



**IMPACTO DE LA INCURSIÓN EN EL MERCADO DE LAS TIENDAS D1 EN LA
SOSTENIBILIDAD SOCIOECONÓMICA DE LOS TENDEROS DE LOS
BARRIOS DE LA ZONA NORTE DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE
QUILICHAO, PERIODO 2022-2025**

ALEJANDRO GARCÍA JARAMILLO
ALEJANDRO JIMÉNEZ BUENO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NORTE DEL CAUCA
2025**

**IMPACTO DE LA INCURSIÓN EN EL MERCADO DE LAS TIENDAS D1 EN LA
SOSTENIBILIDAD SOCIOECONÓMICA DE LOS TENDEROS DE LOS
BARRIOS DE LA ZONA NORTE DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE
QUILICHAO, PERIODO 2022-2025**

ALEJANDRO GARCÍA JARAMILLO

ALEJANDRO JIMÉNEZ BUENO

Propuesta presentada como requisito académico para optar por el título de
administrador de empresas.

Modalidad

Trabajo de investigación

DIRECTORA

ANDREA MOSQUERA GUERRERO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NORTE DEL CAUCA
2025**

[illegible]

3

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos infinitamente la misericordia de Dios, quien nos ha permitido culminar con éxito esta etapa tan significativa de nuestras vidas. Su guía y bendición han sido nuestro sostén en cada momento de este proceso.

A nuestros padres, les debemos todo nuestro reconocimiento y gratitud. Su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su ejemplo constante han sido el pilar fundamental que nos ha motivado a no desfallecer. Gracias por creer en nosotros y por brindarnos las herramientas necesarias para formarnos como profesionales y como personas de bien para la sociedad.

Extendemos nuestro agradecimiento a nuestros hermanos, tíos y primos, quienes con su cariño y ánimo nos impulsaron a seguir adelante. Sus muestras de apoyo y confianza fueron vitales para mantenernos firmes en nuestro camino académico.

De manera muy especial, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a los tenderos y habitantes de Santander de Quilichao que participaron activamente en esta investigación. Su generosidad, colaboración y valiosos aportes fueron esenciales para el desarrollo y éxito de este proyecto. Gracias por abrirnos las puertas de sus negocios y hogares, por compartir sus experiencias y conocimientos, y por contribuir con entusiasmo al crecimiento de nuestra comunidad.

Este trabajo no habría sido posible sin la disposición y compromiso de cada uno de ustedes.

¡A todos, nuestro más profundo reconocimiento y gratitud!

Dedicatoria

Expresamos nuestro agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por habernos otorgado la fortaleza, la salud y la sabiduría indispensables para culminar con éxito esta etapa académica.

A nuestras familias y padres, quienes con su amor, apoyo incondicional y ejemplo han sido nuestro pilar fundamental e inspiración constante a lo largo de este proceso.

A los tenderos y residentes de los barrios ubicados en la zona norte de Santander de Quilichao, cuya realidad, esfuerzo y capacidad de adaptación fueron la principal motivación para llevar a cabo este estudio. Su entrega y compromiso con el progreso comunitario representan un verdadero ejemplo de perseverancia y trabajo en equipo.

Finalmente, dedicamos este logro a todas las personas que confiaron en nosotros y nos alentaron a continuar, con la esperanza de que los resultados de este trabajo aporten al bienestar y la sostenibilidad de quienes, día a día, fortalecen el tejido social y económico de nuestra región.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN	14
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	16
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.5. OBJETIVOS	24
1.5.1. General.....	24
1.5.2. Específicos	24
1.6. JUSTIFICACIÓN	25
1.6.1. Justificación Práctica	26
2. ANTECEDENTES	30
2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	30
2.2. ANTECEDENTES NACIONALES	32
3. MARCO REFERENCIAL	39
3.1. MARCO TEÓRICO	39
3.1.1. Teoría del capital social.....	40
3.1.2. Sostenibilidad Socioeconómica.....	46
3.1.3. Componentes Clave	49
3.1.4. Teoría de la Ventaja Competitiva	51
3.2. MARCO CONCEPTUAL.....	54
3.3. MARCO CONTEXTUAL	56
3.4. MARCO LEGAL.....	59
4. DISEÑO METODOLÓGICO	62
4.1. TIPO DE ESTUDIO	62
4.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
4.3. MÉTODO.....	63

4.4.	FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	63
4.4.1.	Fuentes	63
4.4.2.	Técnicas de recolección de información.....	64
4.5.	POBLACIÓN.....	64
4.5.1.	Muestra	64
4.6.	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS	65
4.6.1.	Análisis PESTEL	65
4.6.2.	Análisis DOFA	67
4.7.	FASES DEL PROYECTO	69
4.7.1.	Fase de planificación.....	69
4.7.2.	Fase de diseño metodológico.....	69
4.7.3.	Fase de recolección de datos.....	72
4.7.4.	Fase de análisis de datos	73
4.7.5.	Fase de interpretación y conclusiones	73
4.7.6.	Fase de presentación de resultados.....	73
5.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	76
5.1.	CONDICIONES SOCIODEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LOS BARRIOS DE LA ZONA NORTE DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO.....	76
5.1.1.	Generalidades del Municipio.	77
5.1.2.	Entorno económico.....	83
5.1.3.	Entorno sociocultural	96
5.1.4.	Entorno demográfico	100
5.1.5.	Entorno tecnológico.....	104
5.1.6.	Entorno político-legal.....	109
5.1.7.	Entorno ambiental	112
5.2.	ACCIONES QUE LOS TENDEROS HAN ADOPTADO PARA SOBREVIVIR Y COMPETIR EN EL MERCADO DEL NORTE DE SANTANDER DE QUILICHAO A RAÍZ DE LA PRESENCIA DEL D1 DURANTE 2022-2025.	116
5.2.1.	Características de los tenderos	116
5.2.2.	Acciones adoptadas para competir en el Mercado	128
5.2.3.	Impacto de las tiendas d1 en el Negocio.....	134

5.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD PARA LOS TENDEROS DE LOS BARRIOS DE LA ZONA NORTE DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO PARA MITIGAR LOS IMPACTOS GENERADOS A PARTIR DE LA INCURSIÓN DEL D1 EN SU TERRITORIO.	139
5.3.1. MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos	140
5.3.2. MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos	142
5.3.3. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	145
5.3.4. Alcance de la propuesta	147
5.3.5. Indicadores de éxito	148
5.3.6. Estrategias específicas.....	148
5.3.7. Esquema de Control a los Indicadores de Gestión.....	157
5.3.8. Plan de Acción Detallado para Estrategias de Sostenibilidad y Competitividad de Tenderos.....	160
5.3.9. Cronograma Resumido (Meses).....	164
5.3.10. Presupuesto Total Estimado	164
6. CONCLUSIONES.....	166
7. RECOMENDACIONES	170
REFERENCIAS	172

Lista de Tablas

Tabla 1 Resumen marco legal	60
Tabla 2 Variables y categorías.....	69
Tabla 3 resumen de fases	74
Tabla 4 Edad.....	117
Tabla 5 Género	117
Tabla 6 Estado Civil	118
Tabla 7 Con quién vive	118
Tabla 8 Número de personas que trabajan en la tienda	119
Tabla 9 Nivel de educación.....	119
Tabla 10 Tiempo de operación de la tienda.....	120
Tabla 11 Ingreso mensual aproximado	120
Tabla 12 Tipos de productos vendidos en la tienda.....	121
Tabla 13 ¿Recibe ayuda gubernamental?	121
Tabla 14 Propietario o renta la tienda	122
Tabla 15 Tiempo en el negocio de tendero.....	123
Tabla 16 ¿Ha recibido capacitación en gestión?	123
Tabla 17 Principales desafíos	124
Tabla 18 Tipo de apoyo necesario.....	124
Tabla 19 Situación económica del barrio	125
Tabla 20 ¿Cómo ha afectado la llegada de D1?.....	128
Tabla 21 Estrategia frente a precios de D1.....	129
Tabla 22 Cambio en ventas tras llegada de D1	129
Tabla 23 Dificultades por competencia de D1.....	130
Tabla 24 Acciones para competir con D1	131
Tabla 25 ¿Ha mejorado/diversificado servicios.....	131
Tabla 26 ¿Ofrece promociones/descuentos?	132
Tabla 27 ¿Ha formado alianzas con otros tenderos/empresas?.....	132
Tabla 28 ¿Ha incorporado nuevos productos/marcas?	133
Tabla 29 ¿Implementó tecnología en su negocio?	133
Tabla 30 ¿Capacitó a su personal?	133
Tabla 31 Estrategias para ser más sostenibles	135
Tabla 32 ¿Participaría en capacitaciones/talleres?.....	136
Tabla 33 Apoyo institucional necesario.....	136
Tabla 34 MEFE	140
Tabla 35 MEFI	143
Tabla 36 Matriz DOFA	145
Tabla 37 Estrategias de competitividad	149

Tabla 38 Estrategias de innovación	150
Tabla 39 Sostenibilidad Ambiental.....	151
Tabla 40 Estrategias de capacitación y Dllo Humano.....	152
Tabla 41 Estrategias de fortalecimiento comunitario	153
Tabla 42 Acceso a financiamiento	155
Tabla 43 Indicadores clave para monitoreo y evaluación	156
Tabla 44 Indicadores de Seguimiento Plan de sostenibilidad Estratégico para Tenderos.....	157
Tabla 45 Plan de Acción Detallado para Estrategias de Sostenibilidad y Competitividad de Tenderos Santander de Quilichao.....	160

Listado de Figuras

Figura 1 Ontología del macroentorno de una empresa.....	76
Figura 2 Georreferenciación Santander de Quilichao.	78

RESUMEN

El propósito central de esta investigación es analizar el impacto que ha tenido la incursión de las tiendas D1 en el mercado en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao desde el año 2022 hasta la actualidad. Para alcanzar este objetivo, se utilizó un enfoque cuantitativo que contempló la aplicación de encuestas a los tenderos, el análisis de sus ventas y la consulta de documentos pertinentes. Los hallazgos muestran una reducción considerable tanto en las ventas como en la cantidad de cliente para los tenderos, así como una tendencia de los consumidores a preferir precios bajos y mayor conveniencia. No obstante, se identificaron alternativas para diferenciarse, como la oferta de productos locales, la incorporación de herramientas digitales y la capacitación en gestión y sostenibilidad. Las conclusiones subrayan la importancia de fortalecer la asociatividad, promover la innovación tecnológica, fomentar la sostenibilidad ambiental y facilitar el acceso a recursos financieros y técnicos, con el objetivo de asegurar la permanencia y competitividad de los tenderos frente a un entorno comercial cada vez más exigente.

Palabras Clave: Incursión D1, Sostenibilidad socioeconómica, Tiendas de barrio, Mercado minorista.

ABSTRACT

The main purpose of this research is to analyze the impact that the entry of D1 stores into the market has had on the socioeconomic sustainability of neighborhood shopkeepers in the northern neighborhoods of the municipality of Santander de Quilichao from 2022 to the present. To achieve this objective, a quantitative approach was used, which included the application of surveys to shopkeepers, the analysis of their sales, and the review of relevant documents. The findings show a considerable reduction in both sales and the number of customers for shopkeepers, as well as a trend among consumers to prefer lower prices and greater convenience. Nevertheless, alternatives for differentiation were identified, such as offering local products, incorporating digital tools, and training in management and sustainability. The conclusions highlight the importance of strengthening associativity, promoting technological innovation, fostering environmental sustainability, and facilitating access to financial and technical resources, with the aim of ensuring the permanence and competitiveness of shopkeepers in an increasingly demanding commercial environment.

Keywords: D1 entry, Socioeconomic sustainability, Neighborhood stores, Retail market.

INTRODUCCIÓN

La incursión de las tiendas D1 en el mercado minorista colombiano ha generado una transformación significativa en el ecosistema comercial de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao. Este fenómeno reviste especial importancia desde la perspectiva de sostenibilidad socioeconómica, pues los tenderos han desempeñado históricamente un papel esencial en el tejido productivo y comunitario local. Justamente, la presencia de D1 representa un reto para estos actores tradicionales, al modificar su entorno competitivo, influir en sus prácticas comerciales y generar impactos en sus ingresos y relaciones con los consumidores. El análisis de esta dinámica resulta fundamental para comprender la evolución del comercio barrial, identificar los desafíos emergentes y explorar estrategias que puedan fortalecer la permanencia y resiliencia de los tenderos ante la entrada de grandes cadenas de descuento.

El propósito central de este trabajo es analizar el impacto que ha tenido la incursión de las tiendas D1 en el mercado en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao desde el año 2022 hasta la actualidad. Para ello, se emplea una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo, que incluye la aplicación de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas a tenderos, el análisis estadístico de sus ventas y la consulta de fuentes secundarias pertinentes. El procedimiento desarrollado permite identificar tendencias clave en la disminución de clientes y ventas, el cambio en hábitos de consumo y las estrategias de adaptación implementadas por los tenderos ante el nuevo contexto competitivo. Así mismo, se contemplan variables como el nivel educativo, tiempo de operación y características sociodemográficas, con el fin de obtener una visión integral del impacto de D1 y de las posibilidades de sostenibilidad en el sector.

El trabajo se organiza en capítulos que conducen al lector desde los antecedentes históricos y sociales que explican el surgimiento y crecimiento de D1 en Colombia y

Santander de Quilichao, pasando por la contextualización del problema central y las principales amenazas y oportunidades para los tenderos. Posteriormente, se presentan los resultados del estudio, el análisis de las estrategias adoptadas y las propuestas para promover la sostenibilidad y competitividad. Finalmente, se incluyen conclusiones y recomendaciones dirigidas tanto a los tenderos como a autoridades locales, entidades financieras y asociaciones, en aras de fomentar la adaptación a los retos del mercado y el desarrollo sostenible del comercio minorista en la región.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La aparición del D1 en Colombia está vinculado con la transformación del comercio minorista y la introducción de nuevos modelos empresariales en la nación. D1 es una cadena de supermercados de descuento, establecida en 2009, que se ha consolidado como un agente relevante en el ámbito de la distribución de alimentos en Colombia (Tiendas D1, 2023).

Así las cosas, cabe mencionar que el D1 fue creada por una alianza entre el grupo de empresarios conocidos como el Grupo J. De la Mora y otros inversionistas. Inicialmente, su objetivo era ofrecer a los consumidores una alternativa económica y de calidad en la compra de productos de la canasta familiar (Dinero, 2016). El modelo de D1 se basa en el concepto de *hard discount*¹, que se centra en ofrecer productos de marca propia y productos de consumo masivo a precios bajos. Este modelo ha permitido a D1 mantener costos operativos bajos, lo que se traduce en precios más competitivos para los consumidores.

Así las cosas, a partir de 2011, D1 comenzó su expansión hacia otras regiones del país, incluyendo el Eje Cafetero y Cundinamarca. Esta rápida penetración en el mercado se realizó sin hacer mucho ruido, lo que permitió a D1 establecerse antes de que las grandes cadenas como Éxito y Carulla reaccionaran (Dinero & Palacios, 2015). Para 2012, D1 ya había abierto numerosas tiendas en varias ciudades, consolidándose como un fuerte competidor en el sector minorista.

Según lo mencionado por Chocontá (2017), desde su fundación, D1 ha experimentado un crecimiento acelerado, abriendo miles de establecimientos en diversas ciudades y regiones del país. Su enfoque en la venta de productos de bajo

¹ El *hard discount* es un modelo de negocio en el sector minorista que se caracteriza por ofrecer productos a precios muy bajos, generalmente reduciendo al mínimo los costos operativos y la presentación de los productos. Estas tiendas suelen tener un surtido limitado de marcas, frecuentemente productos genéricos o de marcas propias, y su enfoque está en la eficiencia y en la reducción de gastos en aspectos como el diseño de la tienda, el marketing y el servicio al cliente.

costo ha resonado especialmente en áreas donde los consumidores buscan maximizar su poder adquisitivo. La expansión de D1 en el territorio colombiano ha sido impulsada por su estrategia de ubicación en barrios y zonas donde la competencia es menor.

La llegada y el crecimiento de D1 ha alterado el panorama del comercio minorista en Colombia, generando una mayor competencia con otras cadenas de supermercados y tiendas de descuento (Caicedo & Quiceno, 2015) lo cual ha llevado a que otros actores del mercado también adopten estrategias similares para retener a los consumidores, lo que finalmente ha beneficiado a los clientes en términos de precios y variedad de productos.

Por otro lado, es importante mencionar que el D1 ha sido también un generador de empleo en las regiones donde se ha establecido, y ha contribuido a mejorar el acceso a bienes de consumo básico en áreas que anteriormente carecían de opciones asequibles (Dinero, 2016). Su presencia ha promovido un cambio en los hábitos de compra de muchas familias colombianas, que ven en este tipo de tiendas una forma de ahorrar dinero en su presupuesto mensual.

Además, Chocontá (2017) menciona que, esta asociación no solo proporcionó capital, sino también un respaldo estratégico que impulsó aún más la expansión de D1. Así pues, el éxito de D1 se basa en su modelo de negocio que ofrece productos básicos a precios bajos, dirigido principalmente a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. Su estrategia incluye mantener costos operativos bajos mediante una reducción en los gastos de exhibición y una cuidadosa selección de productos. Lo anterior ha permitido a D1 ofrecer precios competitivos que han atraído a un amplio segmento del mercado colombiano.

La llegada y expansión de D1 ha transformado significativamente el panorama del retail en Colombia. Ha desafiado a los tenderos locales y otras cadenas minoristas a adaptarse a un nuevo contexto competitivo (Dinero, 2016). La presión sobre los

precios ha llevado a muchos tenderos a replantear sus estrategias comerciales para sobrevivir frente a este nuevo rival.

Desde su fundación hasta su actual posición como líder en ventas al por menor en Colombia, Tiendas D1 ha demostrado ser un fenómeno disruptivo en el sector minorista. Su capacidad para adaptarse y expandirse rápidamente ha cambiado las dinámicas del mercado, obligando tanto a competidores como a pequeños comerciantes a reconsiderar sus enfoques comerciales.

Por su parte, el D1 busca mantener costos operativos reducidos a través de la optimización de procesos y la minimización de los gastos en publicidad. Esto les permite ofrecer precios más competitivos que los de otros supermercados (Caicedo & Quiceno, 2015). A diferencia de los supermercados tradicionales, D1 ofrece una gama más limitada de productos, pero se enfoca en aquellos de alta rotación y en marcas propias, lo que también contribuye a reducir costos y mantener precios bajos.

Así pues, el D1 ha centrado su crecimiento en abrir tiendas en zonas urbanas y rurales donde la competencia no es tan fuerte, lo que le permite llegar a un público más amplio (Cardona & García, 2017). La empresa ha implementado un sistema logístico eficiente que le permite mantener los precios bajos y asegurar la disponibilidad de productos.

Desde su fundación, D1 ha crecido exponencialmente, abriendo miles de puntos de venta en diversas ciudades y regiones de Colombia (Dinero & Palacios, 2015). Su éxito ha sido tal que ha desafiado a grandes cadenas de supermercados que tradicionalmente dominaban el mercado colombiano.

Además de su impacto en el sector de retail, D1 ha influido en las dinámicas del mercado, impulsando a otros competidores a adaptarse y ofrecer precios más competitivos. Su modelo de negocio ha representado una alternativa valiosa para los consumidores colombianos, especialmente en un contexto económico donde el acceso a productos básicos a precios asequibles es vital (Pirazan et al., 2017). Con

el tiempo, D1 ha seguido expandiéndose y adaptándose a las necesidades cambiantes de los consumidores, convirtiéndose en un actor clave en el sector de la distribución en Colombia.

Según el informe de sostenibilidad de las Tiendas D1 (2023), las tiendas D1 llegaron a Santander de Quilichao en el año 2017. Esta expansión formó parte de la estrategia de la cadena para aumentar su presencia en diversas regiones de Colombia, acercando sus productos a más consumidores.

Por otro lado, Toledo et al (2020) establece que la incursión de las tiendas D1 en Santander de Quilichao se inscribe en una estrategia de expansión que busca atender mercados locales donde los consumidores buscan opciones de ahorro y conveniencia. La apertura de las tiendas D1 en este municipio se ha dado en un contexto donde la demanda por productos accesibles y de calidad se ha incrementado, especialmente en áreas donde hay un alto índice de población de estratos bajos y medios.

En ese sentido, desde su llegada, D1 ha impactado el comercio local, generando competencia con tiendas tradicionales y otros supermercados de la zona. Su enfoque en precios bajos, la rotación rápida de inventario y un formato de tienda simplificado han permitido que establezcan una rápida aceptación entre los consumidores (Jaramillo, 2021). Sin embargo, esta competencia también ha planteado desafíos para pequeños comerciantes que han tenido que adaptarse a la nueva realidad del comercio local.

En resumen, la llegada de las tiendas D1 a Santander de Quilichao forma parte de una estrategia más amplia de crecimiento y consolidación en el mercado colombiano, buscando satisfacer la creciente demanda de los consumidores por alternativas económicas en un contexto donde el costo de vida es un tema crucial (Quiñones & Reina, 2018). Aquello ha transformado el panorama del comercio local, presentando tanto oportunidades como desafíos para los diferentes actores del sector retail en la región.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Agudelo y Ortiz (2020), el comercio minorista de barrio en Colombia constituye un pilar esencial de la economía nacional, ya que representa cerca del 40% de los establecimientos comerciales, con aproximadamente 500.000 tiendas. Este sector no solo es clave para la distribución de bienes de consumo masivo, sino que también es responsable de la generación de más de 1,7 millones de empleos, superando incluso a sectores como la construcción en su aporte laboral.

Las tiendas de barrio son fundamentales tanto para la economía local como nacional. Aunque enfrentan retos importantes debido a la competencia y a los cambios en los hábitos de consumo, los tenderos han mostrado capacidad de adaptación y resiliencia. Con acceso a capacitación y financiamiento, este sector puede seguir desempeñando un papel crucial en el abastecimiento y el desarrollo económico del país.

La mayoría de estos negocios son microempresas y cerca de la mitad están lideradas por mujeres. Se ubican principalmente en barrios de estratos 1, 2 y 3, donde cumplen una función social relevante (Álvarez et al., 2023). Así, las tiendas de barrio no solo ofrecen productos, sino que también funcionan como espacios de encuentro social y cultural.

Los tenderos atienden necesidades básicas, sobre todo en alimentación, y suelen ofrecer productos a crédito, lo que fortalece los lazos de confianza y fidelidad con sus clientes (Portafolio, 2016a). No obstante, enfrentan grandes desafíos ante la creciente competencia de cadenas y tiendas de descuento como D1, que atraen consumidores con precios bajos y mayor variedad.

La llegada de estos grandes competidores ha provocado una reducción en las ventas de muchos tenderos, ya que cadenas como D1 han capturado una parte importante del mercado gracias a sus precios competitivos. Además, el auge del comercio electrónico y la preferencia por entregas a domicilio han obligado a los

tenderos a innovar para no perder relevancia (Portafolio, 2016b). El acceso limitado a financiamiento y la falta de educación financiera dificultan la expansión y modernización de estos negocios.

La expansión de tiendas de descuento como D1 ha transformado el comercio en varias regiones, incluida la zona norte de Santander de Quilichao, donde su llegada en 2022 ha generado debate sobre el impacto socioeconómico en los tenderos locales (Pirazan et al., 2017).

En Santander de Quilichao, la economía se ha apoyado tradicionalmente en la agricultura y el comercio a pequeña escala (Becerra & Mosquera, 2021). Los tenderos del norte, en su mayoría familiares, han sido esenciales para el abastecimiento y el empleo local. Sin embargo, la presencia de grandes cadenas ha comenzado a modificar este escenario.

La competencia de D1 en la zona norte ha impactado considerablemente la sostenibilidad de los tenderos, ya que los precios bajos de la cadena atraen a los consumidores y afectan las ventas de los pequeños comercios. Además, la oferta de más opciones y promociones ha hecho que los clientes sean más exigentes, obligando a los tenderos a diversificar su portafolio, mejorar la atención o enfocarse en productos exclusivos.

La capacidad de los tenderos para adaptarse será determinante para su permanencia; de no lograrlo, podrían verse forzados a cerrar, lo que afectaría tanto sus ingresos como el empleo y la cohesión social de los barrios.

Actualmente, en Santander de Quilichao existen tres tiendas D1, siendo la del barrio Centenario la de mayor afluencia, con entre 1.100 y 1.200 visitantes diarios, lo que la convierte en un caso relevante para analizar su impacto en el comercio local.

La zona norte, según la Cámara de Comercio del Cauca (2021), es una de las más dinámicas comercialmente del municipio, con buena conectividad y crecimiento residencial, lo que ha incrementado la demanda de bienes y servicios. De acuerdo

con Becerra & Mosquera (2021), allí se concentran alrededor de 208 establecimientos comerciales, superando otras áreas de la ciudad.

La competencia de D1 ha tenido efectos desiguales: muchos tenderos han visto disminuir sus márgenes de ganancia y la afluencia de clientes, pues los consumidores prefieren las promociones y precios bajos de la cadena (Álvarez et al., 2023). Esta situación resalta el delicado equilibrio entre la presencia de grandes cadenas y la supervivencia de los pequeños comercios (Rodríguez et al., 2019). Si bien los consumidores se benefician de precios bajos, es necesario considerar el impacto social y económico sobre los tenderos.

El cierre de tiendas familiares se está convirtiendo en una realidad en algunos barrios, afectando tanto la economía de las familias como la cohesión social, ya que estos comercios suelen ser puntos de encuentro comunitario (Sánchez, 2018). Para enfrentar este contexto, algunos tenderos han optado por diversificar su oferta, mejorar la atención y ofrecer productos locales, además de crear redes de apoyo y cooperativas para aumentar su competitividad. Sin embargo, estas estrategias requieren no solo esfuerzo individual, sino también políticas de respaldo y capacitación.

El impacto económico es notorio: las ventas en tiendas tradicionales han caído, mientras que las de descuento han crecido más rápidamente (Caicedo & Quiceno, 2015). El entorno local, caracterizado por informalidad y predominio de pequeños comercios, enfrenta ahora el reto de competir con cadenas que operan con economías de escala y pueden mantener precios bajos.

En la zona norte, la presión de D1 ha llevado al cierre de algunos negocios y a la reducción de personal en otros. Además, la función social de las tiendas de barrio se ha visto afectada, ya que la interacción comunitaria ha disminuido.

La reducción de ventas ha causado despidos y menos horas de trabajo, contribuyendo al desempleo (Páramo, 2012). La preferencia de los consumidores

por la conveniencia y los precios bajos de D1 puede llevar a un cambio cultural hacia el ahorro, en detrimento del apoyo a los negocios locales.

Algunos tenderos han respondido incorporando productos que D1 no ofrece, como artículos locales o servicios adicionales, y agrupándose para comprar al por mayor y negociar mejores precios. Sin embargo, el 65% de los tenderos reporta una disminución de ingresos y algunos han cerrado sus negocios (Quiñones & Reina, 2018). Además, la falta de información sobre las estrategias de D1 limita la capacidad de los tenderos para competir (Toledo et al., 2020).

En síntesis, la llegada de D1 ha modificado de manera significativa la sostenibilidad de los tenderos en Santander de Quilichao, especialmente en la zona norte. A pesar de los retos, muchos tenderos están buscando alternativas para adaptarse y mantenerse en el mercado.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido la incursión de las tiendas D1 en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao desde el 2022 hasta la actualidad?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles son las condiciones sociodemográficas y socioeconómicas de los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao?
- ✓ ¿Cuáles son las acciones que los tenderos han adoptado para sobrevivir y competir en el mercado del norte de Santander de Quilichao a raíz de la presencia del D1 durante el periodo 2022-2025?

- ✓ ¿Cuáles son las estrategias con enfoque sostenible que se pueden proponer para los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao para mitigar los impactos generados a partir de la incursión del D1 en su territorio?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. General

- Analizar el impacto que ha tenido la incursión de las tiendas D1 en el mercado en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao desde el año 2022 hasta la actualidad.

1.5.2. Específicos

- ✓ Establecer las condiciones sociodemográficas y socioeconómicas de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao.
- ✓ Describir las acciones que los tenderos han adoptado para sobrevivir y competir en el mercado del norte de Santander de Quilichao a raíz de la presencia del D1 durante el periodo 2022-2025.
- ✓ Proponer estrategias de sostenibilidad para los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao para mitigar los impactos generados a partir de la incursión del D1 en su territorio.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La incursión de tiendas D1 en el mercado de Santander de Quilichao constituye un fenómeno de relevancia práctica para analizar los cambios en la dinámica comercial local y su efecto directo sobre la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de los barrios de la zona norte. La expansión de cadenas de descuento como D1 está transformando la estructura del mercado barrial al ofrecer productos a precios competitivos, lo que puede afectar significativamente la rentabilidad y la viabilidad de los tenderos tradicionales. Comprender este proceso es fundamental para diagnosticar los retos y oportunidades de los actores más vulnerables del comercio local e incidir en políticas públicas que promuevan mayor equidad y resiliencia económica entre los comerciantes.

La relevancia de profundizar en este fenómeno radica tanto en su impacto económico como social. Por un lado, la presencia de tiendas D1 puede alterar no solo los ingresos y la supervivencia de las tiendas de barrio, sino también la cohesión comunitaria y los lazos de solidaridad que los tenderos han cultivado durante años. Por otro lado, analizar este caso resulta esencial para que autoridades locales y regionales diseñen estrategias de apoyo que permitan a los tenderos adaptarse a los nuevos escenarios, fortalecer su capacidad competitiva e incentivar dinámicas de desarrollo sostenible, incluso en un contexto de creciente globalización y concentración comercial.

Finalmente, los hallazgos de esta investigación permitirán desarrollar propuestas de intervención y acompañamiento ajustadas a las condiciones y necesidades reales de los tenderos, así como contribuirán a identificar buenas prácticas replicables que mejoren la sostenibilidad socioeconómica y la integración social en otros contextos urbanos similares. En suma, el estudio aporta una base sólida para la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas orientadas a potenciar la equidad y el bienestar en el comercio barrial de Santander de Quilichao.

