experiencia con la que cuenta la SDDE	
Beneficio	Asistencia técnica especializada en los negocios locales con el fin de potenciar su desarrollo empresarial	Pesos	Número de negocios locales que reciben asistencia especializada	<p>La educación técnica y la asistencia en gestión empresarial fomentan la sostenibilidad y el crecimiento de los negocios locales (Robinson &amp; Stubberud, 2017). Teniendo en cuenta la oferta de universidades con centros de emprendimiento que ofrecen asistencia técnica a negocios locales se evidencian costos dependiendo la duración y tipo de información que oscilan entre 4.000.000 y 10.000.000 (Universidades: Universidad del Rosario, Universidad Libre).</p> <p>Con base en lo anterior, se toma como referencia un costo de \$7.000.000 por formación semestral, para un total de \$14.000.000 anuales. A partir de lo anterior y teniendo en cuenta los temas y la duración ofertada por la SDDE se calcula el costo unitario de la asistencia técnica especializada.</p>	\$97.091.547.840
Beneficio	Orientación en el proceso de formalización de los negocios locales	Pesos	Número de negocios locales que se orientan en el proceso de formalización	<p>La formalización está asociada con un incremento significativo en la productividad y el acceso a recursos financieros (La Porta &amp; Shleifer, 2014). Teniendo en cuenta la oferta en cursos y asesorías de formalización empresarial en consultoras privadas (Consultora Empresarial MyPE - Corporación Interactuar) se encuentran costos de 1.000.000 y entidades como INNpula Colombia hasta 1.500.000. Teniendo en cuenta lo anterior, se</p>	\$17.265.415.800

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Descripción de la cantidad	Descripción del valor unitario	Ahorro económico para los negocios locales de Bogotá
				<p>toma como referencia un costo semestral por \$1.250.000, para un costo anual de \$2.500.000.</p> <p>De ahí que el valor unitario es el resultado de la gestión y herramientas de orientación que puede brindar la SDDE.</p>	
<b>Total</b>					<b>\$914.756.943.411</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

## 19. Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Bogotá. (2024). *Bases del PDD*. Obtenido de [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/3.\\_proyecto\\_bases\\_pdd\\_2024-2027\\_1\\_0.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/3._proyecto_bases_pdd_2024-2027_1_0.pdf)
- Alcaldía de Bogotá. (1 de junio de 2024). *Plan de Desarrollo: así trabajará el sector económico en Bogotá*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/plan-distrital-de-desarrollo-bogota-camina-segura-para-2024-2028>
- Andi del Futuro. (2023). *Andi del Futuro*. Obtenido de <https://andidelfuturo.com/>
- Banca de las Oportunidades. (2022). *Caracterización del financiamiento de los micronegocios y la población adulta en Colombia*. Recuperado el 27 de abril de 2024, de <https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2023-03/Caracterizacio%CC%81n%20del%20financiamiento%20de%20los%20micronegocios%20y%20la%20poblacio%CC%81n%20adulta%20en%20Colombia.pdf>
- Bancoldex. (2023). *Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia*. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/es/capacitacion-956>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico . (abril de 2023). *Los micronegocios en Colombia 2021: énfasis en el comercio electrónico y la economía popular*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/noticias/los-micronegocios-en-colombia-2021-enfasis-en-el-comercio-electronico-y-la-economia-popular/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/formacion/cursos>
- Cathles, Suaznabar, & Vargas. (2022). *Radiografía de la transformación digital en las firmas de América Latina y el Caribe: resumen*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18235/0004328>
- CCB. (2023). *Gran Encuesta del Empresariado de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11520/29058>
- CCB. (2024). *Registro Mercantil*.
- Collazos, & Montaña. (2023). *Factores que inciden en el cierre de las microempresas en el sector servicios de Bogotá en el periodo 2019 - 2022*.



Obtenido de Universidad de la Salle:  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=maest\\_finanzas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=maest_finanzas)

Concejo de Bogotá. (s.f.). *Préstamo gota a gota unos de los tentáculos del crimen organizado*. Recuperado el 27 de abril de 2024, de <https://concejodebogota.gov.co/prestamo-gota-a-gota-unos-de-los-tentaculos-del-crimen-organizado/cbogota/2023-03-07/101231.php>

Confecámaras. (2023). *La Supervivencia empresarial en Colombia*. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos>

Confecámaras. (16 de mayo de 2023). *Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años*. Obtenido de <https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos>

CONPES. (30 de noviembre de 2020). *CONPES 4011: Política Nacional de Emprendimiento*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>

DANE. (26 de abril de 2024). *Encuesta de micronegocios (EMICRON) 2022*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol-micronegocios-2022.pdf>

DNP. (2022). *PND 2022-2026: "Colombia, potencia mundial de la Vida"*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>

El Espectador. (marzo de 2023). *Estos son los errores que llevarán a su emprendimiento al "valle de la muerte"*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/estos-son-los-errores-que-llevaran-a-su-emprendimiento-al-valle-de-la-muerte/>