1.6.1. Justificación Práctica

La justificación práctica del análisis del impacto de la incursión de las tiendas D1 en el mercado sobre la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao se fundamenta en varios aspectos que destacan la relevancia y utilidad de esta investigación.

La presencia de tiendas D1 ha transformado el panorama comercial en Colombia, ofreciendo productos a precios bajos que atraen a un gran número de consumidores lo que genera un impacto directo en la economía local, afectando las ventas y la rentabilidad de los tenderos. Comprender este impacto es crucial para desarrollar estrategias que permitan a los tenderos adaptarse y competir competitivamente, lo que a su vez puede contribuir a la estabilidad económica de la comunidad.

Los tenderos se enfrentan a retos significativos debido a la competencia con D1. Analizar cómo han respondido a estos desafíos permitirá identificar prácticas exitosas y áreas donde se requiere apoyo adicional lo cual es esencial para fomentar la resiliencia en el sector minorista local y garantizar que los tenderos puedan seguir siendo una fuente vital de empleo y servicios en sus comunidades.

Las tiendas de barrio no solo son puntos de venta, sino también centros comunitarios que contribuyen al tejido social. La disminución en su viabilidad puede llevar a un aumento del desempleo y afectar las relaciones sociales en el barrio. Evaluar el impacto social de D1 ayudará a entender cómo se están modificando estas dinámicas comunitarias y qué medidas se pueden implementar para mitigar efectos negativos.

D1 ha promovido un modelo de negocio que incluye prácticas sostenibles, como el manejo responsable de residuos y el consumo eficiente de recursos. Analizar cómo estas prácticas afectan a los tenderos locales puede proporcionar información valiosa sobre cómo integrar enfoques sostenibles en sus operaciones lo que no solo beneficiará a los tenderos, sino también al medio ambiente y a la comunidad en general.

Los hallazgos del estudio pueden servir como base para desarrollar políticas públicas que apoyan a los tenderos frente a la competencia desleal lo cual es particularmente relevante en un contexto donde el gobierno busca fomentar el desarrollo económico local y proteger a las microempresas.

Este análisis enriquecerá el cuerpo académico existente sobre el impacto del comercio minorista en Colombia, proporcionando datos específicos sobre una región particular (Santander de Quilichao) y sobre un fenómeno contemporáneo (la incursión de D1). Además, ofrecerá *insights*² prácticos para empresarios y académicos interesados en entender las dinámicas del mercado minorista.

Por su parte, realizar una tesis sobre el impacto de la incursión en el mercado de las tiendas D1 en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao aporta múltiples beneficios a los estudiantes de administración de empresas.

El primero tiene que ver con que la investigación permitirá a los estudiantes entender cómo las tiendas D1 han transformado el mercado local, afectando a los tenderos tradicionales lo cual incluye el estudio de estrategias de precios, distribución y marketing que D1 utiliza para atraer a los consumidores.

Como estudiantes, este estudio permite entender más a fondo la dinámica competitiva en el sector minorista y cómo las pequeñas empresas pueden adaptarse a nuevas realidades del mercado. A partir de esta premisa, se podrán formular recomendaciones estratégicas para que los tenderos adapten sus modelos de negocio ante la competencia de D1, lo cual es un ejercicio práctico valioso para el ejercicio profesional.

² En marketing, un insight es una comprensión profunda y reveladora sobre el comportamiento, motivaciones o necesidades de los consumidores que va más allá de los datos superficiales. Es una verdad oculta que explica por qué los consumidores actúan de cierta manera, permitiendo a las marcas crear estrategias más efectivas y conectar a un nivel más profundo con su audiencia.

Por otro lado, la elaboración de esta investigación permitirá desarrollar habilidades analíticas profundas al evaluar datos cuantitativos sobre el comportamiento del mercado y las reacciones de los tenderos ante la competencia. Además, fomentar la capacidad crítica de los estudiantes al analizar diferentes perspectivas sobre cómo las tiendas D1 afectan no solo a los tenderos, sino también a la comunidad en general.

A partir del análisis, se tendrá la oportunidad de formular recomendaciones prácticas para que los tenderos puedan adaptarse a la competencia que representan las tiendas D1 lo que no solo beneficiará a los tenderos, sino que también enriquecerá la experiencia de los estudiantes al aplicar teorías administrativas a situaciones reales.

Además, la investigación implicará un contacto directo con los tiernos y otros actores locales, lo que permitirá entender mejor sus realidades y desafíos. Esta interacción es fundamental para desarrollar habilidades interpersonales y una empatía hacia las necesidades y aspiraciones de las comunidades, elementos esenciales para cualquier futuro administrador.

Finalmente, esta investigación aportará al cuerpo académico existente sobre el impacto del comercio minorista en comunidades vulnerables. Al documentar estos hallazgos, se contribuirá a una mejor comprensión del fenómeno en un contexto específico, lo que puede ser útil para futuras investigaciones o estudios relacionados.

En resumen, realizar esto no solo enriquecerá nuestra formación académica en administración de empresas, sino que también los investigadores puedan contribuir positivamente al entendimiento del impacto socioeconómico de la investigación que tienen las grandes cadenas comerciales en comunidades locales como Santander de Quilichao. A través de este trabajo, esperamos generar un impacto significativo tanto en el ámbito académico como en el desarrollo sostenible y equitativo del

comercio local. Además, este estudio contribuye al cumplimiento de los requisitos para optar por el título en administración de empresas de la Universidad del Valle.

2. ANTECEDENTES

Los antecedentes sobre el impacto de las tiendas de descuento duro en las tiendas de barrio en Colombia muestran un cuerpo de evidencia creciente que analiza efectos en ventas, sostenibilidad socioeconómica y estrategias de adaptación de los tenderos frente a cadenas como D1, ARA y Justo & Bueno. Estos estudios combinan metodologías cuantitativas y cualitativas, e incluyen escenarios urbanos y municipales diversos, lo que permite comprender de forma integral cómo la competencia de los formatos de descuento transforma la dinámica del comercio minorista tradicional.

2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Los antecedentes internacionales sobre el impacto de grandes cadenas de descuento y formatos de “hard discount” en el comercio minorista tradicional han permitido comprender cómo la entrada de estos actores transforma la estructura competitiva, el empleo local y la configuración de los mercados urbanos. En diferentes contextos, estos estudios coinciden en mostrar presiones significativas sobre las pequeñas tiendas de barrio, cambios en los hábitos de consumo y la necesidad de que los comercios tradicionales adopten estrategias de diferenciación y adaptación para asegurar su sostenibilidad.

Talamas Marcos (2024) desarrolló en México la investigación “The impact of hard discount stores on local labourmarkets: Evidence from Mexico”, con el propósito de examinar los efectos de las tiendas de descuento duro sobre el empleo y la estructura ocupacional en los mercados locales. A través de un análisis cuantitativo con datos a nivel municipal y técnicas de diferencias en diferencias, el autor evaluó cómo la entrada y expansión de estos establecimientos inciden en el empleo formal e informal en el comercio minorista, particularmente en pequeñas tiendas independientes. El estudio concluye que las tiendas hard discount generan nuevos puestos de trabajo formales, pero también desplazan parte del empleo preexistente en tiendas de barrio y microcomercios, generando un efecto neto ambiguo sobre el

mercado laboral local. Además, se señala que la ausencia de políticas de acompañamiento para los pequeños comerciantes incrementa su vulnerabilidad, mientras que los programas de capacitación y apoyo financiero podrían contribuir a amortiguar el impacto negativo y favorecer procesos de reconversión productiva.

En América Latina, Vicente, Córdova y Almeida (2023) realizaron en Ecuador el estudio “Impacto del Hard Discount en tiendas de barrio en la parroquia La Magdalena”, centrado en analizar cómo la expansión de tiendas de descuento duro afecta a las tiendas de barrio en dicha parroquia. Con un enfoque mixto, que combinó encuestas a tenderos, entrevistas semiestructuradas y revisión de información secundaria, los autores evalúan cambios en ventas, portafolio de productos y relación con los clientes tras la llegada de las cadenas de descuento. Los resultados muestran que los formatos de hard discount reducen los márgenes y la participación de mercado de las tiendas de barrio, especialmente en categorías de alta rotación, lo que obliga a los tenderos a ajustar su oferta hacia productos diferenciados, locales o de conveniencia inmediata. El estudio resalta que, pese al contexto adverso, algunas tiendas han logrado sostenerse mediante la personalización del servicio, el crédito a clientes habituales y la diversificación de servicios complementarios, lo que evidencia la importancia de las estrategias de adaptación frente a la competencia de precios bajos.

En el contexto europeo, Sánchez-Vidal (2017), en el trabajo “Retail shocks and city Structure: El caso de los grandes supermercados en España”, analizó el impacto de la apertura de grandes supermercados tipo “big-box” sobre el tejido comercial urbano en ciudades españolas. El estudio utilizó información georreferenciada sobre aperturas de grandes superficies, datos de actividad económica y registros de comercios minoristas, con el fin de identificar los efectos de estos “shocks” de retail en la supervivencia de las tiendas de comestibles y en la estructura de los centros urbanos. Los hallazgos evidencian que la llegada de grandes supermercados provoca el cierre de un número importante de tiendas pequeñas de abarrotes en las zonas de influencia directa, afectando de forma negativa al

comercio de proximidad. No obstante, también se observa un proceso de recomposición, en el que algunos centros urbanos se reinventan a través de comercios especializados y formatos diferenciados, lo que sugiere que la adaptación estratégica puede mitigar parcialmente los efectos adversos de los grandes formatos de descuento.

Basker y Noel (2009) desarrollaron en Estados Unidos el estudio “La evolución de la cadena alimentaria: efectos competitivos de la entrada de Wal-Mart en la industria de los supermercados”, con el objetivo de analizar los efectos competitivos de la entrada de Wal-Mart en el mercado de supermercados. Mediante el uso de bases de datos de panel y modelos econométricos, los autores examinaron la evolución de precios, participación de mercado y permanencia de otros detalles tras la llegada de la cadena. Sus resultados muestran que la entrada de un gran minorista de descuento genera una reducción de precios que beneficia a los consumidores, pero también presiona de manera intensa los márgenes de los supermercados tradicionales y de las pequeñas tiendas, lo que se traduce en cierres y en una reconfiguración de la estructura del sector. El estudio concluye que los formatos de gran escala y bajo precio alteran de forma profunda la “cadena alimentaria” minorista, obligando a los actores existentes a replantear su modelo de negocio para seguir siendo competitivo.

2.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Los antecedentes nacionales sobre el impacto de las tiendas de descuento duro en Colombia muestran un proceso progresivo de expansión de cadenas como D1, ARA y Justo & Bueno y sus efectos sobre la sostenibilidad de las tiendas de barrio, el empleo y las estrategias de adaptación de los tenderos. Estos estudios, desarrollados en distintas ciudades y momentos, coinciden en señalar que el modelo de precios bajos y alto volumen presiona fuertemente los márgenes de los pequeños comerciantes, obliga a cambios en sus prácticas comerciales y plantea la necesidad de apoyo institucional y de políticas públicas que equilibren la

competencia. Al mismo tiempo, evidencian que las tiendas de barrio no son actores pasivos, sino que despliegan diversas estrategias de diferenciación, servicio y reconfiguración de su oferta para sostenerse en un entorno crecientemente competitivo.

Guerrero y Palacio (2022) desarrollaron en diferentes ciudades de Colombia el estudio “Impacto de las tiendas de descuento sobre las tiendas de barrio”, con el propósito de analizar los efectos del modelo de descuento duro sobre los comercios tradicionales. A partir de encuestas a tenderos y revisión documental, identificaron una disminución en la participación de mercado de las tiendas de barrio en categorías altamente sensibles al precio, así como cambios en los hábitos de consumo de los clientes, que migran hacia las cadenas de descuento por la percepción de ahorro y conveniencia. Los autores concluyen que la estrategia de precios bajos afecta de manera negativa la facturación y los márgenes de las tiendas tradicionales; Sin embargo, resaltan que la diversificación del portafolio, la especialización en productos de proximidad y el fortalecimiento del servicio personalizado permiten a muchos tenderos mantener su relevancia en el mercado.

Murcillo y Sandoval (2021) realizó en Colombia el estudio “El impacto y la percepción de nuevos formatos de ventas al detal en Colombia: caso Tienda D1”, con el objetivo de analizar el efecto de la llegada de esta cadena sobre las ventas de los tenderos de barrio. Mediante una metodología cuantitativa basada en encuestas aplicadas tanto a tenderos como a consumidores, encontraron que el 59% de los tenderos reportó una disminución en sus ventas después de la apertura de D1 en su zona de influencia, mientras que el 81,8% de los consumidores manifestó preferencia por esta tienda debido a sus promociones ya la variedad de productos. Además de evidenciar el desplazamiento de la demanda hacia el formato de descuento, el estudio subraya que la capacidad de los tenderos para ajustar precios, mejorar el surtido e incorporar elementos de conveniencia, así como el apoyo institucional en capacitación y acceso a financiamiento, son factores decisivos para la sostenibilidad de estos pequeños negocios.

En esta misma línea, Cuadros (2021) dirigió en Colombia el proyecto “El impacto del merchandising en tiendas de barrio en Colombia”, orientado a medir cómo inciden las estrategias de merchandising frente a la competencia de D1 y ARA. A través de trabajo de campo, observación en punto de venta y entrevistas a tenderos, el estudio analizó aspectos como la organización del espacio, la exhibición de productos, el manejo de promociones y la experiencia de compra. Los resultados muestran que las tiendas de barrio que mejoran la presentación de los productos, organizan de manera más clara sus góndolas y refuerzan la atención al cliente logran incrementos significativos en sus ventas, así como una mayor fidelización de la clientela. El autor concluye que el merchandising no es exclusivo de las grandes cadenas, sino que, adaptado a la escala de las tiendas de barrio, puede convertirse en una herramienta clave para competir en contextos de alta presión por precios bajos.

Jaramillo et al. (2021) desarrollaron en Bogotá el estudio “Low-cost, lower crime?: impacto de los supermercados de bajo costo sobre la criminalidad en Bogotá. El caso de Tiendas D1”, en el que, además de explorar la posible relación entre la presencia de supermercados de bajo costo y ciertos tipos de delito, se analizó el efecto de estas tiendas sobre la dinámica comercial local. El trabajo empleó información cuantitativa sobre criminalidad y datos de localización y expansión de D1 en la ciudad, complementados con entrevistas y análisis de fuentes secundarias sobre el comercio de barrio. Entre sus hallazgos, se destaca que el crecimiento acelerado de D1 ha captado una parte importante del gasto de los hogares en la canasta básica, intensificando la competencia con las tiendas de barrio y generando disminución de ventas para los pequeños comerciantes. El estudio señala la necesidad de articular estrategias de apoyo y procesos de capacitación para los tenderos, con el fin de fortalecer su capacidad competitiva en barrios donde la presencia de estos formatos se ha consolidado.

Agudelo y Ortiz (2020) realizaron en Medellín el estudio “Estrategias comerciales implementadas por las tiendas de barrio frente a la llegada de las tiendas de

descuento del sector Laureles”, con el propósito de identificar las respuestas comerciales de los tenderos frente a la incursión de cadenas como D1 en este sector de la ciudad. A partir de encuestas y entrevistas a propietarios y administradores de tiendas de barrio, los autores encontraron que la diversificación de productos, la incorporación de referencias que no se encuentran en las tiendas de descuento, la atención personalizada y la oferta de servicios como el domicilio y el crédito al cliente se han consolidado como mecanismos centrales para mantenerse competitivo. El estudio resalta que estas estrategias permiten a los tenderos apelar a la cercanía, la confianza y la flexibilidad en las formas de pago como ventajas comparativas frente a los formatos de descuento, contribuyendo a preservar su base de clientes habituales.

Molano y Orjuela (2017) llevaron a cabo en Ibagué la investigación “Análisis del impacto del ingreso de los establecimientos Hard Discount frente a las tiendas de barrio de la ciudad de Ibagué”, en la que examinaron las consecuencias de la llegada de D1 y ARA para consumidores y pequeños comerciantes. Utilizando encuestas y entrevistas con tenderos, así como revisión de información secundaria, los autores evidenciaron que el modelo de precios reducidos y marcas propias resulta altamente atractivo para los consumidores, especialmente en contextos de bajo poder adquisitivo, lo que se traduce en una disminución de las ventas y de la rentabilidad de las tiendas de barrio. El estudio concluye que esta presión competitiva aumenta la vulnerabilidad económica de los pequeños comerciantes y pone en riesgo la continuidad de muchos negocios familiares, al tiempo que plantea la urgencia de programas de capacitación en estrategias comerciales, gestión empresarial y uso de herramientas administrativas básicas para fortalecer su capacidad de respuesta.

Cardona y García (2017) desarrollaron en Pereira el estudio “Impacto de ARA y D1 sobre la dinámica de las tiendas de barrio en Villa Verde, Villa Del Prado y El Poblado”, con el objetivo de valorar el efecto de estos formatos de descuento en la sostenibilidad y las ventas de las tiendas tradicionales de estos barrios. A partir de

encuestas aplicadas a 40 tenderos, los autores documentaron una disminución importante en las ventas, cambios en los horarios de atención y en la composición del portafolio de productos, así como percepciones de mayor inestabilidad económica entre los comerciantes. El estudio recomienda fortalecer la innovación en la oferta, generar alianzas entre tenderos para realizar compras conjuntas y mejorar las condiciones de negociación con proveedores, y ofrecer valor agregado a través del servicio, la cercanía y la personalización, como rutas para sostener la competitividad frente a ARA y D1.

Chocontá (2017) analizó en el ámbito nacional el “Impacto de las tiendas Hard Discount en Colombia”, con el fin de identificar los efectos socioeconómicos de la llegada de D1 y ARA al país. Mediante revisión bibliográfica, análisis de informes sectoriales y estudio del comportamiento del mercado, el autor encontró que estas cadenas han incrementado el empleo formal, ampliando oportunidades laborales en el retail moderno, y han intensificado la competencia en precios en la canasta básica, beneficiando a los consumidores desde la perspectiva del ahorro. No obstante, también se evidencian afectaciones negativas sobre los ingresos de tenderos informales y pequeños comerciantes, quienes no pueden igualar las economías de escalada ni las condiciones de negociación de las grandes cadenas. El estudio concluye que es necesario fortalecer el apoyo estatal al comercio tradicional, a través de programas de formalización, acceso a crédito, capacitación y acompañamiento técnico, con el fin de mejorar su resiliencia frente a la expansión del hard discount.

Quiñones Gaona y Reina Erazo (2016) desarrollaron en Cali el estudio “Efecto de la llegada de D1 al norte de Cali”, orientado a analizar el impacto de la competencia en las ventas y en la sostenibilidad de los tenderos de esa zona. A partir de entrevistas con comerciantes y análisis de registros de ventas antes y después de la apertura de D1, identificaron cierres de negocios, reducción en los ingresos de varias tiendas de barrio y cambios en los patrones de compra de los consumidores, quienes comenzaron a alternar sus compras entre la tienda de barrio y la cadena

de descuento. Los autores resaltan la importancia de mejorar la relación con los clientes mediante un servicio más cercano, mantener la oferta de productos de conveniencia inmediata y adoptar estrategias diferenciadoras (como horarios extendidos o productos de nicho) para enfrentar la competencia de D1 y evitar el cierre definitivo de los negocios.

Finalmente, Torres (2012) efectuó en San Alberto, Cesar, el estudio “Impacto de la mercadería Justo y Bueno en tiendas de barrio del municipio de San Alberto, Cesar”, con el objetivo de identificar los retos y oportunidades surgidas tras la llegada de esta cadena de descuento. Mediante entrevistas y observación en campo, el estudio evidencia que, aunque el formato de Justo y Bueno podía generar algunos beneficios en términos de mayor disponibilidad de productos y ciertos ajustes en precios en el entorno, la pérdida de clientela de las tiendas de barrio se vinculó principalmente a la falta de modernización, de estrategias comerciales claras y de adaptación de los tenderos frente a las nuevas dinámicas competitivas. El autor concluye que la ausencia de cambios en la gestión, el servicio y la oferta limita la capacidad de las tiendas tradicionales para aprovechar oportunidades y mitigar los efectos adversos de la llegada de las cadenas de descuento, reforzando la necesidad de procesos de actualización y acompañamiento empresarial.

A pesar de la creciente presencia de las tiendas D1 en Santander de Quilichao y de la disponibilidad de estudios sobre el contexto socioeconómico del municipio y sobre problemáticas asociadas a su expansión, no se encontraron investigaciones que aborden de manera específica el impacto de la incursión de estas tiendas en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de la zona norte. Los documentos existentes se centran, principalmente, en caracterizaciones generales del territorio, análisis del desarrollo económico local o en la descripción de efectos puntuales de D1 sobre el orden público y el mercado en términos amplios, sin profundizar en las transformaciones que enfrentan las tiendas de barrio como unidades productivas ni en las estrategias que adoptan para mantenerse en el mercado. En este sentido, el presente estudio se configura como una pionera a nivel local, al focalizarse

explícitamente en la relación entre la expansión de D1 y las condiciones de sostenibilidad socioeconómica de los tenderos, aportando evidencia empírica y análisis específico para un problema que, aunque visible en la realidad cotidiana, no había sido abordado de forma sistemática en la literatura académica sobre Santander de Quilichao.

3. MARCO REFERENCIAL

La llegada de las tiendas D1 al mercado de Santander de Quilichao, particularmente en el sector norte, ha transformado de manera notable el entorno socioeconómico de los pequeños comerciantes de barrio. La expansión de este formato de comercio, basado en precios bajos y una operación eficiente, ha traído consigo tanto ventajas como retos para los tenderos locales. Bajo este contexto, el propósito es examinar de qué manera la presencia de estas tiendas ha afectado la viabilidad económica de los tenderos, considerando aspectos como la competencia, la variedad de productos disponibles y la capacidad de adaptación frente a los cambios en los hábitos de consumo.

3.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que examina el efecto de las tiendas D1 en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos se estructura en conceptos fundamentales que integran dimensiones de sostenibilidad, dinámicas competitivas del comercio minorista y la función de los pequeños negocios en la economía local. Este marco incorpora herramientas analíticas clave como:

- Teoría del capital social (redes de confianza y cooperación comunitaria).
- Teoría de la ventaja competitiva (estrategias de diferenciación frente a economías de escala).
- Análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales).
- Análisis FODA (evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Estos elementos permiten evaluar cómo la expansión de las cadenas de descuento reconfigura el ecosistema de los tenderos, equilibrando desafíos competitivos con estrategias de resiliencia local.

3.1.1. Teoría del capital social

La teoría del capital social ha sido objeto de análisis tanto en la sociología como en la economía, con el fin de entender de qué manera las relaciones sociales inciden en el desarrollo y el bienestar de las comunidades. Este enfoque sostiene que los recursos a los que acceden las personas a través de sus redes —como la confianza, la reciprocidad, las normas compartidas y las conexiones sociales— facilitan la cooperación y el logro de metas colectivas (Coleman, 1988).

Bourdieu (2006) es uno de los principales referentes en este campo, al definir el capital social como el conjunto de vínculos estables y útiles que una persona puede activar. Además, Bourdieu (2008) señala que el valor del capital social no depende únicamente de la cantidad de conexiones, sino también del capital económico y cultural que dichas relaciones pueden aportar, lo que implica que el contexto socioeconómico es determinante para su efectividad.

Desde que Pierre Bourdieu introdujo formalmente este concepto en la década de 1980, la teoría del capital social ha cobrado importancia en los ámbitos académico, político y social, aunque sus antecedentes pueden rastrearse en la historia del pensamiento social (Coleman, 1988). En términos generales, el capital social engloba las redes, normas y relaciones que promueven la cooperación y el entendimiento entre los miembros de una comunidad. A diferencia de otros tipos de capital, como el económico o el humano, este enfoque pone énfasis en el valor inherente de las relaciones sociales y la cohesión comunitaria. Aunque existen diversas definiciones, todas coinciden en que las interacciones humanas pueden constituir una fuente significativa de recursos.

Putnam (1995) aportó una visión comunitaria al concepto de capital social, destacando su relevancia en la cohesión y el bienestar de las sociedades. En su libro “Bowling Alone”, sostiene que los altos niveles de capital social, reflejados en la participación cívica y el compromiso comunitario, se traducen en mayor confianza,

cohesión social y calidad de vida. Putnam distingue entre capital social “bonding” (vinculante), que refuerza los lazos dentro de grupos cerrados, y “bridging” (puenteante), que conecta a personas de distintos grupos, aspecto esencial para promover la cooperación entre diferentes comunidades.

El enfoque del capital social ha adquirido un papel central para comprender las dinámicas sociales y económicas en contextos cada vez más interconectados. Desarrollado por autores como Bourdieu (2008), Putnam (1995) y Coleman (1994), este marco teórico subraya que las relaciones sociales y la estructura de las comunidades son determinantes para el desarrollo humano, el bienestar colectivo y el progreso económico.

Una característica clave del capital social es la presencia de redes que enlazan a individuos y grupos, ya sean formales o informales, facilitando la circulación de información, el apoyo recíproco y la generación de oportunidades. Comunidades con redes sociales sólidas suelen mostrar mayor capacidad de respuesta ante crisis y mejor acceso a recursos (Capdevielle, 2014). La confianza es otro pilar fundamental: se trata de la creencia en la fiabilidad e integridad de los demás, lo que favorece la colaboración y reduce los costos de transacción al disminuir la necesidad de controles formales. En entornos donde predomina la confianza, las relaciones suelen ser más eficientes y satisfactorias.

Fukuyama (2003) también resalta la importancia de las normas y valores compartidos, que orientan el comportamiento dentro de la comunidad. Estas normas establecen expectativas y refuerzan el sentido de pertenencia, facilitando la cooperación y la resolución de conflictos cuando los miembros comparten principios comunes.

El capital social se entiende como el conjunto de vínculos, relaciones y normas que promueven la colaboración y el intercambio entre personas. Estas conexiones, tanto formales como informales, posibilitan que individuos y comunidades accedan a recursos esenciales para elevar su calidad de vida. Putnam (2000) señala que el

capital social se expresa a través de la confianza, la reciprocidad y la participación en la vida cívica. Así, este concepto abarca no solo las relaciones personales, sino también las estructuras y el contexto social que condicionan el comportamiento humano.

En la práctica, el capital social resulta fundamental para el desarrollo de las comunidades y la viabilidad de proyectos locales. Esto se evidencia en investigaciones que analizan cómo las redes sociales influyen en el éxito de pequeñas empresas o en iniciativas de cooperación agrícola en áreas rurales (Putnam, 2000). En estos escenarios, el capital social puede suplir la carencia de recursos económicos o educativos, ya que las redes de apoyo facilitan el acceso a capacitación, financiamiento y colaboración.

De acuerdo con Coleman (1994), las comunidades que poseen altos niveles de capital social suelen ser más unidas y resistentes ante las adversidades. La confianza y las normas compartidas favorecen la cooperación y la solidaridad, lo que contribuye a la seguridad y el respaldo comunitario, especialmente en situaciones de crisis, donde la colaboración puede ser decisiva para la recuperación.

Desde el punto de vista económico, el capital social es clave para el desarrollo sostenible. Las relaciones de confianza y la cooperación entre empresas pueden fomentar la innovación y el intercambio de conocimientos, lo que repercute positivamente en la productividad y el crecimiento económico. Además, invertir en capital social puede considerarse una manera de aprovechar las relaciones humanas para fortalecer la economía local (Capdevielle, 2014).

Sin embargo, la teoría del capital social también enfrenta críticas. Algunos autores advierten que su concentración en ciertos grupos puede provocar exclusión y desigualdad. Así, las comunidades con redes débiles pueden quedar en desventaja frente a aquellas que disponen de conexiones más amplias y recursos compartidos (Coleman, 1990).

Asimismo, diversos autores han advertido que el capital social no constituye un recurso permanente ni asegurado. Cambios sociales como el incremento de la movilidad urbana y la expansión de la digitalización pueden debilitar las redes tradicionales, dificultando la formación de nuevos lazos sociales (Fukuyama, 2003). Esto plantea el desafío de encontrar estrategias para promover el capital social en contextos dinámicos y en constante transformación.

Por otro lado, la teoría del capital social brinda un marco útil para analizar los vínculos que conectan a las personas y el modo en que estos influyen en distintos ámbitos de la vida social y económica. Mediante el impulso y consolidación del capital social, es posible favorecer la creación de comunidades más resilientes, inclusivas y prósperas (Coleman, 1990). No obstante, es fundamental adoptar una perspectiva crítica que permita atender las desigualdades que pueden surgir en este proceso. La construcción de redes sociales y el fortalecimiento de la confianza y la reciprocidad resultan esenciales no solo para el desarrollo individual, sino también para el bienestar colectivo y el avance social.

En este sentido, la teoría del capital social representa un marco conceptual relevante para comprender el impacto de las relaciones humanas en el desarrollo social y económico. Elementos como las redes sociales, la confianza, las normas compartidas y la reciprocidad destacan el papel central de las interacciones humanas en la formación de comunidades cohesionadas (Bourdieu, 2006). Promover el capital social es fundamental no solo para el bienestar de cada persona, sino también para la estabilidad y el progreso de la sociedad en su conjunto. En un mundo cada vez más globalizado y digitalizado, entender y fortalecer el capital social adquiere una importancia creciente.

3.1.1.1. Capital social y su impacto en el desarrollo económico

En las últimas décadas, el capital social ha adquirido una importancia creciente en los debates sobre el desarrollo económico y social. Este concepto se refiere al conjunto de relaciones, normas y asociaciones que facilitan la cooperación entre

personas y grupos dentro de una sociedad, desempeñando un papel esencial en el impulso del desarrollo económico (Kliksberg, 2000).

El capital social incluye diversas dimensiones, como la confianza, las redes sociales, las normas de reciprocidad y el acceso a recursos informales. La confianza resulta clave, ya que disminuye los costos de transacción y favorece la colaboración entre los miembros de la comunidad. Las redes sociales, tanto formales como informales, permiten el intercambio de información y recursos, lo que puede estimular la innovación y el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales (Gallichio, 2004). Asimismo, las normas de reciprocidad contribuyen a crear un ambiente en el que las personas se sienten motivadas a cooperar por el bienestar colectivo.

Según Tapia (2010), un nivel elevado de capital social facilita el emprendimiento, ya que las redes de apoyo entre emprendedores, familiares y amigos son fundamentales para acceder a financiamiento, compartir conocimientos y detectar oportunidades en el mercado. En comunidades donde el capital social es sólido, los emprendedores tienen mayores posibilidades de éxito y de mantener sus negocios a largo plazo.

Además, el capital social mejora la eficiencia económica al reducir la burocracia y los problemas asociados al incumplimiento de contratos. En contextos donde predomina la confianza, las empresas pueden operar con menos restricciones formales, generando un entorno empresarial más dinámico (Azuero, 2009). Las comunidades con altos niveles de capital social suelen tener mejor acceso a recursos educativos, financiamiento y empleo. Las conexiones dentro de las redes sociales facilitan la circulación de información sobre oportunidades laborales y de capacitación, contribuyendo a disminuir las brechas socioeconómicas. Por lo tanto, el capital social fortalece la cohesión social, lo que se traduce en mayor estabilidad política y económica. Las sociedades con abundante capital social tienden a experimentar menos conflictos internos y una gobernanza más eficiente, lo cual favorece la inversión y el crecimiento económico.

Kliksberg (2000) señala que en situaciones de crisis, el capital social funciona como un amortiguador. Las comunidades con lazos sociales sólidos pueden movilizar recursos con mayor eficacia para enfrentar desafíos económicos, lo que facilita su adaptación y recuperación ante la adversidad.

Aunque el capital social aporta numerosos beneficios, también enfrenta ciertos retos. No todas sus manifestaciones resultan igualmente positivas, ya que algunas pueden generar exclusión o mantener desigualdades existentes. Las redes sociales, en ocasiones, favorecen a determinados grupos y dejan a otros en desventaja, restringiendo así el acceso equitativo a oportunidades. Por ello, es indispensable que las políticas públicas se orienten a fomentar un capital social inclusivo, en el que todos los integrantes de la comunidad puedan verse favorecidos (Gallichio, 2004).

El capital social constituye un pilar fundamental para el desarrollo económico. Al promover la confianza, fortalecer las redes sociales y estimular la cooperación, contribuye al impulso del emprendimiento, la mejora de la eficiencia y la cohesión social, así como al aumento de la resiliencia comunitaria. Sin embargo, es esencial atender las desigualdades que pueden derivarse de su consolidación. Adoptar una perspectiva integral e inclusiva en el diseño de políticas públicas permite potenciar los beneficios del capital social y avanzar hacia un desarrollo económico más justo y sostenible. En síntesis, apostar por el capital social equivale a invertir en un futuro más próspero y equitativo para toda la sociedad.

La teoría del capital social está directamente relacionada con el estudio sobre el impacto de la incursión de tiendas D1 en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos porque esta teoría explica cómo las redes de relaciones, la confianza mutua y la colaboración entre miembros de una comunidad generan recursos sociales, económicos y culturales que pueden ayudarles a enfrentar situaciones adversas o cambios en el entorno.

En este contexto, el capital social de los tenderos se manifiesta en sus vínculos con clientes habituales, proveedores, otros comerciantes del barrio y actores locales. Estos lazos de confianza y ayuda mutua les permiten compartir información sobre estrategias de supervivencia frente a la competencia de D1, organizarse para negociar mejores condiciones o productos, ofrecer servicios personalizados y crear experiencias de compra diferenciadas.

Cuando una cadena como D1 ingresa al mercado y modifica las dinámicas económicas y sociales del barrio, el capital social de los tenderos puede ser clave para sostener su actividad: les da soporte colectivo, fortalece su resiliencia y facilita la adopción de estrategias colaborativas (como compras conjuntas, ferias barriales o programas de fidelización). Por lo tanto, el análisis del impacto de D1 sobre los tenderos no solo debe considerar variables económicas, sino también el papel fundamental de las redes sociales y comunitarias que influyen en su sostenibilidad y capacidad de adaptación frente a la competencia.

3.1.2. Sostenibilidad Socioeconómica.

Coraggio (2008) señala que la sostenibilidad socioeconómica consiste en la capacidad de una comunidad para preservar y mejorar su bienestar económico y social sin poner en riesgo los recursos necesarios para las próximas generaciones. Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, es fundamental fomentar tanto la inclusión social como la equidad económica, asegurando que todos los sectores sociales puedan acceder a los beneficios del crecimiento.

En este sentido, la sostenibilidad socioeconómica implica que un sistema económico pueda mantenerse en el tiempo, garantizando el bienestar tanto social como económico de quienes lo integran. De acuerdo con Leal (2008), este concepto se compone de tres dimensiones principales:

Económica: Hace referencia a la rentabilidad y viabilidad de las actividades económicas, como en el caso de los pequeños comerciantes, quienes deben adaptarse a un entorno competitivo para seguir operando.

Social: Incluye el impacto en la comunidad, abarcando aspectos como la generación de empleo, las relaciones sociales y el acceso a bienes y servicios esenciales.

Ambiental: Considera el efecto de las actividades comerciales sobre el entorno natural y la necesidad de implementar prácticas sostenibles.

La sostenibilidad socioeconómica ha cobrado mayor relevancia en un contexto global donde los desafíos ambientales, sociales y económicos se encuentran cada vez más interrelacionados. Este enfoque no solo apunta al crecimiento económico, sino que también prioriza el bienestar social y la protección del medio ambiente. A medida que la población mundial aumenta y las desigualdades se profundizan, la adopción de un modelo sostenible se vuelve cada vez más urgente (Martín et al., 2021).

Por otra parte, la sostenibilidad socioeconómica busca integrar las dimensiones social y económica dentro de un marco de desarrollo que asegure el bienestar de las generaciones presentes sin comprometer el de las futuras (Casas, 2023). Este enfoque trasciende la simple conservación ambiental, ya que también incorpora la equidad social y el crecimiento económico, creando un equilibrio esencial entre estos tres elementos para alcanzar una sostenibilidad genuina. Asimismo, Coraggio (2006) resalta que la sostenibilidad socioeconómica se fundamenta principalmente en las dimensiones social y económica.

3.1.2.1. La Dimensión Social

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con la capacidad de una sociedad para promover el bienestar, la justicia y la equidad entre sus miembros. Esto supone asegurar el acceso universal a servicios fundamentales como la educación, la salud, la vivienda y el empleo, así como garantizar la participación de todas las personas en los procesos de toma de decisiones (Coraggio, 2006). La existencia de desigualdades sociales y económicas puede provocar tensiones, conflictos e incluso la desintegración de comunidades y sociedades. Por lo tanto,

alcanzar la sostenibilidad socioeconómica requiere que todos los individuos tengan oportunidades reales para mejorar su calidad de vida.

3.1.2.2. *La Dimensión Económica*

Por su parte, la dimensión económica de la sostenibilidad se refiere a la necesidad de desarrollar una economía eficiente, capaz de generar riqueza y empleo de manera duradera (Coraggio, 2006). Esto requiere implementar prácticas responsables tanto en la producción como en el consumo, donde la innovación y la adopción de tecnologías limpias resultan fundamentales. Asimismo, es importante incorporar el enfoque de economía circular, que promueve la reutilización de materiales y la reducción al mínimo de los desechos.

Una economía sostenible debe estar preparada para enfrentar los retos globales actuales, como el cambio climático, la escasez de recursos y el rápido proceso de urbanización (Coraggio, 2008). El objetivo no es únicamente lograr el crecimiento económico, sino hacerlo de manera que beneficie a la mayoría de la sociedad y respete los límites ambientales del planeta.

3.1.2.3. *Interrelación entre las Dimensiones*

La relación entre las dimensiones social y económica resulta fundamental para lograr un desarrollo sostenible. Un crecimiento económico fuerte carece de sentido si sus beneficios no se distribuyen de manera justa (Leal, 2008). Asimismo, una sociedad unida requiere de una base económica sólida que le permita progresar. La generación de empleos de calidad y el acceso a oportunidades económicas son elementos esenciales para fortalecer tanto la cohesión social como la estabilidad económica.

Para enfrentar estos retos, es imprescindible implementar políticas públicas integrales que impulsen simultáneamente el desarrollo social y económico (Casas, 2023). Ejemplos de estas estrategias incluyen la inversión en educación y capacitación laboral, el fomento de emprendimientos sostenibles y el establecimiento de sistemas de protección social.

De acuerdo con Coraggio (2006), a pesar de los avances alcanzados en materia de sostenibilidad socioeconómica, aún existen grandes desafíos. La desigualdad creciente, el desempleo, las crisis económicas y los impactos del cambio climático son algunos de los problemas que requieren atención prioritaria. No obstante, estos desafíos también pueden convertirse en oportunidades, ya que la transición hacia modelos económicos más sostenibles puede estimular el surgimiento de nuevos sectores y la creación de empleos en áreas como las energías renovables, la gestión responsable de recursos y la economía social.

Por otro lado, la mayor conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad está generando cambios tanto en el comportamiento de los consumidores como en las prácticas empresariales (Leal, 2008). Cada vez más empresas adoptan modelos de negocio responsables y sostenibles, lo que refleja un creciente interés por construir una economía y una sociedad más equitativas.

3.1.3. Componentes Clave

Según Casas (2023), la sostenibilidad socioeconómica está vinculada con varios aspectos clave:

Crecimiento económico sostenible: Se trata de impulsar un modelo económico que vaya más allá de la obtención de beneficios inmediatos, considerando también las repercusiones a largo plazo sobre la sociedad y el entorno. Esto implica adoptar prácticas empresariales responsables y promover la innovación en tecnologías respetuosas con el medio ambiente (Casas, 2023).

Equidad social: Para lograr la sostenibilidad socioeconómica es necesario enfrentar las desigualdades existentes, asegurando que todas las personas tengan acceso a servicios fundamentales como la educación, la salud y el empleo. Las políticas públicas deben centrarse en fortalecer a los grupos más vulnerables, fomentando la inclusión social y su participación en la toma de decisiones (Casas, 2023).

Protección ambiental: La preservación de los recursos naturales es un pilar del desarrollo sostenible. Esto abarca la disminución de la huella de carbono, la gestión eficiente de los residuos y el uso responsable de los recursos. En este sentido, la economía circular surge como una alternativa para reducir el desperdicio y promover la reutilización (Casas, 2023).

Participación comunitaria: Es fundamental involucrar a las comunidades en los procesos de desarrollo. La participación activa de los ciudadanos garantiza que las políticas y proyectos respondan a sus necesidades, además de fortalecer el sentido de pertenencia y la responsabilidad colectiva (Casas, 2023).

La relación entre la teoría de la sostenibilidad socioeconómica y tu investigación sobre el impacto de las tiendas D1 en los tenderos es directa y esencial. Esta teoría proporciona el marco conceptual para analizar cómo la llegada de D1 afecta tanto la dimensión económica (viabilidad y rentabilidad comercial) como la dimensión social (bienestar colectivo, cohesión comunitaria, generación de empleo y equidad) de los tenderos tradicionales en los barrios de la zona norte de Santander de Quilichao.

En este estudio, se utiliza la sostenibilidad socioeconómica como criterio clave para medir el impacto, evaluando si los tenderos logran mantener y mejorar sus medios de vida, relaciones comunitarias y capacidad de adaptación en un entorno de competencia creciente. Según Coraggio (2008), Leal (2008) y Martín et al. (2021), la sostenibilidad socioeconómica exige que las actividades económicas permitan el bienestar presente y futuro, incorporando la equidad social, la protección ambiental y la participación colectiva.

El estudio aplica este marco al observar aspectos como:

- Cambios en ingresos y ventas de los tenderos (dimensión económica).
- Alteraciones en el tejido social, experiencias de asociatividad y apoyo mutuo entre tenderos y comunidad (dimensión social).

- Percepción y adopción de estrategias para adaptarse a la presión de competencia, como innovación, digitalización y cooperación (interrelación social-económica).

El análisis bajo esta teoría permite no solo identificar las amenazas, sino también proponer soluciones integrales—por ejemplo, fortalecer alianzas de tenderos, promover productos locales, apostar por la economía circular y la capacitación—que ayuden a preservar el bienestar socioeconómico de los tenderos más allá del corto plazo y en armonía con su comunidad y entorno

3.1.4. Teoría de la Ventaja Competitiva

La teoría de la ventaja competitiva, propuesta por Michael Porter en su obra "Competitive Strategy" (1980), se enfoca en cómo las empresas pueden alcanzar y mantener una posición favorable frente a sus competidores en el mercado (Porter, 1985). Según esta perspectiva, las organizaciones deben diseñar estrategias que les permitan destacar en su sector, ya sea a través de la reducción de costos o mediante la diferenciación de sus productos o servicios (Porter, 1985).

La ventaja competitiva se entiende como cualquier atributo o recurso que permite a una empresa superar a sus rivales, lo que puede incluir el acceso exclusivo a recursos valiosos, tecnologías innovadoras, una ubicación estratégica, personal altamente calificado o una marca consolidada (Porter, 2007). Estas ventajas resultan fundamentales para el crecimiento y la rentabilidad sostenida de la empresa (Apodaca Del Ángel et al., 2016).

Porter (1985) identifica dos estrategias principales para alcanzar la ventaja competitiva:

Liderazgo en costos: Consiste en convertirse en el productor con menores costos dentro de la industria, lo que permite ofrecer precios más bajos y captar una mayor cuota de mercado. Para lograrlo, las empresas suelen apoyarse en economías de escala, optimización de procesos y un estricto control de los costos operativos (Porter, 1985).

Diferenciación: Se basa en ofrecer productos o servicios percibidos como únicos o superiores por los consumidores, ya sea por sus características distintivas, alta calidad, diseño innovador o un servicio al cliente sobresaliente (Porter, 1985). Esta estrategia permite a las empresas cobrar precios premium y fomentar la lealtad de sus clientes.

Adicionalmente, Porter (1985) plantea la estrategia de enfoque, que consiste en atender un segmento específico del mercado, aplicando el liderazgo en costos o la diferenciación para satisfacer las necesidades particulares de ese nicho.

Más adelante, Porter (2007) introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para analizar las actividades internas de la empresa y descubrir oportunidades para generar valor adicional. Esta herramienta descompone las operaciones empresariales en etapas específicas, facilitando la identificación de áreas donde se puede mejorar la eficiencia o añadir elementos diferenciadores (Porter, 2007).

El fortalecimiento del servicio al cliente, a través de una atención excepcional y personalizada, también puede contribuir a la creación de lealtad, lo que resulta difícil de imitar por la competencia (Porter, 2007).

Esta teoría ha sido fundamental para el desarrollo de estrategias empresariales en el contexto globalizado actual, ya que orienta a las empresas sobre cómo sobresalir en mercados competitivos, bien sea ofreciendo mayor valor a los clientes o siendo más eficientes en la producción de bienes y servicios (Apodaca Del Ángel et al., 2016).

Rice (2013) define la ventaja competitiva como el conjunto de características que permiten a una organización superar a sus competidores. Para mantener esta ventaja, es esencial desarrollar capacidades y recursos difíciles de imitar, lo que implica la creación de un sistema de actividades que abarca la formulación de estrategias, la gestión de recursos humanos, el uso de tecnología y una cadena de suministro eficiente (Porter, 2007). Un ejemplo claro de la aplicación de la teoría de

la ventaja competitiva en el caso de las tiendas D1 es su modelo de “descuento duro” (hard discount), que les permite sobresalir en el mercado colombiano principalmente por liderazgo en costos. D1 reduce sus precios gracias a estrategias como la negociación directa con fabricantes, la eliminación de intermediarios, la operación con portafolio limitado y marcas propias, y la eficiencia en logística y control de costos operativos. Esta cadena no invierte en decoraciones costosas ni en publicidad masiva, y sus tiendas son funcionales y compactas, lo que minimiza gastos y transfiere ese beneficio directamente al consumidor.

Esta ventaja competitiva de D1 se traduce en precios entre un 20% y un 40% más bajos que la competencia, cobertura nacional estratégica y un posicionamiento muy fuerte en la mente del consumidor como el “aliado del ahorro”. Así, D1 logra captar una alta cuota de mercado y provocar un cambio profundo en el comportamiento de compra de los hogares, obligando a que los tenderos tradicionales deban buscar formas diferenciadas (servicio personalizado, productos locales, fidelización) para poder competir en este nuevo entorno.

Cabe destacar que la ventaja competitiva no es estática. Cambios en el entorno económico, tecnológico y social pueden afectar la posición de una empresa, y la globalización ha intensificado la competencia, obligando a las organizaciones a adaptarse e innovar continuamente (Apodaca Del Ángel et al., 2016).

Actualmente, la digitalización, el uso de inteligencia artificial y la automatización se han vuelto herramientas clave para lograr ventajas competitivas sostenibles (Aragón et al., 2020). Además, la sostenibilidad es cada vez más valorada por los consumidores, y las empresas que la integran en su modelo de negocio pueden mejorar su imagen y acceder a nuevos mercados (Porter, 2007). Ejemplos como Patagonia demuestran cómo la sostenibilidad puede convertirse en una ventaja competitiva significativa.

La teoría de la ventaja competitiva proporciona un marco esencial para comprender cómo las empresas pueden posicionarse y prosperar en mercados dinámicos,

recurriendo a estrategias como el liderazgo en costos, la diferenciación, la innovación y la sostenibilidad, y adaptándose de manera ágil a los cambios del entorno (Apodaca Del Ángel et al., 2016).

La teoría de la ventaja competitiva se relaciona con el estudio del impacto de la incursión de D1 en los tenderos porque permite analizar cómo los cambios generados por la presencia de esta cadena modifican la estructura competitiva local y las posibilidades de sostenibilidad de los pequeños comercios. Mediante estrategias como el liderazgo en costos y la eficiencia operativa, D1 logra captar una porción significativa del mercado ofreciendo precios más bajos y modelos de negocio escalables. Como consecuencia, se observa que los tenderos tradicionales se ven forzados a replantear sus propias ventajas, recurriendo a la diferenciación a través de la atención personalizada, productos locales y vínculos comunitarios, para mantener su relevancia y supervivencia en el nuevo entorno competitivo generado por la expansión de D1.

3.2. MARCO CONCEPTUAL

Tiendas de Descuento Duro (“Hard Discount”)

Las tiendas de descuento duro, representadas en Colombia por D1, se caracterizan por un modelo comercial enfocado en portafolios limitados, precios bajos todo el año y una logística eficiente. Estas tiendas han experimentado una rápida expansión geográfica y han logrado captar una significativa cuota de mercado, no solo en grandes ciudades sino también en municipios intermedios y zonas periféricas, modificando de manera estructural el comercio minorista colombiano (Treinta, 2025)

Tiendas de Barrio: Función Socioeconómica

Las tiendas de barrio en Colombia cumplen una función multifacética como unidades económicas familiares, generadores de empleo y ejes de cohesión social,

debido a su proximidad y relaciones de confianza con la comunidad. Han sido tradicionalmente pilares del comercio local, pero enfrentan desafíos derivados de la competencia de grandes cadenas y la entrada de nuevos modelos de negocio como el hard discount (Ramírez & Pachón, 2004)

Sostenibilidad Socioeconómica de los Tenderos

La sostenibilidad socioeconómica de los tenderos hace referencia a su capacidad para mantener viabilidad económica, generar ingresos estables, contribuir al empleo local y sostener su papel como actores sociales dentro del tejido comunitario. La sostenibilidad en este contexto implica la adaptación a nuevos entornos de competencia y la integración de prácticas innovadoras de gestión, tecnología y relaciones con el cliente (Fenalco, 2025)

Impacto de las Tiendas D1 en el Entorno Local

La incursión de tiendas D1 ha transformado la dinámica comercial local, introduciendo competencia basada en precios bajos, marcas propias y cadenas de suministro eficientes. Estudios recientes muestran que la llegada de tiendas D1 puede influir negativamente en los volúmenes de venta de los tenderos tradicionales y alterar la dinámica de consumo en los barrios, aunque también generan empleo formal, incrementan el recaudo tributario y favorecen, en ocasiones, la modernización de parte del comercio tradicional (Banco de la República, 2025)

4. 5. Retos de Adaptación para los Tenderos

Los tenderos enfrentan la necesidad de implementar estrategias de diferenciación, aliados comunitarios, y prácticas de gestión eficaces para conservar su clientela, adaptarse a la digitalización y fortalecer su sostenibilidad. Elementos como la proximidad física, la confianza y la personalización siguen siendo ventajas competitivas de las tiendas de barrio ante la expansión de las cadenas de descuento duro (San Javier, 2023).

3.3. MARCO CONTEXTUAL

El municipio de Santander de Quilichao, situado en el norte del departamento del Cauca, conforma una zona dinámica que históricamente ha dependido del comercio minorista, con las tiendas de barrio como principal motor de abastecimiento local y tejido social. Estas tiendas, enraizadas en redes de confianza y proximidad, han sido determinantes para la economía popular, la generación de empleo y la seguridad alimentaria en los barrios periféricos (Treinta, 2025).

En la última década, el comercio minorista colombiano ha experimentado una transformación profunda, marcada por la irrupción y desarrollo de cadenas de descuento duro, como Tiendas D1, que han revolucionado los hábitos de consumo y la estructura competitiva de ciudades intermedias y municipios, incluyendo Santander de Quilichao (America Retail, 2025). D1 se consolidó como la cadena con mayor expansión geográfica al alcanzar 2.600 puntos de venta para 2025, presencia que abarca más de 530 municipios del país, gracias a un modelo basado en precios bajos, logística eficiente y oferta de productos esenciales (America Retail, 2025; Valorem, 2024).

La zona norte de Santander de Quilichao ha sido uno de los escenarios de esta expansión. La apertura de nuevas sucursales ha modificado la dinámica comercial local, afectando tanto la supervivencia de las tiendas tradicionales como los mecanismos de socialización y consumo entre los habitantes de los barrios (Treinta, 2025). El modelo D1 enfatiza portafolios limitados y acceso a productos de uso frecuente a precios competitivos, lo que induce una migración paulatina de la clientela desde las tiendas de barrio hacia los puntos de venta de la cadena, principalmente por el diferencial de precios, la facilidad logística y el atractivo de promociones continuas (Valorem, 2024).

Para el periodo 2022-2025, la presencia de D1 continúa creciendo, sustentada en una estrategia de inversión anual cercana a los 200.000 millones de pesos,

destinada a la apertura de nuevas tiendas y a la consolidación de relaciones con proveedores nacionales y regionales (America Retail, 2025). El impacto directo en la economía local es evidente, expresado en la creación de empleo formal: para 2024, D1 cuenta con más de 24.000 colaboradores en Colombia, el 95% con contratos a término indefinido, además de promover la capacitación y el desarrollo profesional (Valorem, 2024).

Sin embargo, el crecimiento desbordado de D1 despliega efectos ambivalentes sobre la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos tradicionales. Mientras algunos sectores de la comunidad han encontrado en la cadena la oportunidad de acceder a productos a menor costo y con mejor disponibilidad, los tenderos reportan una disminución sensible de sus ventas, reducción de márgenes y pérdidas en el flujo de clientela habitual, lo que pone en riesgo su permanencia, viabilidad económica y rol comunitario (Studocu, 2024; Valorem, 2024). La competencia intensa ha propiciado que los tenderos implementen estrategias de supervivencia como la personalización del servicio, el fortalecimiento de esquemas de crédito informal, la diferenciación en la oferta de productos complementarios o la incorporación de tecnologías de pago digital (Treinta, 2025).

Al mismo tiempo, el modelo D1 genera encadenamientos económicos positivos en ciertas áreas, al promover la contratación de proveedores locales y la dinamización del transporte de mercancías, pero también se observan desafíos ambientales y sociales: el crecimiento de la red de tiendas aumenta la demanda de servicios públicos, la necesidad de tratamiento de residuos y el consumo de energía, elementos que D1 ha intentado abordar mediante estrategias de responsabilidad social empresarial, campañas de reciclaje y reducción de consumo energético (Valorem, 2024).

Por otro lado, se presentan procesos de exclusión progresiva derivados de la competencia desigual. Los pequeños tenderos, sujetos a limitaciones en el acceso al crédito, baja capacidad de negociación con grandes proveedores y ausencia de economías de escala, enfrentan riesgo de desplazamiento económico y pérdida de

identidad cultural en el tejido barrial (America Retail, 2025; Treinta, 2025). Esta tensión se amplía cuando los clientes tradicionales migran hacia esquemas de consumo más impersonales, influenciados por el peso del marketing, la tecnología y las campañas de ahorro masivo.

No obstante, es necesario reconocer que la expansión de D1 ha impulsado a parte del comercio tradicional a modernizar sus prácticas, adoptar herramientas digitales y fortalecer la asociatividad, lo que puede traducirse en experiencias de adaptación, resiliencia y superación de la crisis (Treinta, 2025). La coexistencia de modelos modernos y tradicionales redefine las fronteras competitivas, los mecanismos de abastecimiento y la naturaleza de las relaciones de confianza en el ámbito local.

En el plano ambiental, D1 ha reportado iniciativas para reducir su huella de carbono, optimizar el uso de energía y gestionar el reciclaje en coordinación con fundaciones y programas de responsabilidad social que han alcanzado a miles de beneficiarios durante 2024 (Valorem, 2024). No obstante, los desafíos persisten en la integración de sistemas comunitarios de gestión de residuos y la educación para el consumo responsable, especialmente en barrios con menor acceso a servicios públicos adecuados.

El contexto competitivo de la zona norte de Santander de Quilichao no es homogéneo. Mientras algunas tiendas de barrio han logrado sostenerse gracias a la fidelidad de su clientela y la adaptabilidad de sus servicios, otras han tenido que cerrar o transformar su modelo de negocio ante la imposibilidad de competir en igualdad de condiciones. La distribución geográfica de los nuevos puntos de venta D1 también revela patrones de concentración en áreas de mayor densidad poblacional y actividad comercial, lo que intensifica el impacto sobre los tenderos en esas zonas específicas (America Retail, 2025).

Por otro lado, la incursión de D1 propicia efectos indirectos sobre el empleo informal, pues la disminución de la rentabilidad de los tenderos puede acarrear la pérdida de puestos de trabajo familiares o la reducción de jornadas, con implicaciones en el

ingreso de los hogares barriales (Studocu, 2024). A nivel socioeconómico, la sostenibilidad de los comercios tradicionales depende de la capacidad colectiva para asociarse, innovar y reivindicar el valor social de la tienda de barrio como espacio de encuentro, solidaridad y construcción comunitaria.

Se observa igualmente que, a pesar de los riesgos planteados, la llegada de D1 ha rendido frutos en términos de democratización del acceso a bienes, seguridad alimentaria y dinamización del comercio local, incluso en áreas tradicionalmente rezagadas en inversión y cobertura retail (Valorem, 2024). El desafío a futuro radica en encontrar ámbitos de convergencia entre la eficiencia comercial, la sostenibilidad ambiental y la protección del tejido socioeconómico de los barrios, para evitar la exclusión irreversible de los tenderos y fortalecer la resiliencia del municipio.

En síntesis, el periodo 2022-2025 evidencia una convivencia desafiante entre el avance sostenido de D1 y la persistencia del pequeño comercio, enmarcándose en un escenario de transformación acelerada en el que la sostenibilidad socioeconómica depende tanto de la capacidad de adaptación individual como de las políticas públicas y el apoyo comunitario, siendo fundamental monitorear las tendencias de consumo, empleo y cohesión social en la zona norte de Santander de Quilichao para orientar respuestas integrales.

3.4. MARCO LEGAL.

El análisis se fundamenta en la normatividad nacional y local aplicable al comercio minorista, protección de microempresarios y la competencia en Colombia.

Ley 2069 de 2020. Establece disposiciones para promover el emprendimiento y la consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), favoreciendo la competencia leal y condiciones equitativas para los pequeños comerciantes (Congreso de la República de Colombia, 2020).

Normas sobre competencia económica. El marco regulatorio de la libre competencia, como la Ley 1340 de 2009 y la Ley 155 de 1959, procura equilibrar las condiciones entre grandes cadenas y el comercio local, e impide prácticas

desleales que afectan a los tenderos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

Legislación sobre economía solidaria y asociatividad. Leyes como la Ley 2234 de 2022 promueven la organización gremial, la asociatividad y la formalización de microempresas y tenderos, con acceso a incentivos y programas de apoyo (Congreso de la República de Colombia, 2022).

Reglamento municipal. El Acuerdo 007 de 2011 del Concejo Municipal de Santander de Quilichao regula la actividad comercial local, definiendo zonas, horarios y tipos de establecimientos, promoviendo la coexistencia de grandes cadenas y tenderos (Concejo Municipal, 2011).

Decreto 041 de 2024. Reglamenta los horarios de funcionamiento y condiciones de operación para establecimientos comerciales, incidiendo directamente en la actividad de tiendas D1 y tenderos (Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao, 2024).

Políticas empresariales y regulatorias de D1. Tiendas D1 afirma cumplir con la normatividad laboral, tributaria y ética aplicable en Colombia, aspecto relevante para el contexto competitivo y normativo del estudio (Tiendas D1, 2025).

Tabla 1

Resumen marco legal

Nivel	Norma/Fuente	Año	Aspecto
Nacional	Ley 2069 de 2020	2020	Promoción de emprendimiento y MIPYMES; competencia leal
Nacional	Ley 1340 de 2009, Ley 155/59	2009/1959	Regulación de la libre competencia y prácticas desleales

Nacional	Ley 2234 de 2022	2022	Promoción de asociatividad y apoyo a microempresarios
Municipal	Acuerdo 007 de 2011	2011	Regulación de actividades comerciales y protección del comercio local.
Local	Decreto 041 de 2024	2024	Reglamentación de horarios de funcionamiento de establecimientos
Corporativo	Compromisos legales D1	2025	Cumplimiento de normatividad laboral y comercial

Nota. Fuente: Elaboración propia.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

Esta sección describe la metodología empleada en la investigación, detallando las técnicas, métodos, el tipo de estudio y otros elementos considerados durante el desarrollo del proyecto. A través de la aplicación de este enfoque metodológico, se examinó el efecto que ha tenido la entrada de las tiendas D1 en el mercado sobre la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos ubicados en los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao, abarcando el periodo desde 2022 hasta la fecha actual.