Erazo, C. (2020). *Transformación digital para micro empresas en el sector de alimentos (tienda y/o restaurantes)*. Obtenido de Universidad Santo Tomás:  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/27892/2020aurae-razo.pdf?s>

- Ferraz, J., & Ramos, L. (s.f.). *Inclusión financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a1cc8f2c-1b63-4747-93fa-09c59291df1b/content>
- GEM. (2023). *Actividad empresarial en Colombia 2022-2023: En camino hacia la reactivación*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/cdee/informes/Reporte\\_GEM\\_Colombia\\_2022-2023.pdf](https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/cdee/informes/Reporte_GEM_Colombia_2022-2023.pdf)
- Hakeem A., M. D. (2018). *The impacts of Business Training and mentoring for women-owned businesses in Kenya*. *Innovation for Poverty Action IPA*. Obtenido de <https://es.poverty-action.org/study/impacts-business-training-and-mentoring-women-owned-businesses-kenya>
- La República. (8 de junio de 2023). *Bogotá lidera ranking de ciudades con mayor alza de precios en alquiler de oficinas*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/bogota-lidera-ranking-de-ciudades-con-mayor-alza-de-precios-en-alquiler-de-oficinas-3632687>
- Mejía, D. (2021). *La importancia de la educación financiera para las MIPYME*. Obtenido de CAF - Banco de Desarrollo para América Latina y el Caribe: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/06/la-importancia-de-la-educacion-financiera-para-las-mipyme/>
- MinCIT. (21 de abril de 2023). *Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- Ministerio de Hacienda. (s.f.). *ABC del PND*. Obtenido de [https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeld=/ConexionContent/WCC\\_CLUSTER-212461](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeld=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-212461)
- Mora, W., López, L., & Rubio, G. (2020). *Educación financiera y finanzas personales: Realidad del sistema financiero de la ciudad de Ibagué (Tolima), entidades y usuarios*. Obtenido de Universidad del Tolima: <https://repository.ut.edu.co/server/api/core/bitstreams/d8c02554-300a-4d7c-ad2a-3f5092494a0d/content>
- OCDE. (2005). *Recommendation of the Council on Principles and Good Practices on Financial Education and Awareness*. Obtenido de <https://www.oecd.org/finance/financial-education/35108560.pdf>
- OXFAM Colombia. (febrero de 2023). *Dialogos Regionales Vinculantes: aprendizajes de la participación ciudadana en el pan nacional de desarrollo*. Obtenido de <https://www.oxfamcolombia.org/dialogos->

regionales-vinculantes-aprendizajes-de-la-participacion-ciudadana-en-el-plan-nacional-de-desarrollo/

PNUD, & Inclusión SAS. (s.f.). *Inclusión productiva en Colombia: Mediciones y marco de política*. Obtenido de [https://colombia.un.org/sites/default/files/2023-04/InclusionProductivaEnColombia\\_UNdig\\_0.pdf](https://colombia.un.org/sites/default/files/2023-04/InclusionProductivaEnColombia_UNdig_0.pdf)

Portafolio. (2020). *La mala gestión, entre las causas de cierre de las Pymes*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/la-mala-gestion-entre-las-causas-de-cierre-de-las-pymes-545746>

Portafolio. (s.f.). *Gota a Gota es casi el 25% del crédito entre microempresas*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/gota-a-gota-es-casi-el-25-del-credito-entre-microempresas-565190>

Revista Semana. (30 de noviembre de 2022). *La cruda realidad del 'gota a gota' en Bogotá: así es como los más vulnerables caen en las temidas redes de prestamistas*. Recuperado el 27 de abril de 2024, de <https://www.semana.com/nacion/articulo/la-cruda-realidad-del-gota-a-gota-en-bogota-asi-es-como-los-mas-vulnerables-caen-en-las-temidas-redes-de-prestamistas/202215/>

SDDE. (2021). *El emprendimiento en Bogotá: caracterización y perspectivas económicas*. Obtenido de Alcaldía de Bogotá: [https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files\\_articles/el\\_emprendimiento\\_en\\_bogota\\_caracterizacion\\_y\\_perspectivas\\_economicas\\_.pdf.pdf](https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/el_emprendimiento_en_bogota_caracterizacion_y_perspectivas_economicas_.pdf.pdf)

SDDE. (2021). *El emprendimiento en Bogotá: caracterización y perspectivas económicas*. Obtenido de Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá: [https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files\\_articles/el\\_emprendimiento\\_en\\_bogota\\_caracterizacion\\_y\\_perspectivas\\_economicas\\_.pdf.pdf](https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/el_emprendimiento_en_bogota_caracterizacion_y_perspectivas_economicas_.pdf.pdf)

SDDE. (agosto de 2023). *¿Cómo le fue a la economía bogotana? 2022*. Obtenido de Observatorio de Desarrollo Económico: [https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files\\_articles/libro\\_2023\\_clfeb.pdf](https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/libro_2023_clfeb.pdf)

SDDE. (13 de marzo de 2024). *En los dos primeros meses de 2024 se crearon 13.972 empresas*. Obtenido de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-empresarial/en-los-dos-primeros-meses-de-2024-se-crearon-13972->