4.1. TIPO DE ESTUDIO

El estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo, con el objetivo de ofrecer una visión integral sobre cómo la incursión de las tiendas D1 afectó a los tenderos en Santander de Quilichao. Se empleó un enfoque combinado de métodos cuantitativos, lo que permitió generar información valiosa para el desarrollo local y el bienestar comunitario, proporcionando recomendaciones que fortalecieron la capacidad de los tenderos para adaptarse a un entorno competitivo

A) Componente Exploratorio

El componente exploratorio permitió indagar en un tema poco investigado en este contexto específico. Se exploró el impacto inicial de la llegada de D1 en la dinámica económica de los pequeños tenderos locales, identificando tendencias y patrones preliminares que orientaron estudios posteriores. Este enfoque ayudó a entender cómo se percibió la llegada de D1 y cómo cambió el comportamiento de los tenderos y consumidores.

B) Componente Descriptivo

El componente descriptivo se enfocó en caracterizar y detallar la situación actual de los tenderos antes y después de la llegada de D1. Se analizaron las características demográficas y económicas de los tenderos, así como sus dinámicas comerciales.

Además, se evaluaron los cambios en ventas, ingresos y márgenes de beneficio, y se examinó la cohesión social y el empleo local.

4.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se implementó un enfoque de investigación mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del impacto de la competencia de las tiendas D1 en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos tradicionales.

4.3. MÉTODO

El método de investigación utilizado fue el analítico-deductivo. Se partió de principios teóricos y estudios existentes sobre el impacto de grandes cadenas de supermercados en economías locales. Basándose en estos principios, se dedujo que la apertura de tiendas D1 afectó negativamente a los tenderos de los barrios de la zona norte, reduciendo sus ingresos y alterando sus prácticas comerciales. Este método permitió comprobar o refutar hipótesis basadas en teoría económica y social.

4.4. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

4.4.1. Fuentes

4.4.1.1. Tenderos

Se recolectaron datos originales mediante encuestas estructuradas aplicadas a los tenderos de los barrios de la zona norte de Santander de Quilichao. Estas encuestas permitieron obtener información sobre ventas e ingresos antes y después de la llegada de D1, percepciones sobre la competencia, cambios en el comportamiento del consumidor y estrategias adoptadas para enfrentar la competencia

4.4.1.2. Fuentes secundarias

Se consultaron fuentes secundarias como literatura académica, informes gubernamentales y de ONGs, datos estadísticos de entidades oficiales y artículos periodísticos. Estas fuentes proporcionaron contexto y antecedentes relevantes sobre el impacto de tiendas similares en mercados locales y sobre el desarrollo socioeconómico en Santander de Quilichao

4.4.2. Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información constituyeron métodos fundamentales para obtener datos relevantes y precisos en el desarrollo del estudio. En este caso, se implementaron tanto encuestas como entrevistas semiestructuradas, permitiendo la obtención de información cuantitativa y cualitativa de los participantes.

Se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra representativa de tenderos. Los cuestionarios incluyeron preguntas cerradas, diseñadas para recoger datos sobre ingresos, cambios en las ventas, percepción de precios y satisfacción con los servicios ofrecidos. Esta técnica facilitó la obtención de datos cuantificables, que posteriormente fueron analizados estadísticamente para identificar tendencias y patrones en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos.

4.5. POBLACIÓN

La población estuvo compuesta por todos los propietarios y/o empleados de tiendas de barrio en la zona norte de Santander de Quilichao, que correspondían a 208 personas según la Cámara de Comercio del Cauca (2022). La muestra se determinó mediante muestreo aleatorio simple, aplicando la fórmula correspondiente para definir el tamaño muestral adecuado.

4.5.1. Muestra

A partir de la implementación del muestreo aleatorio simple, se pueden establecer las siguientes muestras:

4.5.1.1. Muestra tenderos

La muestra estará determinada a través de la definición de la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2(p * q)}{\frac{e^2 + (z^2(p * q))}{N}}$$

Margen: 10%

Nivel de confianza: 95%

Población Tiendas de barrio zona norte: 208

Tamaño de muestra: 66

4.6. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

4.6.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada en el ámbito empresarial para examinar el entorno externo de una organización a través de seis categorías: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta metodología ayuda a las empresas a identificar y comprender los elementos externos que pueden influir en su desempeño y en la formulación de estrategias. Según Betancourt (2018), el análisis PESTEL resulta fundamental para evaluar el entorno externo de una organización considerando estos seis factores clave.

Factores Políticos:

Los factores políticos engloban las políticas gubernamentales, la estabilidad política y las relaciones internacionales que pueden afectar a las empresas (Lull & Galdón, 2024). Por ejemplo, políticas comerciales restrictivas o conflictos internacionales, como la guerra comercial entre Estados Unidos y China, pueden impactar la competitividad y el acceso a mercados. Además, estos factores incluyen regulaciones fiscales, laborales y acuerdos comerciales internacionales, los cuales pueden modificar la rentabilidad de una empresa según la carga impositiva o las condiciones regulatorias (Aurellia et al., 2023).

Factores Económicos:

Las condiciones económicas, como la inflación, las tasas de interés y el crecimiento del PIB, afectan directamente la capacidad de compra de los consumidores y la rentabilidad empresarial (Betancourt, 2019). Cambios en el entorno macroeconómico, como fluctuaciones en los tipos de cambio o crisis económicas, pueden representar tanto oportunidades como amenazas para las organizaciones.

Factores Sociales:

Los factores sociales consideran aspectos demográficos, culturales y tendencias de consumo que influyen en el comportamiento del consumidor. Cambios en la estructura poblacional, como el envejecimiento o la mayor diversidad cultural, pueden generar nuevos retos u oportunidades. Por ejemplo, el aumento de la conciencia sobre la salud ha impulsado la demanda de productos más saludables y sostenibles.

Factores Tecnológicos:

La innovación tecnológica ha transformado la forma en que operan las empresas, con ejemplos como la inteligencia artificial, el big data y el comercio electrónico (Aurellia et al., 2023). Los factores tecnológicos incluyen avances que pueden ofrecer oportunidades de crecimiento, pero también desafíos como la ciberseguridad o la rápida obsolescencia de las tecnologías. Adaptarse a estos cambios es esencial para mantener la competitividad.

Factores Ecológicos:

Los factores ecológicos o medioambientales se refieren al impacto de la empresa en el entorno natural y a las preocupaciones de sostenibilidad, incluyendo regulaciones ambientales, cambio climático y responsabilidad ambiental (Parada, 2013; Rosani et al., 2022). Ignorar estos factores puede resultar en sanciones o daños reputacionales, mientras que su integración puede generar ventajas competitivas, como ocurre con empresas líderes en sostenibilidad.

Factores Legales:

Los factores legales comprenden el marco normativo que regula la actividad empresarial, incluyendo leyes laborales, normas de seguridad y regulaciones comerciales. Cumplir con la legislación vigente es esencial para evitar sanciones y litigios, y los cambios en la normativa pueden suponer tanto amenazas como oportunidades para la empresa.

En suma, el análisis PESTEL permite a las organizaciones anticiparse a los riesgos y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas

4.6.2. Análisis DOFA

El análisis DOFA (también conocido como FODA o SWOT, por sus siglas en inglés) es una herramienta estratégica esencial que permite a las organizaciones evaluar tanto su situación actual como sus perspectivas futuras, considerando factores internos y externos. Su nombre corresponde a los cuatro elementos que analiza: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Humphrey & Lie, 2004).

Fortalezas: Son los atributos internos que diferencian y potencian a una organización frente a la competencia. Estos pueden incluir recursos humanos calificados, tecnología avanzada, reputación de marca, o una red de distribución eficiente. Identificar las fortalezas es clave para que la organización las aproveche en su estrategia (Humphrey & Lie, 2004).

Debilidades: Se refieren a las limitaciones internas que pueden obstaculizar el desempeño de la organización, tales como la falta de recursos financieros, procesos ineficientes, baja visibilidad en el mercado o deficiencias en la cultura organizacional. Reconocer las debilidades permite establecer acciones de mejora y evitar impactos negativos (Correa, 2006).

Oportunidades: Son factores externos que la organización puede aprovechar para crecer o mejorar. Entre ellos se incluyen tendencias de mercado, cambios

legislativos, avances tecnológicos o la apertura de nuevos mercados. Detectar oportunidades facilita la identificación de áreas de expansión y desarrollo (Payares & Arrieta, 2014).

Amenazas: Representan riesgos externos que pueden afectar a la organización, como el aumento de la competencia, cambios regulatorios desfavorables, crisis económicas o variaciones en las preferencias del consumidor. Identificarlas ayuda a diseñar estrategias para mitigar sus posibles efectos (Marín et al., 2010).

El análisis DOFA es ampliamente utilizado en la planeación estratégica, ya que proporciona una visión integral de la situación de la organización, permitiendo identificar áreas de mejora, priorizar acciones y adaptarse a los cambios del entorno (Fitriani, 2022). Además, facilita la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias que respondan tanto a las capacidades internas como a las condiciones externas.

Su origen se remonta a una investigación realizada en el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970, liderada por Albert Humphrey junto a Marion Doshier, Robert Stewart, Birger Lie y Otis Benepe, con el objetivo de entender por qué fallaba la planificación corporativa en grandes empresas (Humphrey & Lie, 2004). A partir de este trabajo, se estableció la matriz DOFA como una herramienta para identificar y evaluar factores clave internos y externos relevantes para el logro de los objetivos organizacionales.

En conclusión, el análisis DOFA es una metodología poderosa que ayuda a las organizaciones a comprender su posición en el mercado y a proyectar su futuro, siendo aplicable tanto a empresas consolidadas como a nuevos emprendimientos (Arrieta & Cardona, 2018). Su correcta aplicación puede ser determinante para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en un entorno competitivo y cambiante.

4.7. FASES DEL PROYECTO

El estudio sobre el impacto de la incursión de las tiendas D1 en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de la zona norte de Santander de Quilichao se estructuró en las siguientes fases:

4.7.1. Fase de planificación

- Se definió el problema de investigación, estableciendo cómo la llegada de D1 afectó la sostenibilidad económica de los tenderos locales, con especial atención a variables como ingresos, empleo y comportamiento de los consumidores.
- Se establecieron los objetivos generales y específicos, tales como analizar la variación en las ventas y los cambios en las estrategias comerciales de los tenderos.
- Se determinó que el estudio sería de tipo exploratorio-descriptivo, con un enfoque cuantitativo.
- Se identificó la población objetivo (tenderos de los barrios de la zona norte) y se seleccionó una muestra representativa para la recolección de datos.

4.7.2. Fase de diseño metodológico

- Se elaboraron los instrumentos de recolección de datos, diseñando cuestionarios para las encuestas y guías para las entrevistas semiestructuradas. Estos instrumentos incluyeron preguntas sobre ingresos, ventas, percepción de la competencia y estrategias de adaptación.

Tabla 2

Variables y categorías

Categoría	Subcategoría	Variable	Pregunta asociada
Datos sociodemográficos	Identificación personal	Edad	¿Cuál es su rango de edad?
		Género	¿Cuál es su género?
		Estado civil	¿Cuál es su estado civil?
	Familiaridad	Con quién vive	¿Con quién vive actualmente?
	Laboral	Número de personas que trabajan en la tienda	¿Cuántas personas trabajan en su tienda?
Condiciones económicas y educativas	Capital humano	Nivel de educación	¿Cuál es su nivel de educación alcanzado?
	Trayectoria y estructura del negocio	Tiempo de operación de la tienda	¿Cuántos años lleva operando la tienda?
		Tiempo en el negocio de tendero	¿Hace cuánto tiempo desarrolla la actividad de tendero?
	ingreso	distancia aproximada	¿Cuál es el ingreso mensual aproximado de la tienda?
	Propiedad del local	Propietario o renta la tienda	¿Es propietario o arrienda el local?
Comercial	Portafolio	Tipos de productos vendidos	¿Qué tipos de productos se venden en la tienda?
		Ha incorporado nuevos productos/marcas	¿Ha incorporado nuevos productos o marcas para competir?
	Promociones y alianzas	Ofrece promociones/descuentos	¿Ofrece promociones o descuentos?
		Ha formado alianzas con otros tenderos/empresas	¿Ha formado alianzas con otros tenderos/empresas?

Apoyos y formación	Apoyo externo	Recibe ayuda gubernamental	¿Recibe actualmente algún tipo de ayuda gubernamental?
		Tipo de apoyo necesario	¿Qué tipo de apoyo considera necesario para mejorar su negocio?
	Capacitación y tecnología	Ha recibido capacitación en gestión	¿Ha recibido capacitación en gestión o administración de negocios?
		Ha capacitado a su personal	¿Ha capacitado a su personal?
		Implementación de tecnología	¿Ha implementado tecnología en su negocio?
	Participación	Participa en capacitaciones/talleres	¿Participaría en capacitaciones o talleres organizados?
Competencia e impacto de D1	Situación y estrategias	Efecto de la llegada de D1	¿Cómo ha afectado la llegada del D1 a su negocio?
		Estrategias frente a precios de D1	¿Qué estrategia adopta frente a los precios bajos de D1?
		Cambio en ventas tras D1	¿Ha cambiado el volumen de ventas desde la apertura de D1?
		Dificultades por competencia D1	¿Cuáles dificultades ha tenido por la competencia de D1?

	Acciones para competir con D1	¿Qué acciones ha adoptado para competir con D1?
Servicios y diferenciación	Ha mejorado/diversificado servicios	¿Ha mejorado o diversificado los servicios ofrecidos tras la llegada de D1?
Sostenibilidad	Estrategias para la sostenibilidad	¿Qué estrategias ha implementado para ser más sostenible?
Apoyo institucional	Apoyo institucional necesario	¿Qué tipo de apoyo institucional considera necesario para competir o fortalecerse?

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Se realizó una prueba piloto del cuestionario con un pequeño grupo de 7 tenderos de la zona norte de Santander de Quilichao, lo que permitió ajustar las preguntas y asegurar la comprensión de los encuestados.

4.7.3. Fase de recolección de datos

- Se aplicaron las encuestas presenciales a la muestra seleccionada de tenderos, obteniendo información cuantitativa sobre los cambios en sus negocios tras la incursión de D1
- Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con tenderos y representantes de D1 (4) para obtener perspectivas cualitativas.

4.7.4. Fase de análisis de datos

- Se procesaron los datos obtenidos de las encuestas, identificando patrones en los ingresos, número de clientes y empleo de los tenderos antes y después de la llegada de D1 a través de software SPSS
- Se realizó la triangulación de datos, integrando los resultados cuantitativos y cualitativos para generar una visión más integral del impacto de D1 en la sostenibilidad de los tenderos.

4.7.5. Fase de interpretación y conclusiones

- Se interpretaron los resultados en relación con los objetivos del estudio y las hipótesis planteadas, identificando las principales afectaciones a la sostenibilidad económica y las estrategias adoptadas por los tenderos para enfrentar la competencia.
- Se propusieron recomendaciones para que los tenderos locales mejoraran su competitividad frente a grandes cadenas como D1 y se brindaron sugerencias para fortalecer el comercio local.

4.7.6. Fase de presentación de resultados

- Se elaboró el informe final, presentando los hallazgos, conclusiones y recomendaciones en un documento estructurado que incluyó gráficos, tablas y análisis.
- Se difundieron los resultados a las partes interesadas, como autoridades locales, cámaras de comercio y asociaciones de tenderos, con el fin de facilitar la aplicación de las recomendaciones propuestas.

- Este proceso metodológico aseguró la rigurosidad en la ejecución del estudio y la generación de resultados útiles para mejorar la situación de los tenderos frente a la competencia de grandes cadenas como D1.

Tabla 3

Resumen de fases

Fase	Objetivo principal	Instrumento/Procedimiento
Planificación	Definir el problema de investigación: impacto de D1 en sostenibilidad de tenderos (ingresos, empleo, consumidores).	Documento con la formulación del problema, revisión documental.
	Establecer objetivos generales y específicos.	Desarrollo de objetivos
	Definir tipo de estudio (exploratorio-descriptivo, enfoque cuantitativo).	Justificación metodológica
	Identificar población y seleccionar muestra (tenderos de zona norte).	Listado de población, fórmula de muestreo, criterios de selección
Diseño metodológico	Elaborar instrumentos para recolección de datos (cuestionario, entrevista semiestructurada).	Cuestionarios estructurados, guías de entrevista
	Desarrollar prueba piloto con grupo de tenderos para validar el cuestionario.	Versión piloto del cuestionario, matriz de ajuste de preguntas
Recolección de datos	Aplicación de encuestas a la muestra de tenderos.	Cuestionario aplicado en campo
	Realización de entrevistas semiestructuradas con tenderos y representantes de D1.	Guía de entrevista, registro audiovisual o notas
Análisis de datos	Procesamiento de datos encuestados.	Software estadístico (Excel/SPSS), base de datos
	Triangulación con información cualitativa.	Matriz de datos, informe de triangulación

Interpretación y conclusiones	Interpretar resultados frente a objetivos e hipótesis; identificar estrategias y afectaciones.	Informe de interpretación, fichas de conclusiones.
	Propuestas de recomendaciones para mejorar la competitividad y fortalecer el comercio local.	Documento completo con conclusiones y recomendaciones
Presentación de resultados	Elaborar informe final con hallazgos, conclusiones y gráficos.	Informe estructurado, gráficos, tablas.
	Difusión de resultados a de tenderos.	Presentación y envío de informe.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1. CONDICIONES SOCIODEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LOS BARRIOS DE LA ZONA NORTE DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO.

Considerando la propuesta de Kotler (1996), el análisis ambiental permite evaluar varios factores que impactan en la organización. Este análisis es fundamental debido a la necesidad de comprender los factores que pueden afectar el desempeño del negocio y pueden tener un impacto positivo o negativo en la organización.

Figura 1

Ontología del macroentorno de una empresa.



Nota. La figura muestra los elementos a considerar para la elaboración de un análisis del macroentorno de una empresa. Tomado Garcés & González (2023). Análisis del entorno económico y su influencia en la competitividad de la industria textil en Colombia. *Revista Sotavento MBA*, 9(2), 73-92.

El estudio o análisis macroambiental implica, estudiar, conocer, comprender y pronosticar tendencias, eventos y situaciones a gran escala que impactan la vida de la empresa a gran escala que tienen un impacto en la vida de la empresa. Este

enfoque tiene en cuenta las contribuciones de la perspectiva holística del enfoque clásico, así como los factores sociales, políticos y legales que influyen en las operaciones comerciales. Porter (1985) sugiere que el macroentorno de una empresa puede presentar oportunidades o amenazas, incluidos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, sociales, legales y ambientales (DESTEP).

Así pues, el estudio del macroentorno constituye la fuente de la ventaja competitiva al brindar a los líderes de la empresa la información necesaria para tomar decisiones correctas (Baby & Jaramillo, 2008). Bajo este enfoque, el estudio del macroentorno es una actividad empresarial subordinada. Las organizaciones no pueden proponer alcanzar metas y mucho menos establecer estrategias sin tener conocimiento, entender e incluir en sus políticas la información existente en el ambiente en el que operan.

Aunque hoy en día, esta actividad ha ganado mayor relevancia en cuanto a esfuerzo y dedicación, tanto debido a la rápida disponibilidad de información causada por los progresos científicos y tecnológicos en distintos campos de la ciencia, como por la demanda actual de evolución constante impuesta por el contexto global en el que opera el sector empresarial (Ballesteros, 2021).

5.1.1. Generalidades del Municipio.

Santander de Quilichao, ubicado en el norte del departamento del Cauca, Colombia, es un municipio que destaca por su diversidad cultural y étnica, así como por su relevancia económica en la región.

Así pues, Santander de Quilichao es un municipio colombiano ubicado en el norte del departamento del Cauca, a aproximadamente 97 km al norte de Popayán y 45 km al sur de Cali (de Quilichao & Aguilar, 2016). Este municipio se caracteriza por su diversidad cultural y étnica, así como por su importancia económica en la región.

El municipio limita al norte con Villarrica y Jamundí, al este con Caloto y Jámalo, al sur con Caldon y al oeste con Buenos Aires. Su extensión territorial es de 518

km², de los cuales una pequeña parte corresponde a la zona urbana, mientras que la mayor parte se distribuye en áreas rurales que incluyen numerosas veredas y resguardos indígenas. Las coordenadas geográficas de Santander de Quilichao son 3°00'30"N de latitud y 76°29'02"O de longitud (de Quilichao & Aguilar, 2016). Esta ubicación estratégica le permite ser un punto de confluencia entre diversas rutas comerciales, facilitando el acceso a mercados tanto locales como regionales.

Figura 2

Georreferenciación Santander de Quilichao.



Nota. Esta figura denota la georreferenciación del Municipio de Santander de Quilichao, dentro de la misma se ubica el mapa de Colombia, departamento del departamento del Cauca, el Municipio de Santander de Quilichao, la Zona norte del Municipio y la ubicación específica de la tienda D1 del barrio Centenario. Tomado de Echavarría et al. *Municipio de Santander de Quilichao Empresa de servicios.*

Por su parte, el clima en Santander de Quilichao es cálido, con una temperatura promedio mensual que ronda los 23.5 °C. Esto favorece la agricultura, que es una

de las principales actividades económicas del municipio, permitiendo el cultivo de productos como café, caña panelera y arroz.

La diversidad étnica del municipio incluye comunidades afrodescendientes e indígenas, lo que enriquece su cultura y tradiciones. Esta mezcla cultural también presenta desafíos en términos de inclusión social y desarrollo equitativo.

Santander de Quilichao es un municipio que combina una ubicación geográfica privilegiada con una rica diversidad cultural. Su desarrollo futuro dependerá de la capacidad para aprovechar estas características mientras se abordan los desafíos socioeconómicos que enfrenta.

Con una población aproximada de 93,545 habitantes, según datos recientes, este municipio se presenta como un microcosmos de las dinámicas sociales, económicas y culturales que caracterizan al país. Esta población se distingue por su juventud, dado que una porción significativa se encuentra en la franja etaria de 0 a 24 años. La alta tasa de natalidad y la estructura poblacional joven son características que influyen en el proceso educativo y en las dinámicas laborales del municipio.

La densidad poblacional en Santander de Quilichao se ha visto impulsada en los últimos años por movimientos migratorios, tanto internos como externos. Desplazamientos forzados por la violencia han llevado a un aumento en la población, con un importante número de habitantes provenientes de áreas rurales en busca de mejores oportunidades. Sin embargo, esta migración también ha generado desafíos en términos de infraestructura y servicios públicos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2024).

La población de Santander de Quilichao se distribuye en un 49% hombres y 51% mujeres, lo que refleja un equilibrio demográfico. Sin embargo, la estructura poblacional revela importantes diferencias según grupos etarios (de Quilichao et al., 2016). La mayoría de la población se encuentra en el rango de edad productiva, lo que ofrece una oportunidad significativa para el desarrollo económico si se implementan políticas adecuadas que fomenten la educación y el empleo.

Ríos et al. (2022) mencionan que el municipio está dividido en una zona urbana y una extensa zona rural compuesta por 103 veredas. La cabecera municipal alberga aproximadamente 52,970 habitantes, mientras que las áreas rurales concentran a unos 40,575. Esta distribución resalta la importancia de abordar las necesidades específicas de ambas áreas para garantizar un desarrollo equitativo.

Santander de Quilichao es un municipio pluriétnico y multicultural. Según datos del DANE (2020), aproximadamente el 36% de la población se identifica como afrodescendiente, el 21% como indígena y el 43% como mestiza. Esta diversidad étnica no solo enriquece la cultura local, sino que también plantea desafíos en términos de inclusión social y atención a las necesidades específicas de cada grupo.

Las comunidades indígenas y afrodescendientes enfrentan situaciones particulares relacionadas con su acceso a servicios básicos y oportunidades económicas. La existencia de resguardos indígenas y consejos comunitarios refleja la organización social y política de estas comunidades, pero también pone de manifiesto la necesidad de políticas públicas que promuevan su bienestar y derechos.

A pesar de su riqueza cultural y demográfica, Santander de Quilichao enfrenta importantes desafíos socioeconómicos (Galvis, 2024). La pobreza multidimensional afecta a un porcentaje significativo de la población; se estima que alrededor del 23.8% vive en condiciones de pobreza que van más allá del ingreso económico e incluyen privaciones en educación, salud y acceso a servicios básicos.

La economía del municipio se basa principalmente en la agricultura, la ganadería y los servicios. Cultivos como café, caña panelera y arroz son fundamentales para la economía local. Sin embargo, el trabajo informal representa una gran parte del empleo en la región (85.8%), lo que limita las oportunidades para mejorar las condiciones laborales y económicas (de Quilichao & Aguilar, 2016).

El acceso a servicios de salud es otro aspecto crítico del entorno sociodemográfico. A pesar de contar con algunas instituciones de salud pública, existen brechas significativas en la cobertura y calidad del servicio, especialmente en áreas rurales

(Escobar et al., 2022). La mortalidad materna e infantil es alta entre grupos étnicos específicos, lo que indica la necesidad urgente de mejorar los servicios sanitarios y programas educativos sobre salud.

En términos educativos, aunque hay esfuerzos por aumentar la tasa de escolarización, persisten altos índices de deserción escolar y dificultades para acceder a una educación de calidad. Esto afecta especialmente a las comunidades más vulnerables.

El entorno sociodemográfico de Santander de Quilichao es complejo y multifacético. Su diversidad étnica y cultural es una fortaleza que puede ser aprovechada para promover un desarrollo inclusivo; sin embargo, también presenta desafíos significativos que requieren atención inmediata por parte del gobierno local y nacional (de Quilichao et al., 2016).

Es fundamental implementar políticas públicas integrales que aborden las necesidades específicas de cada grupo poblacional, mejoren el acceso a servicios básicos como salud y educación, y fomenten oportunidades económicas sostenibles (Córdoba, 2022). Solo así se podrá garantizar un futuro próspero para todos los habitantes de Santander de Quilichao, promoviendo una sociedad más equitativa e inclusiva que respete y valore su rica diversidad cultural.

El clima cálido y la ubicación geográfica estratégica de Santander de Quilichao favorecen la agricultura, permitiendo el cultivo de productos como café, caña panelera y arroz. Esto se relaciona con la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1985), que sostiene que los territorios pueden desarrollar ventajas sostenibles a partir de recursos naturales y condiciones locales específicas. La especialización agrícola, apoyada en las condiciones climáticas, constituye una fuente de ventaja para la economía local, siempre que se combine con innovación y diferenciación frente a mercados externos.

La presencia de comunidades afrodescendientes, indígenas y mestizas enriquece la cultura local y fortalece las redes de confianza y reciprocidad. Según la teoría del

capital social (Bourdieu, 2006; Putnam, 2000), la diversidad étnica puede convertirse en un recurso clave para el desarrollo, siempre que se promuevan relaciones de cooperación y normas compartidas. Sin embargo, Putnam advierte que la diversidad también puede presentar retos para la cohesión social, por lo que es fundamental fortalecer tanto el capital social bonding (lazos internos) como el bridging (puentes entre grupos).

La estructura poblacional joven y la alta tasa de natalidad representan una oportunidad para el desarrollo económico, en línea con el concepto de dividendo demográfico. Para aprovechar este potencial, la sostenibilidad socioeconómica (Coraggio, 2008; Leal, 2008) exige políticas que garanticen acceso a educación de calidad, empleo digno y servicios básicos, integrando las dimensiones social y económica del desarrollo local.

Los movimientos migratorios y el desplazamiento forzado han incrementado la densidad poblacional y la demanda sobre la infraestructura y los servicios públicos. Desde el enfoque de sostenibilidad socioeconómica, esto exige políticas públicas integrales que aborden la equidad, la inclusión y la participación comunitaria, tal como lo proponen Coraggio y Leal. La atención diferenciada a grupos vulnerables y la promoción de la equidad son esenciales para evitar la profundización de las brechas sociales.

La división entre zona urbana y rural, y la necesidad de abordar las necesidades específicas de cada área, puede analizarse mediante el análisis PESTEL. Este enfoque permite identificar cómo factores sociales, económicos y políticos impactan de manera diferenciada en el acceso a servicios, la generación de empleo y la cohesión comunitaria, orientando la formulación de estrategias de desarrollo equitativo.

La persistencia de la pobreza multidimensional y la alta informalidad laboral limitan la sostenibilidad de los hogares y negocios locales. La teoría del capital social sugiere que las redes comunitarias pueden mitigar parcialmente estas carencias,

facilitando el acceso a recursos informales y apoyo mutuo, pero subraya la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y la inclusión para lograr un desarrollo más justo y sostenible.

Las brechas en salud y educación, especialmente en áreas rurales y entre grupos étnicos, evidencian la importancia de la dimensión social de la sostenibilidad. Coraggio y Leal argumentan que el desarrollo sostenible requiere garantizar derechos fundamentales y reducir desigualdades, de modo que el crecimiento económico se traduzca en bienestar colectivo y cohesión social.

El caso de Santander de Quilichao ilustra la relevancia de integrar los enfoques de capital social, ventaja competitiva, sostenibilidad socioeconómica y análisis PESTEL para comprender y abordar los desafíos del desarrollo local. Solo mediante políticas públicas integrales, participación comunitaria y fortalecimiento de capacidades será posible transformar la diversidad y los recursos locales en motores de desarrollo sostenible e inclusivo

5.1.2. Entorno económico

Santander de Quilichao, ubicado en el norte del departamento del Cauca, es uno de los municipios más destacados por su dinamismo económico y su papel como centro estratégico para la región. Su entorno económico está influenciado por su ubicación geográfica, diversidad étnica, riqueza cultural y actividades productivas (PNUD, 2018). Sin embargo, enfrenta retos importantes en infraestructura, desigualdad y desarrollo sostenible.

Santander de Quilichao se caracteriza por su economía mixta, que combina actividades agrícolas, industriales y comerciales. La producción agrícola incluye cultivos como caña de azúcar, café y plátano, fundamentales para la subsistencia y el comercio local. Además, su proximidad al norte del Valle del Cauca lo convierte en un centro logístico que conecta con importantes corredores económicos del suroccidente colombiano (Sánchez & Gómez, 2018).

El comercio y los servicios también juegan un papel crucial. La ubicación estratégica del municipio en la vía Panamericana ha permitido el desarrollo de mercados locales y regionales, atrayendo empresas y generando empleo. Sin embargo, gran parte de la población se encuentra en empleos informales, lo que limita el acceso a beneficios sociales y estabilidad laboral.

A pesar de su potencial, Santander de Quilichao enfrenta retos significativos. La violencia y los conflictos sociales en la región han afectado la inversión privada y la estabilidad económica. Además, la infraestructura deficiente en las zonas rurales dificulta el acceso a mercados y servicios básicos para la población campesina e indígena (Sánchez & Gómez, 2018).

No obstante, el municipio también tiene grandes oportunidades para diversificar su economía. La inversión en educación técnica y proyectos sostenibles puede aprovechar la riqueza natural y cultural del territorio (Córdoba, 2022). Asimismo, la implementación de estrategias de desarrollo regional podría fomentar el turismo y la agroindustria, sectores con alto potencial de crecimiento.

El fortalecimiento de la economía de Santander de Quilichao pasa por la integración de políticas públicas que promueven la equidad social, la modernización de la infraestructura y la inclusión de las comunidades étnicas en los planos de desarrollo. Iniciativas como el Pacto por el Cauca, que busca aumentar la inversión en la región, son pasos importantes hacia un desarrollo más equilibrado y sostenible.

Según Bancamia (2020), la economía de Santander de Quilichao se basa principalmente en tres sectores:

Sector Primario: Este sector es el pilar fundamental de la economía local. La agricultura es la actividad más relevante, con cultivos como la caña de azúcar, el café, la yuca y la piña. Según datos oficiales, aproximadamente el 44.26% del territorio del municipio está destinado a cultivos agrícolas y praderas para ganadería.

La caña de azúcar, en particular, es uno de los cultivos más productivos y demandados en la región, mientras que el café del Cauca ha ido ganando reconocimiento por su calidad en el mercado nacional e internacional (UNODC, 2019).

Sector Secundario: Este sector ha ganado relevancia gracias a la instalación de empresas manufactureras y la implementación de la Ley Páez. La presencia de industrias como ingenios azucareros y empresas alimentarias ha impulsado el desarrollo industrial en el municipio. El parque industrial El Paraíso se ha convertido en un centro clave para la fabricación y generación de empleo.

Sector Terciario: El comercio en el área urbana es una fuente importante de empleo. La infraestructura comercial ha crecido significativamente, facilitando el acceso a bienes y servicios para la población. Este sector se beneficia directamente del crecimiento demográfico y del aumento en la capacidad adquisitiva de los habitantes.

Por su parte, dentro del Web Colombia Turismo (2016) establece que la ubicación geográfica de Santander de Quilichao es una ventaja significativa para su desarrollo económico. Su cercanía a importantes vías de transporte y centros urbanos permite un fácil acceso a mercados regionales y nacionales. Esto favorece no solo la comercialización de productos agrícolas e industriales, sino también el crecimiento del comercio local.

Según la Alcaldía de Santander de Quilichao (2024), a pesar de su potencial económico, Santander de Quilichao enfrenta varios desafíos:

- **Pobreza Multidimensional:** Una parte significativa de la población vive en condiciones de pobreza, lo que limita su acceso a servicios básicos y oportunidades económicas. Esto afecta especialmente a las comunidades rurales.

La pobreza multidimensional afecta a los tenderos de barrio al limitar su capacidad para satisfacer necesidades básicas como educación, salud y vivienda. En el

departamento del Cauca, donde se encuentra Santander de Quilichao, la pobreza es significativa, con un alto porcentaje de la población en situación de pobreza. Esto puede influir en la sostenibilidad económica de las tiendas de barrio, ya que los tenderos enfrentan desafíos para mantener sus negocios debido a la falta de recursos y oportunidades.

- **Inversión Insuficiente:** La falta de inversión en infraestructura agrícola y tecnológica ha sido un obstáculo para el crecimiento del sector primario. Las inversiones son necesarias para modernizar las prácticas agrícolas y mejorar la productividad.

La inversión insuficiente en infraestructura, capacitación y financiamiento para las tiendas de barrio puede debilitar su competitividad y capacidad para generar ingresos. Sin el apoyo adecuado, los tenderos pueden enfrentar dificultades para modernizar sus negocios, mejorar la calidad de los productos y servicios y atraer a más clientes. Esto puede perpetuar la pobreza y limitar el desarrollo económico local.

- **Violencia y Conflicto Social:** La violencia en algunas áreas ha impactado negativamente el comercio local y puede disuadir la inversión externa. Las extorsiones y otros delitos afectan especialmente al sector terciario.

La violencia y el conflicto social en zonas como el Cauca han llevado a un aumento en el desplazamiento forzoso y el desempleo. Esto puede afectar negativamente a las tiendas de barrio, ya que la inestabilidad social y económica reduce la demanda de productos y servicios, y aumenta los riesgos para los negocios. Además, la violencia puede disuadir a los inversores y afectar la seguridad de los tenderos y sus clientes.

En el contexto específico de la tienda D1 del Barrio Centenario, estos factores pueden tener un impacto directo en su sostenibilidad y crecimiento. La pobreza multidimensional y la inversión insuficiente pueden limitar su capacidad para innovar y expandirse, mientras que la violencia y el conflicto social pueden afectar su

seguridad y estabilidad operativa. Para mitigar estos efectos, es crucial implementar políticas de apoyo económico y social que promuevan la seguridad, la inversión y el desarrollo de capacidades en la comunidad.

Por su parte, según Córdoba (2022) a pesar de los desafíos mencionados, existen oportunidades significativas que pueden ser aprovechadas:

- **Diversificación Agrícola:** La implementación de nuevas tecnologías agrícolas y prácticas sostenibles puede aumentar la productividad y diversificar aún más los cultivos.
- **Educación y Capacitación:** La presencia de universidades e instituciones educativas en la región ofrece una oportunidad para formar mano de obra calificada que pueda contribuir al desarrollo económico local.
- **Turismo Rural:** Promover el turismo rural puede generar ingresos adicionales para las comunidades locales, aprovechando la riqueza cultural y natural del municipio.

Así las cosas, el entorno económico de Santander de Quilichao es dinámico y presenta tanto desafíos como oportunidades. Con un enfoque estratégico en el desarrollo agrícola e industrial, así como en la mejora de las condiciones sociales, este municipio tiene el potencial para convertirse en un motor económico importante dentro del departamento del Cauca. La colaboración entre el gobierno local, las empresas y las comunidades será clave para enfrentar los retos actuales y construir un futuro próspero (Universidad del Cauca, 2019). Además, la promoción de emprendimientos locales y programas de apoyo para pequeñas y medianas empresas podrían consolidar una economía más diversificada y resiliente.

Finalmente, se podría establecer que Santander de Quilichao es un municipio con una economía vibrante y estratégica, pero aún enfrenta desafíos que limitan su pleno desarrollo (UNODC, 2019). La combinación de políticas públicas efectivas, inversión privada y participación comunitaria es esencial para convertir estos desafíos en oportunidades de crecimiento económico y bienestar social. Aprovechar

su riqueza cultural y geográfica puede ser el motor que impulse a Santander de Quilichao hacia un futuro próspero y sostenible.

Por su parte, el Producto Interno Bruto (PIB) de Santander de Quilichao revela una economía local dinámica. Según datos del DANE (2023), el municipio registró un crecimiento del PIB del 1,0% en 2024, superando el promedio nacional del 0,6%.

Un PIB regional fuerte puede indicar una mayor capacidad de compra en la población, lo que podría beneficiar a los tenderos de barrio al aumentar la demanda de productos básicos. Sin embargo, en zonas con pobreza y conflictos, como el Cauca, esta demanda puede verse limitada.

Un entorno económico estable y con crecimiento puede atraer inversión, lo que podría mejorar la infraestructura y los servicios en el Barrio Centenario, beneficiando a negocios como la tienda D1. Sin embargo, la inversión en zonas con conflictos sociales puede ser escasa.

La competitividad de los tenderos de barrio y la tienda D1 depende de su capacidad para innovar y adaptarse a las condiciones económicas locales. Un entorno con un PIB creciente puede ofrecer más oportunidades para mejorar la competitividad a través de capacitaciones y financiamiento.

Santander de Quilichao se caracteriza por una economía diversificada, donde los sectores primario, secundario y terciario juegan roles importantes (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2024). Sin embargo, es el sector terciario, que incluye el comercio y los servicios que contribuye con el 41,01% de la economía local siendo una fuente importante de empleo en el Municipio (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2020).

Cabe resaltar que la ubicación estratégica de Santander de Quilichao, cerca de Cali y otros centros de consumo, favorece la actividad comercial y el dinamismo económico (Observatorio de Desarrollo Económico, 2024). La actividad comercial de Santander ha mostrado un crecimiento del 6,2% en las ventas nominales en 2023, según la Alcaldía de Santander de Quilichao (2024), el municipio cuenta con

una infraestructura vial y de comunicaciones adecuada, lo que facilita su conexión con importantes centros económicos.

Por otra parte, el análisis de las tasas de interés bancarias en el Cauca y su influencia en Santander de Quilichao requiere examinar tanto las dinámicas macroeconómicas nacionales como las particularidades regionales. Si bien las tasas de interés son fijadas principalmente por el Banco de la República a nivel nacional, su impacto se siente de manera diferenciada en los diversos territorios, afectando el acceso al crédito, la inversión y el consumo (Banco de la República, 2025).

El Banco de la República (Banrep) es el principal regulador de las tasas de interés en Colombia. A finales de 2024, el Banrep redujo su tasa de interés de referencia a 9,5%, el nivel más bajo desde finales de 2022 (Superfinanciera, 2025a). Esta decisión buscaba dinamizar la economía en un contexto de menor inflación. Sin embargo, la transmisión de estas reducciones a las tasas de interés que ofrecen los bancos comerciales a sus clientes no es inmediata (Ámbito Jurídico, 2024).

Para enero de 2025, la tasa de usura se estableció en 24,89%, lo que representó una reducción significativa con respecto a meses anteriores. La tasa de interés bancario corriente para créditos de consumo y ordinario se fijó en 16,59% efectivo anual (El Cronista, 2024). Sin embargo, en febrero de 2025, la Superintendencia Financiera certificó un aumento en el interés bancario corriente a 17,53%, con vigencia entre el 1 y el 28 de febrero 6.

Las proyecciones para 2025 sugieren que la tendencia a la baja en las tasas de interés continuará, con instituciones como BTG Pactual estimando una tasa de política monetaria del 5,25% para abril 2. Sin embargo, existe incertidumbre sobre el ritmo y la magnitud de estos recortes, con previsiones que oscilan entre 6,50% y 8,00% para finales de año (La República, 2025).

Las altas tasas de interés hacen que el acceso al crédito sea más costoso para los tenderos de barrio. Esto puede limitar su capacidad para financiar sus operaciones, modernizar sus tiendas o incluso mantenerlas abiertas. Las grandes cadenas de supermercados y tiendas de descuento suelen tener acceso a líneas de crédito más favorables, lo que les permite expandirse y mejorar su infraestructura, mientras que los pequeños tenderos enfrentan dificultades para competir en igualdad de condiciones.

Las altas tasas de interés pueden reducir el gasto en consumo por parte de los hogares, ya que comprar bienes y servicios a crédito se vuelve más costoso. Esto afecta negativamente las ventas de las tiendas de barrio, que dependen en gran medida de la demanda local. Con las altas tasas de interés, el poder adquisitivo de los consumidores disminuye, lo que puede llevar a una reducción en las ventas de productos no esenciales y, en algunos casos, incluso de productos básicos.

Las tiendas de barrio tienen márgenes de ganancia muy bajos, y cualquier incremento en los costos, como el aumento de las tasas de interés, puede poner en riesgo su sostenibilidad. La combinación de altas tasas de interés, competencia desleal y regulaciones fiscales puede llevar al cierre de negocios. Según Fenalco (2025), un número significativo de tiendas de barrio han reportado reducciones en sus ingresos y algunos han cerrado sus puertas.

Según Ámbito Jurídico (2024), el Cauca, al igual que otras regiones del país, se ve afectado por las decisiones del Banco de la República y por la oferta de crédito de los bancos comerciales. Sin embargo, la transmisión de las tasas de interés a los usuarios finales no es uniforme y puede variar según la entidad financiera, el tipo de crédito y el perfil de riesgo del solicitante.

Las altas tasas de interés pueden restringir el acceso al crédito para pequeños empresarios, comerciantes y familias en el Cauca, afectando sus posibilidades de inversión, crecimiento y consumo (El Colombiano, 2024). La incertidumbre

económica y las fluctuaciones en las tasas también pueden desincentivar la toma de créditos y generar cautela en los consumidores.

Es así que, Santander de Quilichao, como municipio del Cauca, se ve directamente influenciado por las tasas de interés que se manejan a nivel regional y nacional (Superfinanciera, 2025a). La economía local, basada en la agricultura, la manufactura y el comercio, depende del acceso al crédito para financiar sus actividades.

Las altas tasas de interés pueden afectar la rentabilidad de los negocios locales, reducir el consumo y generar dificultades para los pequeños empresarios que buscan expandir sus operaciones. Las familias también pueden verse afectadas al tener dificultades para acceder a créditos de vivienda, educación o consumo (Banco de la República, 2025). Por el contrario, una reducción en las tasas de interés podría estimular la economía local, facilitar el acceso al crédito, fomentar la inversión y aumentar el consumo. Los pequeños empresarios podrían beneficiarse al poder financiar sus actividades con menores costos y las familias podrían tener mayor acceso a créditos para la adquisición de bienes y servicios.

La complejidad del panorama económico y las fluctuaciones en las tasas de interés hacen que sea necesario que los empresarios, comerciantes y familias de Santander de Quilichao estén informados y tomen decisiones financieras prudentes (El Cronista, 2024). También es importante que las autoridades locales gestionen recursos y diseñen políticas que fomenten el acceso al crédito, la inclusión financiera y el desarrollo económico sostenible. Es así que las tasas de interés bancarias en el Cauca, influenciadas por las decisiones del Banco de la República, tienen un impacto significativo en la economía de Santander de Quilichao.

Por otro lado, desde la perspectiva económica, la fluctuación del dólar es otro de los fenómenos macroeconómicos que ejercen una influencia considerable en la economía colombiana, y, por ende, en las economías locales como la de Santander de Quilichao. El comportamiento de la divisa estadounidense, influenciado por

factores tanto internos como externos, genera un impacto que se extiende desde los precios de los productos importados hasta la capacidad adquisitiva de los ciudadanos y la estabilidad de las empresas (Infobae, 2025a).

Es así que según la Infobae (2025b), el año 2025 ha comenzado con un dólar que presenta una volatilidad marcada por diversos factores. A principios de enero de 2025, el dólar se cotizaba en promedio alrededor de \$4.354,90 pesos. Sin embargo, a lo largo del mes, se observó una tendencia a la baja, cerrando el mes en \$4.170,01 pesos el 31 de enero. Esta fluctuación refleja la incertidumbre en los mercados financieros y la sensibilidad de la divisa a diversos factores.

La economía de Santander de Quilichao, basada en sectores como la agricultura, la manufactura y el comercio, se ve afectada de diversas maneras por la fluctuación del dólar:

Un dólar alto puede encarecer los productos importados, afectando a los comerciantes y consumidores que dependen de insumos y bienes importados (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2020). Esto puede generar un aumento en los precios de productos básicos y una disminución en el poder adquisitivo de los habitantes del municipio.

Por otro lado, un dólar alto puede favorecer a los exportadores, ya que sus productos se vuelven más competitivos en los mercados internacionales. Sin embargo, en el caso de Santander de Quilichao, cuya economía no se basa principalmente en la exportación, este impacto puede ser limitado (El Colombiano, 2024). Así mismo, la fluctuación del dólar puede generar incertidumbre en los inversionistas, afectando la llegada de capitales al municipio. Un dólar volátil puede desincentivar la inversión tanto local como extranjera (El Colombiano, 2024).

Por su parte, los comerciantes locales pueden verse afectados tanto por el aumento en los costos de los productos importados como por la disminución en el poder adquisitivo de los consumidores debido a la fluctuación del dólar (Infobae, 2025a).

Es así como la fluctuación del dólar es un factor determinante en la economía colombiana y, por ende, en la de Santander de Quilichao. La incertidumbre generada por los factores internos y externos que influyen en la cotización de la divisa estadounidense hace que sea crucial que los actores económicos locales estén informados y tomen decisiones financieras prudentes.

Cuando el dólar sube, los productos importados se vuelven más costosos. Esto afecta directamente a los tenderos que dependen de importaciones para abastecer sus tiendas, ya que deben pagar más por los mismos productos. El aumento en los costos de importación puede llevar a una mayor inflación, ya que los tenderos trasladan estos costos adicionales a los precios finales de los productos. Esto puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores y afectar las ventas de las tiendas de barrio.

La volatilidad del dólar puede beneficiar a los productores nacionales que compiten con productos importados, ya que los productos extranjeros se vuelven más caros. Sin embargo, si los tenderos dependen en gran medida de productos importados, su competitividad se ve afectada negativamente.

Los tenderos pueden enfrentar dificultades para mantener un stock adecuado de productos debido a los altos costos de importación, lo que puede llevar a una disminución en las ventas y la satisfacción del cliente.

La inflación resultante del aumento del dólar reduce el poder adquisitivo de los consumidores, lo que afecta negativamente las ventas de las tiendas de barrio. Esto es particularmente preocupante en zonas con bajos ingresos, donde las tiendas de barrio son una fuente crucial de suministros básicos.

Por otro lado, es importante referir que el índice de Pobreza Multidimensional (IPM): Santander de Quilichao presenta un IPM del 23,8%, siendo más alto en el área rural (31,7%) que en la cabecera municipal (15,7%) (El Colombiano, 2024). Este indicador refleja las carencias en salud, educación y calidad de vida de la población, lo que impacta directamente en la capacidad de consumo de los habitantes. Los

tenderos, especialmente aquellos ubicados en áreas rurales, se ven afectados por la baja capacidad adquisitiva de sus clientes.

Santander de Quilichao tiene un Índice de Desempeño Fiscal (IDF) del 72,9%. Este indicador refleja la capacidad del municipio para generar ingresos y gestionar sus recursos. La eficiencia fiscal puede traducirse en inversiones en infraestructura y programas sociales que mejoren la calidad de vida de la población y, por ende, el consumo en el comercio local (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2020).

La tasa de desempleo urbano en Colombia ha sido un indicador importante, con proyecciones que indican un rango entre 11,1% y 11,8% (El Cronista, 2024). Aunque no se dispone de datos específicos para Santander de Quilichao, la tasa de desempleo influye en la capacidad adquisitiva de la población. Las familias con miembros desempleados reducen su consumo, lo que afecta negativamente a los tenderos.

Los tenderos de Santander de Quilichao son especialmente vulnerables a las fluctuaciones de estos indicadores económicos. Sus negocios, generalmente pequeños y familiares, operan con márgenes de ganancia ajustados, lo que los hace susceptibles a cualquier cambio en la economía local y nacional.

Una alta tasa de desempleo urbano puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores, ya que menos personas tienen ingresos regulares. Esto afecta negativamente las ventas de las tiendas de barrio, que dependen en gran medida de la demanda local. En tiempos de desempleo alto, los consumidores tienden a priorizar productos básicos y esenciales sobre los no esenciales. Los tenderos de barrio pueden necesitar adaptar su oferta para satisfacer estas necesidades cambiantes.

Las grandes cadenas de supermercados y tiendas de descuento pueden ser menos afectadas por la tasa de desempleo urbano, ya que suelen tener más recursos para mantener precios competitivos y atraer a clientes. Esto puede dificultar que los tenderos de barrio mantengan su competitividad.

Con una demanda reducida, los tenderos pueden enfrentar dificultades para mantener un stock adecuado de productos, lo que puede afectar su capacidad para ofrecer una variedad de productos atractivos a los consumidores a diversidad étnica y la presencia de comunidades afrodescendientes e indígenas en Santander de Quilichao pueden analizarse a la luz de la teoría del capital social (Bourdieu, Putnam). Estas comunidades, a través de redes de confianza y reciprocidad, han construido lazos sociales que favorecen la cooperación y la resiliencia ante crisis económicas y sociales. El capital social bonding (lazos internos) fortalece la identidad y el apoyo mutuo dentro de cada grupo, mientras que el capital social bridging (puentes entre grupos) es fundamental para la cohesión y la integración intercultural. Sin embargo, la persistencia de desigualdades y la exclusión de ciertos grupos muestran la necesidad de fortalecer el capital social bridging mediante políticas públicas inclusivas y participación comunitaria activa.

El diagnóstico de pobreza multidimensional, alta informalidad laboral (85.8%) y acceso desigual a servicios básicos evidencia retos para la sostenibilidad socioeconómica (Coraggio, Leal). La sostenibilidad en este contexto implica no solo la viabilidad económica de los negocios y hogares, sino también la equidad social y la protección ambiental. La economía local, basada en agricultura, ganadería y servicios, requiere integrar prácticas responsables y sostenibles para garantizar el bienestar presente y futuro de la población. La interrelación de las dimensiones económica y social es clave: el crecimiento económico solo será sostenible si va acompañado de una distribución equitativa de beneficios y oportunidades, y de la reducción de brechas estructurales.

La ubicación estratégica y el clima favorable de Santander de Quilichao constituyen ventajas comparativas para la agricultura y el comercio. Según la teoría de la ventaja competitiva (Porter), estos atributos pueden ser aprovechados para diferenciar la oferta local (ej. productos agrícolas de calidad, servicios personalizados en tiendas de barrio). Sin embargo, la llegada de grandes cadenas como D1 obliga a los actores locales a innovar y buscar nichos de mercado donde puedan ofrecer valor

agregado, ya sea a través de productos autóctonos, atención personalizada o alianzas comunitarias. La capacidad de adaptación y diferenciación será determinante para la supervivencia y el crecimiento de los pequeños comercios

5.1.3. Entorno sociocultural

Olayas & Mera (2019) mencionan que una de las características más notables de Santander de Quilichao es su diversidad étnica. La población está compuesta principalmente por grupos afrocolombianos, indígenas (como los Nasa) y mestizos.

Según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020), la desagregación poblacional de Santander de Quilichao muestra una distribución por grupos etarios que puede ser aproximada a partir de la estructura general de la población colombiana y las tendencias observadas en otros municipios similares. En ese sentido, el municipio cuenta con una población total de 113.001 habitantes (hombres: 48.7%, mujeres: 51.3%).

De esta población, 46.6% (52.684 personas) viven en zona urbana, mientras que, el 53.4% (60.317 personas) viven en zona rural. Por su parte, el mismo Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020), establece que en el municipio los niños (0-14 años) representan alrededor del 25% al 30%; mientras que los adolescentes (15-24 años): alrededor del 20%. así mismo, jóvenes adultos (25-44 años): alrededor del 40%; adultos mayores (45-64 años): Alrededor del 10% al 15% y Adultos Mayores (+65 años): Menos del 5%.

Estas cifras son aproximaciones basadas en tendencias generales y pueden variar dependiendo de factores locales como migración rural urbana o dinámicas demográficas específicas (DANE, 2020). Esta mezcla cultural se refleja en las tradiciones, costumbres y expresiones artísticas del municipio. Las comunidades afrodescendientes, por ejemplo, mantienen vivas sus tradiciones a través de danzas, música y festividades que celebran su herencia cultural.

El municipio es conocido por eventos como el Festival Mestizaje, que busca fortalecer el tejido social y visibilizar el talento artístico local. Este festival no solo celebra la música y la danza, sino que también incluye una muestra gastronómica que resalta la riqueza culinaria de la región (Extra, 2024). Estas manifestaciones culturales son fundamentales para preservar la identidad colectiva y promover el orgullo entre los habitantes.

En ese sentido, según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2021), la educación juega un papel crucial en el entorno social de Santander de Quilichao. Las instituciones educativas en el municipio han adoptado enfoques inclusivos que buscan atender las necesidades específicas de la población diversa. Por ejemplo, en la institución educativa "Ana Josefa Morales Duque", se implementan programas para fortalecer la identidad afrocolombiana a través de investigaciones cualitativas que recopilan historias de vida. Este enfoque no solo promueve el aprendizaje académico, sino que también fomenta la valorización de las raíces culturales entre los jóvenes.

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, el municipio enfrenta desafíos significativos en términos de acceso a una educación de calidad (Sánchez & Gómez, 2018). La pobreza multidimensional afecta a muchas familias, limitando las oportunidades educativas para los niños y jóvenes. Es fundamental que las políticas públicas se enfoquen en mejorar la infraestructura educativa y garantizar recursos adecuados para todos los estudiantes.

A pesar de su riqueza cultural, Santander de Quilichao enfrenta varios desafíos sociales. La violencia y el conflicto armado han dejado huellas profundas en la comunidad, afectando la cohesión social y generando desconfianza entre diferentes grupos étnicos. Además, la pobreza persiste como un problema crítico (Córdoba, 2022); muchas familias viven en condiciones difíciles que limitan su acceso a servicios básicos como salud y educación.

La falta de inversión en programas sociales también ha contribuido a perpetuar estas condiciones. Es esencial que se implementen estrategias integrales que aborden no solo las necesidades económicas, sino también las dimensiones sociales y culturales del desarrollo (UNODC, 2019). A pesar de los desafíos mencionados, existen importantes oportunidades para fortalecer el entorno social y cultural en Santander de Quilichao:

El potencial turístico del municipio es considerable. Promover el turismo cultural puede generar ingresos adicionales para las comunidades locales mientras se preservan las tradiciones y se educa a los visitantes sobre la riqueza cultural del lugar, además, se debe fomentar la creación de redes comunitarias puede ayudar a mejorar la cohesión social (Olayas & Mera, 2019). Iniciativas que involucran a diferentes grupos étnicos en proyectos conjuntos pueden contribuir a construir puentes entre comunidades.

De igual forma, es importante continuar promoviendo una educación intercultural que valore todas las identidades presentes en el municipio es clave para formar ciudadanos conscientes y respetuosos con sus diferencias.

Los tenderos son pequeños comerciantes que operan tiendas de barrio y son esenciales para la economía local. Proporcionan productos básicos y son un punto de encuentro social, lo que les otorga un papel importante en la comunidad.

Los tenderos suelen establecer relaciones directas con los proveedores, lo que les permite ofrecer productos a precios competitivos. A menudo, estos comerciantes adaptan su oferta a las necesidades de la comunidad, incluyendo productos locales y tradicionales. Las tiendas de barrio no solo son lugares de comercio, sino también espacios de socialización y culturalización, donde se transmiten costumbres, tradiciones y se fortalecen redes comunitarias.

Los tenderos enfrentan desafíos como la competencia de grandes cadenas de supermercados y la informalidad del comercio. Sin embargo, también tienen

oportunidades de crecimiento a través de la diversificación de productos, la mejora de servicios y la inclusión de productos orgánicos o autóctonos que atraigan a una clientela más amplia.

La relación entre el entorno sociocultural y las dinámicas de los tenderos en Santander de Quilichao es intrínseca. La diversidad cultural influye en la forma en que los tenderos operan, en los productos que ofrecen y en las relaciones que establecen con la comunidad. A su vez, estos comercios son reflejo de la identidad local y juegan un papel vital en la economía y cohesión social del municipio.

Es así que el entorno social y cultural de Santander de Quilichao es un reflejo vibrante de la diversidad colombiana. A pesar de enfrentar desafíos significativos como la pobreza y la violencia, el municipio tiene un gran potencial para avanzar hacia un futuro más inclusivo y próspero (PNUD, 2018). La promoción activa de sus tradiciones culturales, junto con políticas educativas inclusivas y estrategias para fomentar el turismo cultural, puede ser fundamental para fortalecer su identidad colectiva y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

En resumen, el entorno sociocultural de Santander de Quilichao configura un marco que afecta directamente a la actividad de los tenderos, quienes deben navegar entre las tradiciones locales, las necesidades de la comunidad y los retos económicos para sostenerse y prosperar en un contexto cambiante.

En conclusión, el entorno sociocultural de Santander de Quilichao tiene una incidencia significativa en las dinámicas de los tenderos en el municipio. La diversidad cultural, las tradiciones locales y los desafíos socioeconómicos moldean la forma en que estos comerciantes operan y se relacionan con su comunidad. Aunque enfrentan retos importantes, también tienen la oportunidad de innovar y adaptarse a las necesidades de sus consumidores. Así, los tenderos no solo contribuyen al sustento económico de la región, sino que también desempeñan un papel vital en la cohesión social y la preservación de la identidad cultural de Santander de Quilichao.

Las tiendas de barrio en Colombia, incluidas las de Santander de Quilichao, suelen generar confianza y proximidad con los clientes. Los tenderos conocen a sus clientes por su nombre, lo que crea un ambiente de familiaridad y confianza que es esencial para el éxito de estos negocios. En muchas tiendas de barrio, se mantiene la práctica de fiar productos a los clientes, lo que refuerza la relación entre el tendero y la comunidad. Esto no solo es una estrategia comercial, sino también un gesto de solidaridad social.

Las tiendas de barrio no solo son lugares de compra, sino también espacios de encuentro para la comunidad. Propician la interacción social, la difusión de información local y, en ocasiones, incluso la vigilancia comunitaria. Los tenderos suelen participar activamente en las dinámicas sociales del barrio, lo que los convierte en figuras importantes para la cohesión comunitaria. Su papel va más allá de la venta de productos, ya que también actúan como facilitadores de la comunicación y la convivencia.

Las tiendas de barrio son una fuente importante de empleo local, especialmente en áreas donde las oportunidades laborales formales son escasas. Esto las convierte en un pilar económico para muchas familias.

Estas tiendas son cruciales para la distribución de productos de consumo masivo, especialmente en áreas rurales o de difícil acceso. Su presencia permite que las marcas globales lleguen a consumidores finales en zonas remotas.

5.1.4. Entorno demográfico

Santander de Quilichao, un municipio ubicado en el departamento del Cauca, Colombia, presenta un entorno demográfico que ha cambiado significativamente en las últimas décadas. Este entorno no solo influye en la vida cotidiana de sus habitantes, sino que también tiene un impacto directo en la dinámica económica del municipio, especialmente en el sector tendero.

El sector tendero en Santander de Quilichao está constituido por pequeños comercios que ofrecen una variedad de productos, desde alimentos hasta artículos de uso diario. Estos establecimientos juegan un papel crucial en la economía local, no solo como fuentes de empleo, sino también como puntos de acceso a bienes y servicios para la población (DANE, 2020).

El municipio de Santander de Quilichao ha experimentado un crecimiento demográfico notable en los últimos años. Según datos del DANE (2020), la población se ha incrementado debido a factores como la migración interna, la urbanización y el crecimiento natural. Esta población, que incluye una mezcla de culturas y grupos étnicos, presenta características que son clave para entender el contexto socioeconómico del lugar.

La juventud de la población influye en los patrones de consumo. Los jóvenes tienden a buscar productos que se alineen con sus estilos de vida, como alimentos saludables, productos orgánicos y opciones rápidas. Esto empuja a los tenderos a diversificar su oferta y adaptarse a las tendencias del mercado (De Quilichao et al., 2016). La mayoría de los hogares en Santander de Quilichao dependen de los tenderos para su abastecimiento diario. La cercanía de estos comercios a las viviendas facilita el acceso a productos, lo que es especialmente relevante en un municipio donde el transporte puede ser un reto. Esto convierte a los tenderos en actores clave para la seguridad alimentaria y el bienestar de la comunidad.

La población de Santander de Quilichao se compone de una mezcla significativa de grupos étnicos. Aproximadamente el 36% de la población se identifica como afrodescendiente, el 21% como indígena y el 43% como mestiza (DANE, 2020). Esta diversidad étnica es un elemento fundamental que influye en la cultura local, las tradiciones y las dinámicas sociales del municipio. La coexistencia de diferentes grupos étnicos no solo enriquece la identidad cultural de Santander de Quilichao, sino que también plantea desafíos en términos de inclusión y equidad social.

En términos de género, la población se distribuye casi equitativamente, con un 49% de hombres y un 51% de mujeres. Esta paridad es importante para entender las dinámicas sociales y familiares dentro del municipio. Sin embargo, la distribución por edad revela algunos desafíos significativos. La población joven (0-14 años) representa una proporción considerable, lo que implica una necesidad urgente de atención en educación y servicios básicos para garantizar su desarrollo integral.

La tasa de natalidad alta en la región también ha llevado a que una parte significativa de la población esté compuesta por jóvenes y adolescentes (DANE, 2020). Esto presenta tantas oportunidades como desafíos: mientras que una población joven puede ser un motor para el crecimiento económico futuro, también requiere inversiones sustanciales en educación y salud para evitar problemas como el desempleo juvenil y la violencia.

Según Minvivienda (2016), a pesar de su riqueza demográfica, Santander de Quilichao enfrenta varios desafíos socioeconómicos que afectan su desarrollo. La pobreza multidimensional es uno de los problemas más críticos; se estima que alrededor del 23.8% de la población vive en condiciones de pobreza que van más allá del ingreso económico e incluyen privaciones en educación, salud y acceso a servicios básicos.

La migración interna ha traído consigo un aumento en la demanda de productos. Los migrantes, a menudo, requieren productos específicos que reflejan sus tradiciones y hábitos culturales. Esto crea oportunidades para los tenderos de adaptar su oferta y atender nichos de mercado que antes no estaban considerados.

A pesar de las oportunidades, los tenderos también enfrentan desafíos derivados del entorno demográfico (De Quilichao et al., 2016). La competencia con grandes cadenas de supermercados y el comercio electrónico ha llevado a muchos pequeños comerciantes a luchar por su sostenibilidad. Además, la variabilidad en los ingresos de la población afecta la capacidad de compra, lo que se traduce en fluctuaciones en la demanda.

La violencia y el conflicto armado han dejado huellas profundas en la comunidad, afectando la cohesión social y generando desconfianza entre diferentes grupos étnicos. Además, los altos índices de trabajo informal (aproximadamente 85,8%) limitan las oportunidades para mejorar las condiciones laborales y económicas (Alcaldía de Santander de Quilichao, 2021).

Tomando en cuenta lo anterior, el entorno demográfico de Santander de Quilichao es complejo y multifacético. Su diversidad étnica y cultural es una fortaleza que puede ser aprovechada para promover un desarrollo inclusivo. Sin embargo, también presenta desafíos significativos que requieren atención inmediata por parte del gobierno local y nacional. Al abordar las necesidades específicas de cada grupo poblacional y fomentar políticas inclusivas, Santander de Quilichao puede avanzar hacia un futuro más próspero y equitativo.

El entorno demográfico de Santander de Quilichao tiene un impacto significativo en el sector tendero del municipio. La juventud de la población, la diversidad cultural y los patrones de consumo emergentes son factores que moldean la forma en que los tenderos operan y se adaptan a las necesidades de sus clientes.

La población de Santander de Quilichao tiene una distribución de edades variada, con un porcentaje significativo de menores de 12 años y adultos mayores. Esto puede influir en la demanda de productos específicos, como alimentos para niños y productos para la tercera edad.

La población está compuesta por 51.3% de mujeres y 48.7% de hombres, lo que puede afectar las preferencias de compra y la demanda de ciertos productos. Con una población de aproximadamente 116,885 habitantes, Santander de Quilichao es un mercado significativo para los tenderos de barrio. Sin embargo, la competencia puede ser alta si no se diferencian adecuadamente.

La población se divide entre áreas urbanas y rurales, lo que puede requerir estrategias diferentes para atender a cada segmento. Los tenderos deben adaptarse a las necesidades específicas de cada área.

La población rural puede tener necesidades diferentes a la urbana, como acceso a productos básicos y herramientas agrícolas. Los tenderos deben considerar estas diferencias para mantener su sostenibilidad. En un entorno demográfico diverso, la participación activa en la comunidad puede ser crucial para generar lealtad y confianza entre los clientes, lo que es esencial para el éxito a largo plazo.

5.1.5. Entorno tecnológico

En los últimos años, la Inteligencia Artificial (IA) y las tecnologías emergentes han transformado diversos sectores a nivel global, y Santander de Quilichao no es la excepción. Este municipio del Cauca, Colombia, ha comenzado a explorar las oportunidades que ofrecen estas innovaciones tecnológicas, especialmente en el sector tendero, que es fundamental para la economía local.

El sector tendero, compuesto principalmente por pequeños y medianos negocios, es un pilar importante en la economía de Santander de Quilichao. Estos establecimientos no solo son fuentes de empleo, sino que también son esenciales para la provisión de productos básicos a la comunidad. Sin embargo, los tenderos enfrentan una serie de desafíos, como la competencia de grandes cadenas comerciales, la falta de acceso a tecnología avanzada y la necesidad de adaptarse a un mercado en constante cambio.

La Inteligencia Artificial puede desempeñar un papel crucial en la mejora de la eficiencia y competitividad del sector tendero en Santander de Quilichao. Por ejemplo, el uso de sistemas de gestión de inventarios impulsados por IA puede ayudar a los tenderos a optimizar sus existencias, reduciendo así el desperdicio y mejorando la rentabilidad. Estos sistemas pueden predecir la demanda de productos en función de patrones de compra históricos y tendencias del mercado, lo que permite a los tenderos tomar decisiones más informadas.

Además, la IA puede facilitar la personalización de la experiencia del cliente. Mediante el análisis de datos de compra, los tenderos pueden ofrecer promociones y productos que se ajusten a las preferencias de sus clientes, creando una relación

más cercana y fidelizando a la clientela. Esta personalización es especialmente importante en un contexto donde la competencia es feroz y los consumidores buscan experiencias únicas.

Además de la IA, otras tecnologías emergentes como el Internet de las Cosas (IoT) y el comercio electrónico están revolucionando el panorama del sector tendero. La implementación de dispositivos IoT puede permitir a los tenderos monitorear en tiempo real el estado de sus inventarios y las condiciones de almacenamiento, lo que contribuye a una mejor gestión de los recursos.

El comercio electrónico, por su parte, ha cobrado relevancia en el contexto post-pandemia. Muchos tenderos en Santander de Quilichao están comenzando a adoptar plataformas digitales para extender su alcance y ofrecer sus productos en línea. Esto no solo les permite acceder a un mercado más amplio, sino que también les brinda la oportunidad de diversificar sus fuentes de ingresos.

Santander de Quilichao, ha experimentado un desarrollo significativo en su entorno tecnológico en los últimos años. Este avance se ha visto impulsado por la necesidad de modernizar las prácticas agrícolas, mejorar la infraestructura y fomentar la inclusión digital en una población diversa y en crecimiento (Escobar et al., 2022).

La agricultura es uno de los pilares económicos de Santander de Quilichao, y la adopción de tecnologías modernas ha sido crucial para mejorar la productividad y sostenibilidad de este sector. La implementación de técnicas agrícolas avanzadas, como el uso de sistemas de riego eficientes, cultivos hidropónicos y biotecnología, ha permitido a los agricultores optimizar sus recursos y aumentar la calidad de sus productos (Echavarría et al., 2016).

Además, el acceso a información sobre mercados a través de plataformas digitales ha facilitado a los agricultores la comercialización directa de sus productos. Esto no solo mejora sus ingresos, sino que también les permite adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. La capacitación en el uso de tecnologías digitales es

fundamental para que los agricultores aprovechen al máximo estas herramientas (de Quilichao & Aguilar, 2016).

Por su parte, la infraestructura tecnológica en Santander de Quilichao ha mejorado considerablemente gracias a inversiones en conectividad y telecomunicaciones. La expansión de redes de internet y telefonía móvil ha permitido que más habitantes accedan a servicios digitales, lo que es esencial para el desarrollo económico y social (Sánchez & Gómez, 2018).

Sin embargo, aún existen áreas rurales donde la conectividad es limitada. Mejorar esta situación es crucial para garantizar que todos los ciudadanos puedan beneficiarse del acceso a la información y los servicios digitales. La implementación de políticas públicas que fomenten la inversión en infraestructura tecnológica es necesaria para cerrar estas brechas.

Además, la educación es un componente clave para el desarrollo tecnológico. En Santander de Quilichao, se han implementado programas educativos que integran la enseñanza de habilidades digitales desde una edad temprana (Cámara de Comercio de Santander de Quilichao, 2020). Esto incluye cursos sobre informática básica, programación y uso responsable de internet.

Así, las instituciones educativas también están adoptando tecnologías educativas, como plataformas de aprendizaje en línea y recursos multimedia, para enriquecer el proceso educativo (UNODC, 2019). Sin embargo, es fundamental continuar invirtiendo en capacitación docente para asegurar que los educadores estén preparados para enseñar estas nuevas competencias.

Según Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2021) menciona que, a pesar del progreso logrado, Santander de Quilichao enfrenta varios desafíos en su entorno tecnológico:

Brecha Digital: Aún existe una brecha significativa entre las áreas urbanas y rurales en términos de acceso a tecnología e internet. Esto limita las oportunidades para

muchas comunidades rurales que no pueden beneficiarse plenamente del avance tecnológico.

Falta de Capacitación: Aunque se están realizando esfuerzos por capacitar a la población en habilidades digitales, aún hay una necesidad urgente de programas más amplios que lleguen a todos los sectores sociales, especialmente a aquellos más vulnerables.

Resistencia al Cambio: Algunos agricultores y empresarios pueden ser reacciones a adoptar nuevas tecnologías debido a la falta de información o miedo al cambio. Es importante implementar campañas informativas que demuestren los beneficios tangibles del uso de tecnología.

El entorno tecnológico de Santander de Quilichao está en constante evolución y presenta tanto desafíos como oportunidades significativas para su desarrollo social y económico. Al aprovechar las tecnologías modernas en agricultura, mejorar la infraestructura digital y fomentar la educación tecnológica, este municipio puede avanzar hacia un futuro más inclusivo y próspero. La colaboración entre diferentes actores será clave para cerrar las brechas existentes y garantizar que todos los habitantes puedan beneficiarse del progreso tecnológico.

La tecnología permite optimizar el manejo de inventarios, controlar precisamente los productos disponibles y evitar pérdidas, lo que mejora la eficiencia operativa de las tiendas de barrio. La implementación de sistemas tecnológicos agiliza las transacciones, facilitando el pago electrónico y reduciendo los tiempos de espera para los clientes.

La mayoría de los tenderos en Colombia están utilizando teléfonos inteligentes para mantenerse competitivo, y un porcentaje significativo abastece sus tiendas a través de plataformas digitales.

La integración de canales físicos y digitales permite a las tiendas de barrio ofrecer una experiencia de compra más integral, aumentando su participación en el mercado. Herramientas como WhatsApp permiten una comunicación directa y

personalizada con los clientes, facilitando la toma de pedidos y la promoción de productos. La tecnología permite implementar programas de lealtad y seguimiento de preferencias, lo que fortalece la relación con los clientes y fomenta la recomendación.

La rápida adopción de inteligencia artificial y tecnologías emergentes en el sector tendero responde a la necesidad de fortalecer la ventaja competitiva en un mercado cada vez más dinámico y digitalizado. Según la teoría de Porter sobre ventaja competitiva y la literatura sobre innovación tecnológica, la capacidad de los tenderos para incorporar herramientas como IA, IoT y comercio electrónico es crucial para diferenciarse, optimizar procesos y responder ágilmente a las demandas del mercado. La IA, por ejemplo, permite automatizar la gestión de inventarios, personalizar la experiencia del cliente y mejorar la toma de decisiones basada en datos, lo que incrementa la eficiencia operativa y la fidelización de los consumidores.

La transformación digital es un eje transversal para el desarrollo de las MiPymes y el comercio local. La integración de canales físicos y digitales (omnicanalidad) permite a los tenderos ampliar su alcance, mejorar la comunicación con los clientes y diversificar fuentes de ingreso, alineándose con las tendencias globales y nacionales de digitalización. El uso de plataformas como WhatsApp, páginas web y comercio electrónico facilita la interacción directa, la promoción personalizada y la gestión eficiente de pedidos, lo que contribuye a la resiliencia y sostenibilidad del sector tendero.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad socioeconómica, la adopción tecnológica debe ir acompañada de esfuerzos para cerrar la brecha digital, especialmente en áreas rurales y comunidades vulnerables. La falta de conectividad y capacitación limita el acceso equitativo a los beneficios de la digitalización, perpetuando desigualdades estructurales. Políticas públicas y alianzas público-privadas, como las iniciativas del MinTIC y programas de formación digital, son esenciales para garantizar que la transformación tecnológica sea inclusiva y beneficie a todos los actores del municipio.

La apropiación tecnológica en el sector tendero también se sustenta en la teoría del capital social. La colaboración entre tenderos, gremios, entidades públicas y privadas fomenta el aprendizaje colectivo, la transferencia de conocimientos y la creación de redes de apoyo que facilitan la adopción de nuevas herramientas y prácticas digitales. El fortalecimiento de comunidades digitales y la participación en plataformas colaborativas potencian la resiliencia y la capacidad de innovación del sector.

La incorporación de tecnologías emergentes no solo mejora la competitividad, sino que también impulsa la sostenibilidad y la dinamización del comercio local bajo criterios económicos, sociales y ambientales. La digitalización permite optimizar recursos, reducir desperdicios y avanzar hacia modelos de economía circular, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además, la visibilidad y reconocimiento de comercios comprometidos con la innovación y la sostenibilidad pueden fortalecer la reputación y la fidelización de los clientes.

5.1.6. Entorno político-legal

Santander de Quilichao, presenta un entorno político-legal complejo que refleja tanto la diversidad cultural de su población como los desafíos históricos que ha enfrentado (De Quilichao et al., 2016).

La administración municipal de Santander de Quilichao está encabezada por un alcalde y un concejo municipal, quienes son elegidos por voto popular. La Alcaldía es responsable de implementar políticas públicas y gestionar recursos para el desarrollo del municipio (Echavarría et al., 2016). Sin embargo, la gobernanza en esta región se ve afectada por la fragmentación política y la falta de recursos, lo que limita la capacidad del gobierno local para abordar las necesidades de la población.

Ríos et al. (2022) refieren la presencia de múltiples organizaciones comunitarias, incluidas juntas de acción comunal y consejos comunitarios afrodescendientes e indígenas, también juega un papel importante en la gobernanza local. Estas organizaciones buscan representar los intereses de sus comunidades y abogar por

sus derechos ante las autoridades. Sin embargo, a menudo enfrentan desafíos en términos de reconocimiento y apoyo institucional.

Santander de Quilichao ha sido históricamente afectada por la violencia relacionada con el conflicto armado en Colombia. La presencia de grupos armados ilegales, como las disidencias de las FARC, el ELN y otros actores criminales, ha generado un clima de inseguridad que impacta directamente en la vida cotidiana de sus habitantes. Según informes, en 2020 se registraron 86 homicidios en el municipio, cifra que se mantuvo similar en 2021. Esta violencia no solo afecta a las víctimas directas, sino que también crea un ambiente de miedo e incertidumbre que limita el desarrollo social y económico.

Los conflictos territoriales entre grupos armados han llevado a desplazamientos forzados y han exacerbado la situación de vulnerabilidad para muchas comunidades (Cámara de Comercio de Santander de Quilichao, 2020). La Defensoría del Pueblo ha emitido alertas tempranas sobre la llegada de nuevos actores armados a la región, lo que indica que la violencia sigue siendo un problema persistente. Estos conflictos generan una necesidad urgente de políticas públicas efectivas que promuevan la paz y la reconciliación.

El marco legal en Santander de Quilichao se basa en la Constitución Política de Colombia y diversas leyes que buscan proteger los derechos humanos y promover el desarrollo social. Sin embargo, la implementación efectiva de estas leyes es un desafío constante. Las comunidades afrodescendientes e indígenas enfrentan dificultades para acceder a sus derechos territoriales y culturales, lo que ha llevado a conflictos con actores económicos interesados en explotar los recursos naturales.

La Ley 70 de 1993 reconoce los derechos territoriales de las comunidades afrocolombianas, pero su aplicación ha sido limitada en muchas áreas. Asimismo, los resguardos indígenas tienen derechos sobre sus territorios ancestrales; Sin embargo, estos derechos a menudo son vulnerados por intereses económicos o por falta de reconocimiento por parte del Estado (Gómez, 2012).

El entorno político-legal de Santander de Quilichao es complejo y está marcado por desafíos significativos relacionados con la violencia, la gobernanza y el respeto a los derechos humanos (De Quilichao et al., 2016). Sin embargo, al abordar estos problemas con políticas públicas efectivas y un enfoque inclusivo que reconozca la diversidad cultural del municipio, es posible avanzar hacia un futuro más equitativo y pacífico. La participación activa de las comunidades es fundamental para lograr una transformación positiva que beneficie a todos los habitantes del municipio.

Los tenderos solicitan políticas públicas que ofrecerán seguridad y fortalecimiento económico. Esto incluye beneficios en formación, apoyo financiero y tarifas diferenciadas en servicios públicos. Existe una iniciativa legislativa para fortalecer el marco jurídico en beneficio de las tiendas de barrio y pequeños emprendimientos, buscando modificar la Ley 1801 de 2016.

La implementación de impuestos saludables ha afectado significativamente a las tiendas de barrio, disminuyendo sus ingresos entre un 10% y un 15%. Esto influye notoriamente en los ingresos del tendero y su familia. Uno de los grandes obstáculos para los tenderos son los impuestos a esta actividad, lo que dificulta su sostenibilidad económica.

La seguridad de las tiendas es una clave de preocupación, y se busca fortalecer las normas para proteger a los tenderos y sus negocios.

La complejidad del entorno político-legal de Santander de Quilichao se comprende mejor desde la teoría de la sostenibilidad socioeconómica (Coraggio, Leal), que enfatiza la necesidad de instituciones sólidas, participación ciudadana y políticas públicas integrales para el desarrollo local. La fragmentación política, la falta de recursos y los efectos persistentes del conflicto armado limitan la capacidad del gobierno local para responder a las necesidades de la población, afectando la sostenibilidad social y económica del municipio. Según Coraggio, la gobernanza democrática y la articulación entre Estado y sociedad civil son esenciales para enfrentar desafíos estructurales y construir resiliencia.

La presencia de múltiples organizaciones comunitarias (juntas de acción comunal, consejos comunitarios afrodescendientes e indígenas) refleja la importancia del capital social (Putnam, Bourdieu) en la gobernanza local. Estas organizaciones constituyen redes de confianza y cooperación que pueden fortalecer la capacidad de incidencia política de las comunidades, pero su impacto se ve limitado por el bajo reconocimiento institucional y la escasa articulación con el Estado. El capital social bridging (puentes entre grupos y con instituciones) es fundamental para la inclusión y la construcción de soluciones colectivas, especialmente en contextos de alta diversidad cultural y fragmentación política.

El reconocimiento legal de los derechos territoriales y culturales de comunidades afrodescendientes e indígenas, plasmado en la Ley 70 de 1993 y la Constitución Política, se fundamenta en el enfoque diferencial y la teoría de los derechos colectivos. Sin embargo, la limitada implementación de estos marcos legales evidencia la brecha entre la norma y la realidad, lo que genera conflictos territoriales y vulneración de derechos. La teoría del desarrollo local con enfoque de derechos (Sen, 1999) sostiene que el acceso efectivo a derechos y la participación en la toma de decisiones son condiciones indispensables para el desarrollo sostenible y la equidad.

El impacto de la violencia y la inseguridad, exacerbado por la presencia de grupos armados ilegales y los desplazamientos forzados, puede analizarse desde la perspectiva de la seguridad humana (PNUD, 1994). La inseguridad limita el ejercicio de derechos, restringe la actividad económica y debilita el tejido social. La teoría de la sostenibilidad socioeconómica subraya que no puede haber desarrollo sin paz, y que la seguridad es una condición básica para la prosperidad y la inclusión.

5.1.7. Entorno ambiental

Santander de Quilichao, un municipio del departamento del Cauca en Colombia enfrenta una serie de desafíos y oportunidades en su entorno ambiental. Con una

población diversa y una economía que depende en gran medida de la agricultura y la minería, la gestión ambiental se ha vuelto crucial para garantizar la sostenibilidad y el bienestar de sus habitantes

Santander de Quilichao se caracteriza por su rica biodiversidad, que incluye ecosistemas variados como bosques, ríos y áreas agrícolas. Sin embargo, estos recursos naturales están bajo presión debido a diversas actividades económicas. La minería, en particular, ha tenido un impacto significativo en el medio ambiente local (Web Colombia Turismo, 2020). Según el Sistema de Gestión Ambiental Municipal (SIGAM), la minería ha generado efectos negativos como la contaminación del agua y la degradación del suelo, lo que afecta tanto la salud ambiental como la calidad de vida de las comunidades que dependen de estos recursos para su sustento

La extracción de minerales ha provocado conflictos por el uso del suelo y ha exacerbado problemas sociales en la región (Echavarría et al., 2016). La falta de regulación adecuada y el control sobre estas actividades han resultado en daños irreversibles a los ecosistemas locales, lo que pone en riesgo no solo la biodiversidad, sino también las fuentes de agua que son vitales para la agricultura y el consumo humano.

La contaminación del aire es otro problema crítico en Santander de Quilichao. El aumento del parque automotriz y las actividades industriales han contribuido a un incremento en las emisiones de gases contaminantes. A pesar de que el municipio no cuenta con una red formal de monitoreo de calidad del aire, se ha observado un deterioro en las condiciones ambientales que afecta la salud pública.

Además, la gestión de residuos es un desafío importante. La acumulación inadecuada de desechos sólidos puede llevar a problemas sanitarios significativos, afectando tanto al medio ambiente como a la salud de los habitantes (de Quilichao & Aguilar, 2016). La falta de infraestructura adecuada para el manejo y tratamiento

de residuos resalta la necesidad urgente de implementar políticas efectivas que promuevan prácticas sostenibles.

A pesar de los desafíos mencionados, existen iniciativas positivas en marcha para mejorar el entorno ambiental en Santander de Quilichao. La administración municipal ha implementado programas como "Quilichao Vive con Sostenibilidad Ambiental", que busca promover la restauración y conservación participativa de ecosistemas. Este programa incluye acciones específicas para reforestar áreas degradadas y restaurar funciones ecosistémicas críticas.

Además, se han llevado a cabo esfuerzos para involucrar a las comunidades locales en proyectos de conservación (Olayas & Mera, 2019). La participación activa de las juntas de acción comunal y otros grupos comunitarios es fundamental para el éxito de estas iniciativas, ya que fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el entorno natural.

La falta de una red de monitoreo de calidad del aire en Santander de Quilichao ha llevado a un aumento en la contaminación, principalmente debido al incremento del parque automotor. Esto puede afectar la salud de los consumidores y, por ende, su capacidad para comprar productos en las tiendas.

La contaminación del aire puede resultar en problemas respiratorios y otras enfermedades, lo que podría reducir el número de clientes que visitan las tiendas, afectando directamente las ventas. La adecuada gestión de residuos es crucial para mantener un entorno limpio y saludable. Los tenderos deben cumplir con normativas sobre la disposición de residuos, lo que puede implicar costos adicionales si no cuentan con un plan adecuado.

Existen programas y planes, como el Plan Integral de Gestión Ambiental (PIGA), que buscan promover buenas prácticas ambientales. Los tenderos pueden beneficiarse al alinearse con estas iniciativas, mejorando su imagen y atrayendo a consumidores preocupados por el medio ambiente.

Los tenderos deben estar al tanto de las regulaciones ambientales locales que afectan su operación. Esto incluye normas sobre el uso del suelo, manejo de recursos hídricos y control de emisiones. El incumplimiento puede resultar en sanciones y afectar la viabilidad del negocio.

La adopción de prácticas sostenibles puede abrir nuevas oportunidades para los tenderos, como la venta de productos ecológicos o la implementación de sistemas de reciclaje, lo que puede atraer a un segmento creciente de consumidores conscientes del medio ambiente.

El diagnóstico ambiental de Santander de Quilichao evidencia la tensión entre el desarrollo económico (agricultura, minería) y la conservación ambiental, eje central de la teoría de la sostenibilidad socioeconómica (Coraggio, 2008; Leal, 2008). Esta perspectiva sostiene que el desarrollo local sostenible solo es posible si se equilibra el crecimiento económico con la protección del entorno natural y la equidad social. La minería, aunque aporta ingresos y empleo, está generando externalidades negativas como contaminación y degradación de suelos, lo que reduce la capacidad de los ecosistemas para sostener la vida y la economía local a largo plazo. La gestión de residuos y la contaminación del aire, además, afectan la salud pública, mostrando cómo la falta de sostenibilidad ambiental impacta directamente en la calidad de vida y el bienestar social.

5.2. ACCIONES QUE LOS TENDEROS HAN ADOPTADO PARA SOBREVIVIR Y COMPETIR EN EL MERCADO DEL NORTE DE SANTANDER DE QUILICHAO A RAÍZ DE LA PRESENCIA DEL D1 DURANTE 2022-2025.

En el contexto del dinámico mercado del norte de Santander, la llegada de la cadena de supermercados D1 ha generado cambios significativos en el entorno competitivo, obligando a los tenderos locales a adaptar sus estrategias y acciones para asegurar su supervivencia y seguir siendo relevantes para sus comunidades. Este capítulo se dedica a analizar las diferentes iniciativas y respuestas que han implementado estos pequeños comerciantes, explorando cómo han afrontado los desafíos planteados por la presencia de esta nueva competencia y qué medidas han adoptado para mantenerse vigentes en un mercado en constante evolución

5.2.1. Características de los tenderos

Este subcapítulo presenta un análisis detallado de las características demográficas, sociales y económicas de los tenderos que operan en la zona norte de Santander de Quilichao. Comprender estos aspectos permite obtener una visión integral sobre el perfil de los comerciantes en esta región, facilitando así la identificación de sus necesidades, desafíos y oportunidades de desarrollo. La información aquí recopilada es fundamental para diseñar estrategias que impulsen el crecimiento y fortalecimiento del comercio local en esta zona, contribuyendo al bienestar de la comunidad y al fortalecimiento de la economía regional.

Dichas características se consolidan a partir de las respuestas establecidas por los tenderos mediante la implementación de instrumentos de recolección de información a fin de tener un panorama más amplio y específico de los mismos. Se consultaron 66 tenderos de los barrios del norte de Santander de Quilichao con quienes se aplicó muestro aleatorio simple en un lapso de 2 semanas.

Los datos se presentan a continuación:

Tabla 4

Edad

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Edad	18- 25 años	6	9.1%
	26-35 años	18	27.3%
	36-45 años	20	30.3%
	46-55 años	14	21.2%
	Más de 55 años	8	12.1%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La mayoría de los tenderos está en un rango productivo y con experiencia significativa: el 30.3% tiene entre 36 y 45 años, y un 43.9% lleva más de 6 años operando su tienda. Esto indica que muchos comerciantes tienen un conocimiento profundo del mercado local, lo que debería ser una fortaleza para adaptarse a cambios competitivos. Sin embargo, el 6.1% son recién llegados (menos de un año), lo que podría reflejar cierta renovación o entrada de nuevos actores

Tabla 5

Género

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Género	Masculino	38	57.6%
	Femenino	27	40.9%
	Otro	1	1.5%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Predomina el género masculino (57.6%), aunque hay una participación femenina considerable (40.9%), evidenciando un rol activo de las mujeres en el comercio local. La mayoría vive en familia nuclear (51.5%) o con pareja (30.3%), lo que puede

implicar responsabilidades familiares que condicionan sus decisiones comerciales y su capacidad de inversión o innovación.

Tabla 6

Estado Civil

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Estado Civil	Soltero(a)	12	18.2%
	Casado(a)	35	53.0%
	Unión libre	10	15.2%
	Separado(a)	3	4.5%
	Viudo(a)	4	6.1%
	Divorciado(a)	2	3.0%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

El 53% están casados, lo que puede aportar estabilidad emocional y apoyo en la gestión del negocio, pero también responsabilidades que pueden limitar la flexibilidad ante cambios del mercado.

Tabla 7

Con quién vive

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
¿Con vives? quién	Solo(a)	8	12.1%
	Pareja	20	30.3%
	Familia nuclear	34	51.5%
	Amigos	2	3.0%
	Otro	2	3.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La mayoría de los tenderos están casados (53.0%) y conviven con su pareja (30.3%) o en familia nuclear (51.5%). Esto revela un perfil de personas con responsabilidades familiares, lo cual puede influir en sus decisiones económicas y

en la urgencia de mantener la estabilidad del negocio para sostener a su núcleo familiar.

Tabla 8

Número de personas que trabajan en la tienda

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Número de personas que trabajan en la tienda	1	24	36.4%
	2	28	42.4%
	3	10	15.2%
	Más de 3	4	6.1%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La mayoría de las tiendas operan con uno o dos empleados (42.4%), seguidas por aquellas con tres empleados (15.2%) y un pequeño porcentaje con más de tres (6.1%). Esto indica que muchas de estas tiendas funcionan en un esquema familiar o de pequeña escala, probablemente gestionadas por el propio tendero con recursos limitados en términos de personal. Este modelo puede influir en la capacidad de expansión, gestión y adaptación a cambios en el mercado.

Tabla 9

Nivel de educación

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Nivel de educación	Sin estudios	2	3.0%
	Primaria	14	21.2%
	Secundaria	30	45.5%
	Técnico	12	18.2%
	Universitario	7	10.6%
	Postgrado	1	1.5%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

El nivel educativo predominante entre los tenderos es secundario (45.5%), seguido por primaria (21.2%) y técnico (18.2%). Solo un 10.6% tiene estudios universitarios y un mínimo porcentaje postgrado. La poca presencia de formación superior puede afectar la gestión empresarial, la toma de decisiones y la adopción de nuevas estrategias de negocio, evidenciando una posible área de intervención para mejorar las capacidades gerenciales.

Tabla 10

Tiempo de operación de la tienda

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Tiempo de operación de la tienda	Menos de 1 año	4	6.1%
	1-3 años	14	21.2%
	4-6 años	19	28.8%
	Más de 6 años	29	43.9%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Un 43.9% de las tiendas llevan más de 6 años en operación, lo que refleja estabilidad y experiencia en el mercado, mientras que un 21.2% tiene entre 1 y 3 años y un 6.1% menos de un año. La duración del negocio puede estar relacionada con la capacidad de adaptarse a cambios, como la entrada de tiendas D1, y la sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 11

Ingreso mensual aproximado

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Ingreso mensual aproximado	Menos de \$1.500.000	10	15.2%
	\$1.500.000 - \$3.000.000	36	54.5%
	\$3.500.000 - \$7.000.000	16	24.2%
	Más de \$8.000.000	4	6.1%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

El ingreso mensual aproximado mayoritario oscila entre \$1.500.000 y \$3.000.000 (54.5%), con un porcentaje menor que gana más de \$8.000.000 (6.1%). Estos niveles indican que muchas tiendas operan en un rango de ingresos modestos, lo cual puede limitar recursos para inversión, capacitación y mejoras en infraestructura. También refleja un contexto socioeconómico de bajos a medianos ingresos en la zona.

Tabla 12

Tipos de productos vendidos en la tienda

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Tipos de productos vendidos	Alimentos	66	100%
	Bebidas	60	90.9%
	Productos de limpieza	48	72.7%
	Ropa	5	7.6%
	Otros	7	10.6%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Todos los tenderos venden alimentos, y una gran mayoría también venden bebidas (90.9%) y productos de limpieza (72.7%). La limitada oferta de ropa (7.6%) y otros productos (10.6%) sugiere un enfoque en productos básicos y de consumo inmediato, típico en tiendas de barrio. La diversificación puede ser clave para incrementar ingresos y competitividad, especialmente frente a cadenas como D1.

Tabla 13

¿Recibe ayuda gubernamental?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
¿Recibe ayuda gubernamental?	Sí	9	13.6%
	No	57	86.4%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Solo un 13.6% recibe ayuda gubernamental, mientras que la mayoría (86.4%) no. Además, dos terceras partes de las tiendas son propiedad de los mismos tenderos (66.7%), lo que indica un fuerte vínculo con la propiedad del negocio. La dependencia de recursos propios y la poca asistencia oficial pueden limitar la capacidad de inversión y crecimiento

Tabla 14

Propietario o renta la tienda

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Propietario o renta la tienda	Propietario	44	66.7%
	Renta	22	33.3%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La mayoría de las tiendas, aproximadamente dos terceras partes, son propiedad de quienes las operan. Esto puede reflejar una inversión a largo plazo y mayor compromiso con el negocio, ya que ser propietario suele implicar mayor estabilidad y control sobre la propiedad.

Un tercio de las tiendas son rentadas. Esto puede indicar una estrategia de negocio que favorece la flexibilidad, menor inversión inicial o la posibilidad de operar en ubicaciones específicas sin la necesidad de comprar el local.

Las tiendas propiedad del dueño probablemente tengan menor rotación en cuanto a ubicación y mayor inversión en el establecimiento. Las tiendas en renta podrían ser más susceptibles a cambios de ubicación o condiciones del contrato, afectando la estabilidad del negocio.

La proporción significativa de tiendas en renta sugiere que, para algunas empresas, la flexibilidad o menor inversión inicial son factores importantes.

En resumen, la mayoría de las tiendas en la muestra son propiedad de sus operadores, lo que puede influir en aspectos como la estabilidad, inversión y control del negocio. Sin embargo, una proporción considerable está en renta, indicando que

la flexibilidad y menor inversión también son estrategias relevantes en el sector analizado

Tabla 15

Tiempo en el negocio de tendero

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Tiempo en el negocio de tendero	Menos de un año	5	7.6%
	Entre 1 y 3 años	18	27.3%
	4 años o más	43	65.2%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

El 65.2% de los tenderos llevan en el negocio 4 años o más, lo que indica un nivel de experiencia y estabilidad en el sector. Sin embargo, un 27.3% tiene entre 1 y 3 años y un 7.6% menos de un año, lo que podría reflejar una reciente incorporación al mercado, posiblemente influenciada por la entrada de nuevas tiendas como D1.

Tabla 16

¿Ha recibido capacitación en gestión?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
¿Ha recibido capacitación en gestión?	Sí	21	31.8%
	No	45	68.2%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Solo el 31.8% de los tenderos ha recibido capacitación en gestión, mientras que el 68.2% no. Esto sugiere una potencial brecha en conocimientos administrativos y estratégicos, lo cual puede afectar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo, especialmente frente a cadenas de tiendas que suelen tener mayor acceso a formación y recursos.

Tabla 17

Principales desafíos

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Principales desafíos	Competencia	40	60.6%
	Proveedores	12	18.2%
	Acceso a financiamiento	8	12.1%
	Otros	6	9.1%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

El desafío más mencionado por los tenderos es la competencia (60.6%), seguido por proveedores (18.2%), acceso a financiamiento (12.1%) y otros factores (9.1%). La competencia, en particular, puede estar relacionada con la incursión de tiendas D1, que ofrecen precios bajos y una variedad de productos, dificultando la supervivencia de los tenderos tradicionales.

Tabla 18

Tipo de apoyo necesario

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Tipo de apoyo necesario	Capacitación	28	42.4%
	Asesoramiento financiero	16	24.2%
	Mejora de infraestructura	14	21.2%
	Otros	8	12.1%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

El 42.4% de los tenderos consideran que la capacitación es el apoyo más necesario, seguido por asesoramiento financiero (24.2%) y mejora de infraestructura (21.2%). Estas necesidades reflejan una percepción de vulnerabilidad y la búsqueda de fortalecer sus capacidades para hacer frente a la competencia y mejorar su sostenibilidad económica.

Tabla 19

Situación económica del barrio

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Situación económica del barrio	Muy buena	2	3.0%
	Buena	10	15.2%
	Regular	32	48.5%
	Mala	18	27.3%
	Muy mala	4	6.1%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La mayoría percibe la situación económica del barrio como regular (48.5%), mientras que un 27.3% la evalúa como mala y solo un 3% como muy buena. Esto indica que la comunidad en general enfrenta dificultades económicas, lo cual puede afectar tanto la demanda de los negocios tradicionales como la sostenibilidad de los tenderos.

Análisis:

La mayoría de las tiendas en la zona norte de Santander de Quilichao son pequeños negocios familiares con pocos empleados, gestionados mayoritariamente por propietarios con educación secundaria y sin capacitación formal en gestión.

La estabilidad del negocio en muchos casos supera los 6 años, pero enfrentan desafíos significativos por la competencia, insuficiencia de recursos y falta de apoyo institucional.

La entrada de cadenas como D1 puede representar una amenaza o una oportunidad, dependiendo de la capacidad de adaptación y fortalecimiento de estos tenderos.

Es prioritario implementar programas de capacitación en gestión, asesoramiento financiero y mejoras en infraestructura para aumentar la sostenibilidad y competitividad de estos negocios en un contexto socioeconómico desafiante.

Este análisis proporciona una visión clara de las condiciones actuales de las tiendas en el área, sirviendo de base para diseñar estrategias de intervención y políticas que fortalezcan la economía local y la sostenibilidad de los tenderos.

El análisis revela que los tenderos en la zona norte de Santander de Quilichao enfrentan múltiples desafíos en un contexto de competencia creciente por parte de tiendas D1. La falta de capacitación en gestión y la percepción de una situación económica regular o mala en el barrio sugieren que su sostenibilidad socioeconómica puede estar en riesgo si no se implementan estrategias de apoyo y fortalecimiento. Es crucial promover programas de capacitación, asesoramiento financiero y mejoras en infraestructura para que los tenderos puedan adaptarse a los cambios del mercado, preservar su fuente de ingreso y contribuir al desarrollo socioeconómico de sus comunidades.

La presencia del D1 ha impulsado a los tenderos del Norte de Santander de Quilichao a responder con acciones centradas en fortalecer sus capacidades, diversificar productos y buscar apoyo en capacitación y mejoras en infraestructura. Sin embargo, enfrentan limitaciones significativas relacionadas con recursos, educación y apoyo institucional. La clave para su supervivencia y crecimiento radica en potenciar sus fortalezas, reducir las brechas en conocimientos y recursos, y adoptar estrategias que hagan énfasis en la diferenciación, cercanía y servicio personalizado. La colaboración entre tenderos y el apoyo de políticas públicas focalizadas pueden ser determinantes para que estos comerciantes tradicionales

puedan adaptarse con éxito a la nueva dinámica del mercado y mantener su papel en la economía local.

El impacto de la incursión de las tiendas D1 en la zona norte de Santander de Quilichao ha generado un desafío importante para la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos tradicionales. Su perfil demográfico y económico muestra una base sólida pero vulnerable, que requiere apoyo estratégico para adaptarse y competir en un mercado cada vez más exigente. La integración de políticas públicas, formación y cooperación puede ser clave para fortalecer el comercio local y contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad.

Las tiendas de barrio en Santander de Quilichao constituyen un ejemplo relevante de capital social, entendido como el conjunto de redes, normas y relaciones de confianza que facilitan la cooperación y el acceso a recursos en la comunidad (Bourdieu, 2006; Coleman, 1994; Putnam, 2000). Los tenderos, al operar en su mayoría como negocios familiares y mantener relaciones de cercanía y crédito con sus clientes, refuerzan el capital social bonding, es decir, los lazos internos que fortalecen la cohesión y la resiliencia comunitaria ante crisis económicas o competencia externa (Putnam, 2000). Sin embargo, la limitada articulación con asociaciones formales y entidades externas evidencia una debilidad en el capital social bridging, lo que restringe el acceso de los tenderos a capacitación, innovación y apoyo institucional (Bourdieu, 2006).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad socioeconómica, los tenderos enfrentan retos estructurales que comprometen su viabilidad a largo plazo. Coraggio (2008) define la sostenibilidad socioeconómica como la capacidad de mantener el bienestar económico y social sin agotar los recursos necesarios para el futuro. La alta informalidad, la baja rentabilidad y la escasa innovación tecnológica limitan tanto la dimensión económica (rentabilidad, acceso a crédito, capacidad de inversión) como la social (generación de empleo, cohesión comunitaria) de los tenderos (Coraggio, 2008; Leal, 2008). La falta de acceso a formación y recursos para la modernización tecnológica obstaculiza la transición hacia modelos de

negocio más sostenibles y resilientes, lo que afecta la seguridad alimentaria y la inclusión social en los barrios populares (Leal, 2008).

Por su parte, la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1985) sostiene que la supervivencia en mercados competitivos depende de la capacidad para diferenciarse o liderar en costos. Los tenderos de barrio, al carecer de economías de escala y poder de negociación, no pueden competir en precios con cadenas como D1. Su potencial radica en la diferenciación: atención personalizada, conocimiento del cliente, flexibilidad en el crédito y oferta de productos locales o frescos (Porter, 1985). Sin embargo, la evidencia muestra que muchos tenderos no han logrado traducir estas ventajas en estrategias sólidas, lo que los deja en desventaja estructural frente a los formatos de hard discount (Porter, 1985).

5.2.2. Acciones adoptadas para competir en el Mercado

En un entorno de creciente competencia y dinámicas cambiantes del mercado, la incursión de tiendas D1 en los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao ha generado un impacto significativo en la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos locales. Este subcapítulo presenta un análisis de las acciones adoptadas por estos comerciantes y otros actores relevantes, con el fin de entender las estrategias implementadas para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en este contexto competitivo. A través de este recorrido, se busca delimitar las respuestas y adaptaciones que han permitido a los tenderos mantener su relevancia y supervivencia en un mercado cada vez más influenciado por las grandes cadenas de distribución.

En ese sentido, la información recopilada con los tenderos frente a estos ítems se relaciona a continuación:

Tabla 20

¿Cómo ha afectado la llegada de D1?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
----------	------------------	----------	---

¿Cómo ha afectado la llegada de D1?	Positivamente	5	7.6%
	Negativamente	54	81.8%
	Sin impacto	7	10.6%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

El 81,8% de los tenderos considera que la llegada de D1 ha tenido un impacto negativo en sus negocios, mientras que solo un 7,6% lo percibe como positivo y un 10,6% no reporta impacto. Esto evidencia una percepción mayoritariamente desfavorable frente a la irrupción de D1 en el mercado local.

En cuanto a las ventas, el 81,8% reporta una disminución, solo el 4,5% señala un aumento y el 13,6% no ha notado cambios. Esto confirma que la mayoría ha experimentado una afectación directa en su facturación.

Tabla 21

Estrategia frente a precios de D1

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Estrategia frente a precios de D1	Reducción de precios	27	40.9%
	Mantenimiento de precios	31	47.0%
	Otro	8	12.1%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Frente a los precios de D1, el 40,9% de los tenderos ha optado por reducir precios, mientras que un 47% mantiene sus precios y un 12,1% adopta otras estrategias. Para competir, el 43,9% ofrece descuentos, el 25,8% amplía la variedad de productos y el 24,2% mejora el servicio al cliente. Esto muestra una diversificación en las tácticas, aunque predomina la respuesta basada en precios y promociones. El 62,1% de los tenderos ya ofrece promociones o descuentos, lo que refuerza la tendencia a competir en precio como principal estrategia.

Tabla 22

Cambio en ventas tras llegada de D1

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Cambio en ventas tras llegada de D1	Aumento	3	4.5%
	Disminución	54	81.8%
	Sin cambios	9	13.6%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La mayoría de los tenderos reportan una disminución en sus ventas tras la llegada de D1, con un 81.8% (54 tenderos). Solo un 4.5% (3 tenderos) experimentaron un aumento y un 13.6% (9 tenderos) no reportaron cambios. Este dato indica un impacto negativo generalizado en las ventas de los tenderos, evidenciando que la competencia o presencia de D1 ha afectado su volumen de negocio de manera significativa. Desde una perspectiva de gestión, esto sugiere la necesidad de que los tenderos adapten sus estrategias para contrarrestar la disminución de ventas y mantener su rentabilidad.

Tabla 23

Dificultades por competencia de D1

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Dificultades por competencia de D1	Precios más bajos	48	72.7%
	Mayor variedad de productos	10	15.2%
	Ubicación estratégica	5	7.6%
	Otros	3	4.5%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La principal dificultad identificada por los tenderos es la competencia en precios, con un 72.7% (48 tenderos) señalándola como un obstáculo. Otras dificultades menores incluyen la mayor variedad de productos ofrecidos por D1 (15.2%), ubicación estratégica (7.6%) y otros factores (4.5%). La predominancia del precio

como dificultad sugiere que D1 ha logrado captar clientes mediante ofertas y precios competitivos,

Tabla 24

Acciones para competir con D1

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Acciones para competir con D1	Ofrecer descuentos	29	43.9%
	Ampliar variedad de productos	17	25.8%
	Mejorar servicio al cliente	16	24.2%
	Otros	4	6.1%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Los tenderos están adoptando diferentes estrategias para hacer frente a la competencia: la acción más frecuente es ofrecer descuentos (43.9%), seguida por ampliar la variedad de productos (25.8%) y mejorar el servicio al cliente (24.2%).

Estas acciones reflejan un esfuerzo por diferenciarse y atraer clientes mediante propuestas de valor distintas al precio, buscando fidelizar y aumentar su competitividad. La preferencia por descuentos señala que la competencia en precios sigue siendo una estrategia clave, pero también se observa interés en diversificación y mejor atención, lo cual puede ser una vía para fortalecer su posición en el mercado.

Tabla 25

¿Ha mejorado/diversificado sus servicios?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
¿Ha mejorado/diversificado servicios?	Sí	38	57.6%
	No	28	42.4%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Más de la mitad de los tenderos (57.6%) han logrado mejorar o diversificar sus servicios, mientras que el 42.4% no ha realizado cambios. Esto indica una tendencia positiva hacia la adaptación y diferenciación, aunque aún existe una proporción considerable que no ha tomado acciones similares. La diversificación puede ser un factor clave para reducir la vulnerabilidad ante la competencia de D1, fortaleciendo la fidelidad del cliente y diferenciando la oferta del tendero.

Tabla 26

¿Ofrece promociones/descuentos?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
¿Ofrece promociones/descuentos?	Sí	41	62.1%
	No	25	37.9%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La mayoría de los tenderos (62.1%) sí ofrecen promociones o descuentos a sus clientes, lo que indica una estrategia activa para atraer y retener clientes en un entorno competitivo. Un 37.9% no ofrece promociones, posiblemente por limitaciones de recursos o estrategias diferentes.

Tabla 27

¿Ha formado alianzas con otros tenderos/empresas?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
¿Ha formado alianzas con otros tenderos/empresas?	Sí	14	21.2%
	No	52	78.8%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Solo un 21.2% de los tenderos ha formado alianzas con otros tenderos o empresas, mientras que un amplio 78.8% no ha establecido dichas alianzas. Esto sugiere que la colaboración entre tenderos aún es una práctica poco adoptada en la zona, lo

que podría limitar oportunidades de crecimiento conjunto o aumento de la competencia benéfica.

Tabla 28

¿Ha incorporado nuevos productos/marcas?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
¿Ha incorporado nuevos productos/marcas?	Sí	33	50.0%
	No	33	50.0%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La mitad de los tenderos (50%) ha incorporado nuevos productos o marcas, indicando cierta apertura a diversificar su oferta para responder a las demandas del mercado o a las tendencias de consumo. La otra mitad no ha realizado cambios, lo que podría reflejar resistencia al cambio, limitaciones de inventario o recursos.

Tabla 29

¿Implementó tecnología en su negocio?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
¿Implementó tecnología en su negocio?	Sí	19	28.8%
	No	47	71.2%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Solo el 28.8% ha implementado tecnología, mientras que un 71.2% no lo ha hecho. Esto muestra una baja adopción tecnológica, posiblemente por falta de conocimientos, recursos o percepción de beneficios inmediatos, lo cual puede afectar la eficiencia operativa y la competitividad.

Tabla 30

¿Capacitó a su personal?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
----------	------------------	----------	---

¿Capacitó a su personal?	Sí	18	27.3%
	No	48	72.7%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La capacitación del personal ha sido realizada por solo el 27.3% de los tenderos, dejando un 72.7% sin capacitar. La falta de capacitación puede influir en la calidad del servicio, atención al cliente y gestión del negocio, limitando el potencial de crecimiento.

Síntesis general: Los tenderos en Quilichao, ante la llegada de D1, perciben un impacto negativo mayoritario, principalmente por la competencia en precios y variedad. Aunque algunos han adoptado estrategias como descuentos, diversificación de servicios y mejoras en la oferta, la mayoría ha visto disminuir sus ventas. La resistencia en mantener precios, junto con esfuerzos en innovación, promociones y diversificación, reflejan un proceso de adaptación, aunque aún hay áreas por fortalecer, especialmente en tecnología y capacitación del personal. La competencia de D1 ha obligado a los tenderos a replantear sus estrategias, priorizando acciones que les permitan diferenciarse y mantener su clientela en un entorno altamente competitivo.

Los tenderos en Quilichao muestran una tendencia a ofrecer promociones, pero mantienen una baja integración en alianzas estratégicas y una escasa adopción de tecnología y capacitación.

La estrategia de diversificación de productos está presente en la mitad, pero aún hay un amplio margen para fortalecer la innovación y la profesionalización del negocio.

La presencia del D1 podría estar influyendo en estas decisiones, generando un entorno donde los tenderos buscan adaptarse mediante promociones, aunque enfrentan obstáculos en áreas clave como alianzas, tecnología y capacitación.

5.2.3. Impacto de las tiendas d1 en el Negocio

En el contexto actual del mercado minorista, la incursión de las tiendas D1 ha representado un cambio significativo en los patrones de consumo y en la dinámica socioeconómica de las comunidades locales. Este subcapítulo analiza el impacto que ha tenido la expansión de estas tiendas en el negocio de los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao, abordando tanto las oportunidades como los desafíos que esta presencia ha generado para la sostenibilidad socioeconómica de los pequeños comerciantes. A través de este análisis, se busca comprender cómo la integración de las tiendas D1 influye en la economía local y en la vida cotidiana de los tenderos, identificando los aspectos que fortalecen o amenazan su supervivencia y desarrollo.

Tabla 31

Estrategias para ser más sostenibles

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Estrategias para ser más sostenibles	Alianzas con otros tenderos	18	27.3%
	Capacitación en gestión de negocios	22	33.3%
	Uso de redes sociales	11	16.7%
	Innovación en productos/servicios	10	15.2%
	Otros	5	7.6%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Predominancia de alianzas con otros tenderos (27.3%) y capacitación en gestión de negocios (33.3%) como principales estrategias. La colaboración con otros tenderos sugiere un enfoque basado en redes de apoyo y cooperación para fortalecer la sostenibilidad.

La capacitación en gestión de negocios, siendo la opción más seleccionada, indica la percepción de que mejorar habilidades empresariales es clave para adaptarse a las condiciones actuales. Uso de redes sociales (16.7%) e innovación en productos/servicios (15.2%) representan esfuerzos para modernizarse y diferenciarse en un mercado competitivo. La categoría "Otros" (7.6%) refleja que algunos tenderos podrían estar explorando o implementando estrategias no específicamente detalladas en esta tabla.

Tabla 32

¿Participaría en capacitaciones/talleres?

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
¿Participaría en capacitaciones/talleres?	Sí	56	84.8%
	No	10	15.2%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

Un alto porcentaje (84.8%) estaría dispuesto a participar en capacitaciones o talleres, lo que evidencia una fuerte disposición a mejorar sus conocimientos y habilidades. Solo un 15.2% no mostraría interés, posiblemente por limitaciones de tiempo, recursos o percepción de utilidad. La alta aceptación a la capacitación sugiere que las intervenciones educativas pueden ser efectivas y bien recibidas en este contexto.

Tabla 33

Apoyo institucional necesario

Variable	Opción/Categoría	Cantidad	%
Apoyo institucional necesario	Capacitaciones en gestión empresarial	27	40.9%
	Acceso a créditos a bajo interés	18	27.3%

Apoyo en marketing y publicidad	14	21.2%
Otros	7	10.6%

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación de instrumentos.

La necesidad de capacitaciones en gestión empresarial (40.9%) es la prioridad, alineándose con la estrategia de fortalecer capacidades internas. El acceso a créditos a bajo interés (27.3%) destaca la importancia de facilitar recursos financieros accesibles para la inversión y sostenibilidad. El apoyo en marketing y publicidad (21.2%) indica interés en mejorar la visibilidad y competitividad de sus negocios. La categoría "Otros" (10.6%) podría incluir necesidades adicionales no especificadas, como asistencia en infraestructura, tecnología u otros aspectos.

Síntesis:

La tendencia hacia la colaboración y capacitación refleja una mentalidad proactiva entre los tenderos para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno, especialmente con la presencia del D1, que podría estar generando incertidumbre o nuevas dinámicas de mercado.

La disposición a participar en capacitaciones y la identificación de apoyo en gestión empresarial y financiamiento sugieren que las intervenciones deben ser integrales, combinando formación, acceso a recursos y asesoría en marketing.

La orientación hacia la innovación y el uso de redes sociales muestra una apertura a modernizarse y aprovechar nuevas plataformas para ampliar su alcance y competitividad.

La presencia del D1 puede estar incentivando a los tenderos a buscar alianzas y fortalecer su gestión para mantener su sostenibilidad frente a posibles impactos adversos.

Los tenderos en Quilichao, en el Norte de Santander, muestran una actitud positiva hacia la adopción de estrategias que promuevan su sostenibilidad, con una fuerte disposición a participar en capacitaciones y una clara identificación de necesidades en apoyo institucional. La tendencia hacia alianzas, capacitación en gestión y modernización digital refleja un proceso de adaptación que puede ser aprovechado mediante intervenciones coordinadas que fortalezcan sus capacidades y recursos, permitiéndoles responder de manera efectiva a los retos derivados de la presencia del D1 y otras dinámicas del entorno.

La llegada de D1 ha afectado de manera significativa el capital social de los tenderos tradicionales. Según Putnam (2000) y Bourdieu (2006), el capital social se basa en las redes de confianza, reciprocidad y normas compartidas que sostienen la cooperación comunitaria. Las tiendas de barrio han sido históricamente espacios de interacción social y apoyo mutuo, donde los tenderos mantienen relaciones de cercanía y crédito con sus clientes, fortaleciendo el capital social bonding. Sin embargo, la preferencia de los consumidores por los precios bajos y la conveniencia de D1 ha debilitado estos lazos, reduciendo la frecuencia de interacción y el sentido de pertenencia comunitaria (Putnam, 2000; Coleman, 1994). Además, la presión competitiva limita la capacidad de los tenderos para sostener prácticas de apoyo social, como el crédito informal, afectando la cohesión y resiliencia del tejido social local (Bourdieu, 2006).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad socioeconómica, la incursión de D1 ha generado una reducción en los ingresos y ventas de los tenderos, lo que compromete su viabilidad económica y social (Coraggio, 2008; Leal, 2008). El modelo de hard discount de D1, basado en precios bajos y operaciones eficientes, ha captado una parte significativa del mercado, obligando a los tenderos a replantear sus estrategias para sobrevivir (Porter, 1985). La disminución de ventas ha llevado al cierre de negocios y a la reducción de empleo, afectando la función social de las tiendas de barrio como generadoras de trabajo y espacios de encuentro comunitario (Coraggio, 2008). Además, la sostenibilidad de los tenderos se ve

amenazada por la falta de acceso a recursos para innovar, la informalidad y la limitada capacidad para competir en costos y variedad (Leal, 2008)

La teoría de la ventaja competitiva de Porter (1985) explica que la supervivencia en mercados competitivos depende de la capacidad para diferenciarse o liderar en costos. Los tenderos tradicionales carecen de economías de escala para competir en precios con D1, lo que los coloca en desventaja estructural. Su potencial radica en la diferenciación a través de la atención personalizada, la oferta de productos locales y la flexibilidad en el crédito, pero la evidencia muestra que estas ventajas no han sido suficientes para contrarrestar el atractivo de los precios bajos y la conveniencia de D1 (Porter, 1985). La falta de innovación y modernización tecnológica refuerza esta vulnerabilidad competitiva.

Por otro lado, el análisis PESTEL revela que factores económicos (alta informalidad, pobreza multidimensional), sociales (cambio en hábitos de consumo, debilitamiento del tejido comunitario), tecnológicos (baja adopción de herramientas digitales) y legales (falta de formalización y acceso a apoyo institucional) inciden en la sostenibilidad de los tenderos frente a la competencia de D1 (Betancourt, 2018; Aurellia et al., 2023). Estos factores externos han intensificado la presión sobre los tenderos, limitando su capacidad de adaptación y respuesta estratégica.

5.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD PARA LOS TENDEROS DE LOS BARRIOS DE LA ZONA NORTE DEL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO PARA MITIGAR LOS IMPACTOS GENERADOS A PARTIR DE LA INCURSIÓN DEL D1 EN SU TERRITORIO.

La llegada del supermercado D1 a la zona norte del municipio de Santander de Quilichao ha generado cambios significativos en los pequeños tenderos locales, afectando su sostenibilidad económica, social y ambiental. Conscientes de la importancia de promover un desarrollo inclusivo y sostenible, se propone una serie de estrategias destinadas a fortalecer a los tenderos, preservar su identidad y reducir los impactos adversos derivados de esta incursión.

La siguiente propuesta busca fortalecer la sostenibilidad económica, social y ambiental de los tenderos de los barrios del norte de Santander de Quilichao, mitigando los impactos negativos generados por la incursión de la cadena D1. Se basa en prácticas de sostenibilidad empresarial, innovación y fortalecimiento comunitario para mejorar la competitividad y resiliencia de estos negocios tradicionales.

Dicha propuesta, será presentada a la Asociación de Tenderos de Santander de Quilichao, esta asociación, al igual que otras similares, busca agrupar a los tenderos de la región para fortalecer su actividad económica, acceder a beneficios y participar en actividades que promuevan su desarrollo.

5.3.1. MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos

La MEFE permite identificar y ponderar las oportunidades y amenazas externas que afectan a los tenderos frente a la incursión de las tiendas D1 en la zona norte de Santander de Quilichao.

Tabla 34

MEFE

Factor Externo	Tipo	Descripción
Capacitación y talleres empresariales disponibles	Oportunidad	Alta disposición a capacitarse (84.8% participarían)
Acceso a créditos a bajo interés	Oportunidad	Necesidad de financiamiento para inversión y sostenibilidad ³
Apoyo institucional en marketing y publicidad	Oportunidad	Demanda de apoyo para mejorar visibilidad y competitividad
Tendencia a la colaboración y alianzas	Oportunidad	Creciente interés en alianzas entre tenderos (27.3% ya lo hacen)
Uso de redes sociales e innovación	Oportunidad	Modernización y diferenciación de la oferta

Demanda local de productos básicos	Oportunidad	Los tenderos siguen siendo canal clave de consumo local
Competencia directa de D1	Amenaza	Precios bajos, mayor variedad y ubicaciones estratégicas
Disminución de ventas	Amenaza	81.8% reporta caída en ventas tras llegada de D1
Situación económica regular o mala en el barrio	Amenaza	75.8% percibe situación económica negativa en la zona
Baja adopción tecnológica frente a grandes cadenas	Amenaza	Solo 28.8% ha implementado tecnología en su negocio
Falta de apoyo institucional generalizado	Amenaza	86.4% no recibe ayuda gubernamental ³
Cambios en hábitos de consumo por presencia de D1	Amenaza	Modificación de preferencias y lealtad de los clientes

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La tabla presenta un análisis de factores externos que afectan a los tenderos de los barrios de la zona norte del municipio de Santander de Quilichao, divididos en oportunidades y amenazas, con base en aspectos claves para la sostenibilidad socioeconómica de estos negocios.

Entre las oportunidades destaca que existe una alta disposición a recibir capacitación, pues el 84.8% de los tenderos manifestaron interés en participar en talleres empresariales, lo que evidencia una voluntad de fortalecer sus capacidades gerenciales. Asimismo, la necesidad de financiamiento es marcada, siendo el acceso a créditos a bajo interés una oportunidad estratégica para la inversión y sostenibilidad del negocio.

El apoyo institucional en temas de marketing y publicidad representa otra oportunidad, dado que hay demanda para mejorar la visibilidad y competitividad en el mercado local. La tendencia a la colaboración y la formación de alianzas crece, con un 27.3% de tenderos ya colaborando entre sí, lo cual puede fortalecer redes comerciales y aumentar la resiliencia colectiva. Además, el uso de redes sociales e innovación representa una vía para la modernización y diferenciación de la oferta comercial, lo cual se vuelve indispensable frente al contexto competitivo. Finalmente, la demanda local de productos básicos se mantiene fuerte, subrayando

que los tenderos continúan siendo canales clave para el consumo diario de la comunidad.

Por otro lado, la tabla identifica amenazas significativas. La competencia directa de las Tiendas D1, con sus precios bajos, mayor variedad de productos y ubicaciones estratégicas, es la amenaza principal. Esto se refleja en la disminución de ventas que reporta el 81.8% de los tenderos tras la llegada de D1. La situación económica percibida en el barrio es regular o mala para el 75.8%, lo cual afecta el poder adquisitivo local y la sostenibilidad del comercio tradicional.

La baja adopción tecnológica también representa una desventaja, pues solo el 28.8% de los tenderos ha implementado tecnología en sus negocios, quedando rezagados frente a las grandes cadenas más digitalizadas. A esta situación se suma la falta de apoyo institucional generalizado, ya que el 86.4% de los tenderos indican no recibir ayuda gubernamental, lo que dificulta la formalización y competitividad. Finalmente, los cambios en hábitos de consumo derivados de la presencia de D1, que modifican las preferencias y la lealtad de los clientes hacia las tiendas de barrio, constituyen una amenaza a la base histórica de clientela de estos tenderos.

En conjunto, esta tabla sintetiza un entorno externo complejo para los tenderos tradicionales, donde las oportunidades de capacitación, financiamiento y colaboración deben aprovecharse para contrarrestar las amenazas de competencia agresiva, condiciones económicas adversas y rezagos tecnológicos. Este balance entre factores externos condiciona la capacidad de adaptación y sostenibilidad de los tenderos en un mercado transformado por la entrada de cadenas como Tiendas D1.

5.3.2. MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos

La MEFI permite analizar las fortalezas y debilidades internas de los tenderos ante la competencia de D1

Tabla 35*MEFI*

Factor Interno	Tipo	Descripción
Experiencia significativa de los tenderos	Fortaleza	43.9% con más de 6 años en el negocio
Propiedad del local	Fortaleza	66.7% son propietarios de su tienda
Diversificación de productos básicos	Fortaleza	Ofrecen alimentos, bebidas y productos de limpieza
Disposición a capacitación	Fortaleza	84.8% interesados en talleres y formación
Alianzas y colaboración en aumento	Fortaleza	27.3% han formado alianzas con otros tenderos
Ofrecen promociones y descuentos	Fortaleza	62.1% implementan promociones para competir
Mejora y diversificación de servicios	Fortaleza	57.6% han diversificado o mejorado sus servicios
Bajo nivel de educación superior	Debilidad	Solo 10.6% universitario y 1.5% postgrado
Baja capacitación en gestión	Debilidad	Solo 31.8% ha recibido capacitación en gestión
Baja adopción tecnológica	Debilidad	71.2% no ha implementado tecnología
Poca formación de alianzas	Debilidad	78.8% no ha formado alianzas estratégicas
Limitado acceso a financiamiento	Debilidad	13.6% recibe ayuda gubernamental
Ingresos modestos	Debilidad	54.5% entre \$1.5 y \$3 millones mensuales
Poca diversificación de productos no básicos	Debilidad	Limitada oferta más allá de alimentos y bebidas

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La tabla de factores internos sintetiza las principales fortalezas y debilidades de los tenderos de la zona norte de Santander de Quilichao frente al actual contexto competitivo. Entre las fortalezas más destacadas se encuentra la significativa experiencia de los tenderos, ya que el 43.9% lleva más de seis años en la actividad,

lo que les otorga un conocimiento profundo de su comunidad y de las dinámicas comerciales locales. Asimismo, la propiedad del local es común, con el 66.7% de los tenderos como dueños de sus tiendas, lo que reduce los costos operativos y otorga mayor estabilidad frente a los vaivenes del mercado. La diversificación de productos básicos también es una práctica extendida, ya que la mayoría ofrece alimentos, bebidas y artículos de limpieza, cubriendo así las necesidades esenciales de los clientes.

Existe además una amplia disposición a la capacitación, con el 84.8% interesados en talleres y formación, lo que representa una base sólida para impulsar la profesionalización del sector. Otro aspecto positivo es el surgimiento de alianzas y la colaboración entre tenderos, con un 27.3% que ya participa en este tipo de estrategias colectivas, mientras que el 62.1% implementa promociones y descuentos para enfrentar la competencia, y el 57.6% ha mejorado o diversificado sus servicios para atraer y retener a sus clientes.

En contraposición, entre las principales debilidades se observa un bajo nivel educativo: solo un 10.6% de los tenderos cuenta con formación universitaria y apenas el 1.5% con estudios de posgrado, lo que limita sus capacidades de gestión y adaptación a contextos modernos. Del mismo modo, la capacitación en gestión empresarial es escasa, pues solo el 31.8% ha recibido formación específica en esta área.

La adopción tecnológica sigue siendo baja, ya que el 71.2% no ha implementado tecnología en sus operaciones, lo que dificulta su competitividad ante grandes cadenas. Aunque existe disposición a las alianzas, el 78.8% no participa aún en iniciativas de colaboración estratégica. Además, el acceso al financiamiento es limitado, con solo el 13.6% recibiendo algún tipo de ayuda gubernamental. En cuanto a ingresos, el 54.5% reporta utilidades mensuales entre \$1.5 y \$3 millones, lo que refleja márgenes ajustados para inversiones o expansión. Por último, la diversificación hacia productos no básicos es limitada, ya que la mayoría se

concentra en alimentos y bebidas, restringiendo su capacidad para captar nuevos nichos de mercado.

En conjunto, la tabla muestra que, si bien los tenderos cuentan con experiencia, estabilidad estructural y disposición al cambio, su sostenibilidad está amenazada por brechas de educación, innovación, financiamiento y diversificación que deben atenderse para que puedan fortalecer su posición en el mercado local.

5.3.3. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

El análisis FODA integra factores internos y externos para visualizar la situación estratégica de los tenderos frente a la incursión de D1.

Tabla 36

Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Experiencia significativa de los tenderos	Bajo nivel de educación superior	Capacitación y talleres empresariales disponibles	Competencia directa de D1
Propiedad del local	Baja capacitación en gestión	Acceso a créditos a bajo interés	Disminución de ventas
Diversificación de productos básicos	Baja adopción tecnológica	Apoyo institucional en marketing y publicidad	Situación económica regular o mala en el barrio
Disposición a capacitación	Poca formación de alianzas	Tendencia a la colaboración y alianzas	Baja adopción tecnológica frente a grandes cadenas
Alianzas y colaboración en aumento	Limitado acceso a financiamiento	Uso de redes sociales e innovación	Falta de apoyo institucional generalizado
Ofrecen promociones y descuentos	Ingresos modestos	Demanda local de productos básicos	Cambios en hábitos de consumo por presencia de D1

Nota. Fuente: Elaboración propia.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los tenderos de la zona norte de Santander de Quilichao muestra una radiografía integral de su entorno competitivo y sus capacidades internas. En el ámbito de las fortalezas, destaca la experiencia significativa de los tenderos, su elevada proporción de propiedad de los locales, la diversificación de productos básicos que

les permite atender múltiples necesidades de sus clientes y una alta disposición a la capacitación, lo que facilita la adaptación a nuevos retos. Asimismo, se observa el fortalecimiento de alianzas y colaboraciones, el uso de promociones y descuentos para atraer clientela, así como una sólida demanda local de productos básicos, lo que los mantiene como un canal relevante en el consumo cotidiano de la comunidad.

Sin embargo, entre las debilidades más relevantes se identifican el bajo nivel de educación superior, la escasa capacitación en gestión y la limitada adopción tecnológica, aspectos que restringen el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado. La poca formación de alianzas estratégicas y el acceso insuficiente a financiamiento, sumados a ingresos modestos y una escasa diversificación en productos no básicos, plantean retos para la sostenibilidad y la innovación de estos negocios en el nuevo contexto comercial.

En cuanto a las oportunidades externas, la disponibilidad de capacitación y talleres empresariales, el acceso a créditos a bajo interés, el apoyo institucional en marketing y publicidad, el creciente interés por la colaboración y el uso de redes sociales e innovación, así como el respaldo a la demanda local por parte de los propios tenderos, constituyen factores clave para mejorar su competitividad y supervivencia. Estas oportunidades pueden potenciarse si se aprovechan de manera estratégica y coordinada, permitiendo la modernización del sector.

Por otro lado, las amenazas son contundentes: la competencia directa y agresiva de D1, la disminución de ventas reportada por la gran mayoría, la situación económica regular o mala en el barrio, la baja adopción tecnológica frente a grandes cadenas, la falta de apoyo institucional, el limitado acceso a financiamiento y los cambios en los hábitos de consumo impulsados por la presencia de D1, representan desafíos que amenazan la viabilidad del comercio tradicional en la zona. La clave estará en transformar fortalezas y oportunidades en acciones que permitan mitigar las debilidades y enfrentar las amenazas de forma colaborativa y proactiva.

5.3.4. Alcance de la propuesta

El planteamiento estratégico de la propuesta busca fortalecer la competitividad y sostenibilidad de los tenderos de la zona norte de Santander de Quilichao frente al avance de las tiendas D1, apostando por acciones integradas de diferenciación, colaboración y adaptación. El desafío central consiste en afianzar el papel de los tenderos como opción preferida en el contexto local, lo cual implica aumentar su visibilidad y reconocimiento a través de estrategias de marketing, comunicación y la construcción de una imagen competitiva que resalte la proximidad, el servicio personalizado y la confianza, elementos que constituyen valores diferenciales frente al formato estandarizado de D1 (Rodríguez Murillo, 2020).

La propuesta enfatiza la necesidad de fortalecer la oferta de valor, no solo en términos de calidad y variedad de productos y servicios, sino también a través de la profesionalización y constante capacitación, fomentando una cultura de innovación y mejora continua. La diferenciación se convierte así en un eje clave, apoyada por la adopción de promociones, descuentos y la incorporación de productos locales, todo ello bajo estándares de servicio competitivo y atención personalizada que permitan fidelizar a la clientela ante las nuevas dinámicas de consumo (Rodríguez Murillo, 2020; América Retail, 2025).

Además, se destaca el fomento de la colaboración y el sentido de comunidad entre los tenderos, promoviendo redes de alianzas estratégicas, espacios de cooperación y la optimización de recursos y conocimientos. El trabajo mancomunado puede derivar en negociaciones más sólidas con proveedores, acceso a financiamiento colectivo y la generación de campañas de impulso que trasciendan el nivel individual y fortalezcan el tejido económico local frente al poder de negociación concentrado de las grandes cadenas (Rodríguez Murillo, 2020).

La adaptación tecnológica y la actualización frente a las tendencias del mercado constituyen otro pilar del proceso, incentivando el uso de redes sociales, herramientas digitales, sistemas de pago modernos y prácticas innovadoras de

gestión. Esta transformación contribuirá a mejorar la conectividad entre tenderos, ampliar los canales de comunicación con el consumidor y modernizar las operaciones, permitiendo a los pequeños comerciantes enfrentar el reto de la digitalización y la eficiencia operativa impuesta por la presencia de D1 y otros formatos de descuento duro (Rodríguez Murillo, 2020; Treinta, 2025).

En consecuencia, la visión estratégica de la propuesta se despliega como una respuesta articulada e integral para que los tenderos refuercen su posición competitiva, aprovechen los recursos de capacitación y colaboración disponibles, diversifiquen su oferta y se adapten a las exigencias tecnológicas y comerciales de un mercado en transformación, procurando la sostenibilidad y persistencia del comercio tradicional dentro del nuevo escenario que configura la llegada de las tiendas D1.

5.3.5. Indicadores de éxito

- ✓ Incremento en las ventas y la rentabilidad de los tenderos.
- ✓ Número de tenderos capacitados y organizados en asociaciones.
- ✓ Reducción en la generación de residuos y uso de energía.
- ✓ Aumento en la preferencia de consumidores por los productos locales.
- ✓ Mejoras en la infraestructura física y tecnológica de los puntos de venta.

5.3.6. Estrategias específicas

El fortalecimiento de la sostenibilidad socioeconómica de los tenderos de la zona norte de Santander de Quilichao frente a la incursión de las tiendas D1 requiere la implementación de estrategias integrales, articuladas entre la administración pública y las asociaciones de tenderos. Estas estrategias deben estar alineadas con los principios del desarrollo sostenible, la asociatividad y el trabajo colaborativo, ya que la acción individual resulta insuficiente para enfrentar los retos del entorno competitivo actual.

5.3.6.1. Estrategias Comerciales y de Competitividad

Tabla 37

Estrategias de competitividad

Estrategia	Acción específica	Indicador de seguimiento	Meta a 12 meses	Responsable
Diferenciación de productos	Incorporar productos locales y artesanales	% de productos locales en inventario	≥ 30%	Asociación de tenderos de Santander de Quilichao
Programa de fidelización	Implementar tarjetas de puntos y descuentos para clientes frecuentes	Número de clientes fidelizados	+20% clientes frecuentes	Asociación de tenderos de Santander de Quilichao
Alianzas estratégicas	Crear cooperativa para compras conjuntas y negociación con proveedores	Número de tenderos asociados a la cooperativa	≥ 50% de tenderos	Asociación de tenderos de Santander de Quilichao
Promociones inteligentes	Descuentos selectivos en productos de alta rotación	% de productos con promoción activa	≥ 25%	Asociación de tenderos de Santander de Quilichao
Programa de fidelización	Implementar tarjetas de puntos y descuentos para clientes frecuentes	Número de clientes fidelizados	+20% clientes frecuentes	Asociación de tenderos de Santander de Quilichao

Nota: La administración pública debe facilitar el acceso a mercados y apoyar la promoción de productos locales, así como incentivar la creación y fortalecimiento de cooperativas, brindando acompañamiento técnico y financiero. Fuente:-Elaboración propia

El plan estratégico se centra en contrarrestar el modelo de precios de las tiendas *hard discount* mediante la diferenciación local y la asociatividad. Al proponer que el 30% del inventario provenga de proveedores regionales y artesanos, los tenderos buscan ofrecer un valor agregado que las grandes cadenas no pueden replicar fácilmente. Además, la creación de una cooperativa para compras conjuntas con una meta de participación del 50% es la acción más crítica, ya que permitiría a los pequeños comerciantes obtener economías de escala y mejorar su poder de negociación frente a los proveedores mayoristas.

En cuanto a la relación con el cliente, la tabla destaca una transición de la fidelidad informal hacia una gestión profesional del mercado. La implementación de programas de fidelización con tarjetas de puntos y descuentos busca incrementar

en un 20% la base de clientes frecuentes, utilizando datos para asegurar la retención. Complementariamente, el uso de promociones inteligentes en productos de alta rotación (25% del inventario) permite atraer flujo a la tienda sin comprometer la rentabilidad de otros artículos, compitiendo directamente con las ofertas de las grandes superficies.

Finalmente, el éxito de esta matriz depende enteramente de la capacidad de gestión de la Asociación de Tenderos de Santander de Quilichao, quien figura como única responsable en todas las líneas. El cumplimiento de metas a 12 meses exige un liderazgo institucional robusto que logre vencer la desconfianza individualista y movilizar a la comunidad de tenderos hacia un objetivo común. Sin una estructura administrativa sólida que coordine estas acciones, las propuestas corren el riesgo de quedarse en el papel frente a la expansión agresiva de competidores como D1.

5.3.6.2. *Innovación y Tecnología*

Tabla 38

Estrategias de innovación

Estrategia	Acción específica	Indicador de seguimiento	Meta a 12 meses
Digitalización básica	Capacitación en uso de WhatsApp Business y redes sociales	% de tenderos con presencia digital activa	≥ 60%
Plataforma de pedidos local	Implementar plataforma digital para pedidos y entregas a domicilio	Número de pedidos digitales mensuales	≥ 30 pedidos/mes por tienda
Innovación en servicios	Implementar entregas a domicilio y pedidos anticipados	% de tiendas que ofrecen servicio a domicilio	≥ 40%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

El acompañamiento estatal y de entidades formativas es clave para la capacitación digital y la implementación tecnológica, mejorando la competitividad y sostenibilidad del comercio local.

5.3.6.3. Sostenibilidad Ambiental

Tabla 39

Sostenibilidad Ambiental

Estrategia	Acción específica	Indicador de seguimiento	Meta a 12 meses
Gestión de residuos	Implementar separación en la fuente y reciclaje	% de residuos reciclados	≥ 50%
Reducción de plásticos	Uso de bolsas reutilizables o biodegradables	% de tiendas que eliminan bolsas plásticas	≥ 70%
Promoción de productos verdes	Venta de productos con sello ambiental colombiano	% de productos con certificación ambiental	≥ 20%
Uso eficiente de recursos	Implementar ahorro energético y uso racional del agua	% reducción en consumo energético y agua	≥ 15% reducción

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La administración pública debe promover incentivos para la adopción de prácticas sostenibles y facilitar el acceso a certificaciones ambientales.

El plan de sostenibilidad propuesto presenta una estructura integral que abarca desde la eficiencia operativa hasta la transformación del portafolio comercial, demostrando un compromiso claro con la economía circular. Al centrar sus acciones en la gestión de residuos y la reducción de plásticos, la organización no solo mitiga su impacto ambiental directo, sino que también fortalece su imagen ante un consumidor cada vez más consciente. La elección de indicadores porcentuales permite una medición objetiva del progreso, facilitando que las metas de reciclaje del 50% y la eliminación de bolsas en el 70% de las tiendas se conviertan en hitos tangibles y auditables al finalizar el periodo de doce meses.

En cuanto a la eficiencia de recursos, el objetivo de reducir un 15% el consumo de agua y energía representa el desafío técnico más significativo de la tabla. Para alcanzar esta cifra en un año, será necesario transitar de la concienciación del personal hacia inversiones concretas en tecnologías de bajo consumo y

optimización de procesos. Este esfuerzo se complementa con la promoción de productos con sello ambiental, una estrategia que, aunque depende de la madurez de la cadena de suministro, posiciona a la empresa como un motor de cambio en el mercado nacional al incentivar prácticas de producción más limpias entre sus proveedores.

Finalmente, el éxito de esta hoja de ruta dependerá de la capacidad de la organización para integrar estos objetivos en su cultura diaria. Mientras que la reducción de costos por ahorro de recursos mejora la rentabilidad inmediata, la transición hacia un modelo de negocio verde asegura la relevancia a largo plazo. Si se logra el cumplimiento de estas metas, la empresa no solo estará cumpliendo con una responsabilidad ética, sino que estará construyendo una ventaja competitiva sólida basada en la sostenibilidad, la eficiencia operativa y la alineación con las normativas ambientales vigentes en Colombia.

5.3.6.4. Capacitación y Desarrollo Humano

Tabla 40

Estrategias de capacitación y Dlo Humano

Estrategia	Acción específica	Indicador de seguimiento	Meta a 12 meses
Formación continua	Talleres en gestión, atención al cliente, sostenibilidad	Número de tenderos capacitados	≥ 70%
Desarrollo de liderazgo	Formación de líderes comunitarios y promotores de buenas prácticas	Número de líderes formados	≥ 5 líderes

Nota. Fuente: Elaboración propia.

El nuevo componente del plan se enfoca en el fortalecimiento del capital humano y el impacto social, priorizando la profesionalización de los tenderos y el fomento del liderazgo comunitario. Al establecer una meta del 70% en capacitación técnica y comercial, la estrategia busca no solo mejorar la eficiencia operativa y el servicio al cliente, sino también asegurar que los conceptos de sostenibilidad presentados

anteriormente sean comprendidos y ejecutados correctamente en el punto de venta. Este enfoque en la formación continua garantiza que el cambio organizacional no sea meramente administrativo, sino que esté respaldado por una base de colaboradores preparados para los retos del mercado actual.

Por otro lado, la creación de una red de líderes comunitarios y promotores de buenas prácticas añade una dimensión de responsabilidad social que trasciende los muros del negocio. Aunque la meta cualitativa de formar al menos cinco líderes parece pequeña en número, su valor reside en el efecto multiplicador que estos actores pueden generar en su entorno inmediato. Al empoderar a estas personas, la organización se posiciona como un referente en la comunidad, transformando la sostenibilidad de una política interna en un movimiento social que fortalece el tejido local y genera un sentido de pertenencia y lealtad hacia la marca.

En conjunto, estas dos estrategias de desarrollo humano complementan los objetivos ambientales al asegurar que el personal tenga las herramientas necesarias para liderar la transición hacia un modelo de negocio más consciente. La inversión en educación y liderazgo actúa como el motor que sostiene la viabilidad del plan a largo plazo, reduciendo la resistencia al cambio y convirtiendo a cada participante en un embajador de las buenas prácticas. Este equilibrio entre metas técnicas y humanas sugiere un crecimiento integral que beneficia tanto la rentabilidad del negocio como el bienestar de la sociedad en la que opera.

5.3.6.5. Fortalecimiento Comunitario y Marketing

Tabla 41

Estrategias de fortalecimiento comunitario

Estrategia	Acción específica	Indicador de seguimiento	Meta a 12 meses
Campañas de sensibilización	Promoción del comercio local y consumo responsable	Número de campañas realizadas	≥ 3 campañas
Marca colectiva	Desarrollo y uso del sello “Tenderos Zona Norte”	% de tenderos que usan la marca	≥ 80%

Eventos comunitarios	Ferias y actividades culturales para promover la compra local	Número de eventos realizados	≥ 4 eventos
---------------------------------	--	---------------------------------	-------------

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La articulación con la administración local es esencial para visibilizar el comercio local y fomentar la identidad barrial y el consumo responsable.

Esta nueva fase de la estrategia se centra en la consolidación de la identidad colectiva y la dinamización comercial, buscando estrechar el vínculo entre los negocios y su entorno social. La creación de la marca "Tenderos Zona Norte" es un paso fundamental para generar un sentido de unidad y respaldo entre los comerciantes, donde una meta de adopción del 80% sugiere la intención de crear un frente común sólido. Este distintivo no solo funciona como un elemento de marketing, sino como un sello de confianza para el consumidor, permitiendo que los pequeños negocios compitan con mayor fuerza frente a grandes cadenas mediante el reconocimiento de su origen y su compromiso con el desarrollo local.

La realización de campañas de sensibilización y eventos comunitarios actúa como el brazo operativo para movilizar a la audiencia hacia el consumo responsable. Al proponer al menos tres campañas y cuatro eventos anuales, la organización garantiza una presencia constante en la mente del consumidor, transformando la compra cotidiana en un acto de apoyo a la economía del barrio. Estas actividades culturales y ferias no solo impulsan las ventas de manera puntual, sino que sirven como plataformas de integración social donde se pueden reforzar los valores de sostenibilidad y liderazgo que se plantearon en los ejes anteriores, humanizando la relación comercial.

En definitiva, este componente del plan busca capitalizar el sentido de pertenencia para asegurar la sostenibilidad económica de la red de tenderos. La integración de una marca compartida con una agenda activa de eventos genera un ecosistema donde el comercio local se percibe como un motor de bienestar y cultura, más allá del simple intercambio de bienes. Si se ejecutan con éxito, estas estrategias

permitirán que la comunidad reconozca y valore el esfuerzo de transformación de sus tenderos, asegurando que la modernización del sector se traduzca en una mayor lealtad del cliente y un tejido social más resiliente.

5.3.6.6. Acceso a Apoyos y Financiamiento

Tabla 42

Acceso a financiamiento

Estrategia	Acción específica	Indicador de seguimiento	Meta a 12 meses
Gestión de créditos y subsidios	Apoyo en elaboración de proyectos para acceder a financiamiento público y privado	Número de proyectos presentados	≥ 10 proyectos
Asistencia técnica especializada	Participación en programas como "Fábricas de Productividad y Sostenibilidad"	Número de tenderos beneficiados	≥ 50 tenderos

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidad compartida: La sostenibilidad de los tenderos no depende únicamente de sus acciones individuales, sino de la acción colectiva a través de la asociatividad y el respaldo de la administración pública, que debe proveer políticas, acompañamiento y recursos para fortalecer el comercio local.

Asociatividad: El trabajo en red y la cooperación entre tenderos, así como la creación de alianzas con entidades públicas y privadas, son fundamentales para el desarrollo sostenible, la innovación y la mejora de la competitividad.

Sostenibilidad: Las estrategias propuestas integran los tres pilares del desarrollo sostenible: económico (mejora de la competitividad y acceso a mercados), social (fortalecimiento comunitario y desarrollo humano) y ambiental (gestión de residuos, reducción de plásticos y eficiencia en recursos).

Seguimiento y mejora continua: El establecimiento de indicadores y metas claras permite evaluar el avance y ajustar las acciones, garantizando la mejora progresiva y la adaptación a los desafíos del entorno.

Solo mediante la articulación entre tenderos, asociaciones y administración pública, y bajo un enfoque de sostenibilidad y asociatividad, será posible fortalecer la resiliencia y competitividad de los tenderos frente a la presencia de grandes cadenas como D1, contribuyendo así al desarrollo local sostenible de la zona norte de Santander de Quilichao

Tabla 43

Indicadores clave para monitoreo y evaluación

Indicador	Definición	Unidad de medida	Fuente / Referencia
% de productos locales	Porcentaje de productos locales en el inventario total	%	Registro interno
Clientes fidelizados	Número de clientes recurrentes registrados	Número	Sistema de fidelización
Presencia digital activa	Porcentaje de tenderos con perfiles activos en redes sociales o plataformas digitales	%	Registro digital
Residuos reciclados	Porcentaje de residuos generados que son reciclados	%	Medición de residuos
Reducción consumo energético	Porcentaje de reducción en consumo de energía respecto al año anterior	%	Facturas de servicios
Tenderos capacitados	Porcentaje de tenderos que han recibido capacitación	%	Registros de formación
Participación en cooperativa	Porcentaje de tenderos afiliados a la cooperativa o asociación	%	Registro cooperativa

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Este bloque de información constituye el sistema de monitoreo y control necesario para validar el éxito de todas las estrategias planteadas anteriormente, proporcionando el rigor técnico requerido para una gestión profesional. Al definir indicadores claros como el porcentaje de productos locales y la gestión de residuos, la organización garantiza que la sostenibilidad no se quede en un concepto abstracto, sino que se convierta en una métrica verificable a través de registros internos y mediciones directas. Esta estructura permite identificar con precisión qué áreas están cumpliendo con las expectativas y cuáles requieren ajustes operativos,

asegurando que cada recurso invertido tenga un retorno medible tanto en impacto ambiental como en eficiencia económica.

La inclusión de métricas sobre la fidelización de clientes y la presencia digital refleja una adaptación necesaria a las exigencias del mercado moderno. Medir el número de clientes recurrentes y la actividad en plataformas digitales permite a los tenderos cuantificar su competitividad y su capacidad de penetración en nuevos segmentos de audiencia. Además, al utilizar las facturas de servicios públicos como fuente de referencia para la reducción del consumo energético, se establece un método de verificación externo e irrefutable que vincula directamente el éxito ambiental con el ahorro financiero, fortaleciendo la narrativa de que ser sostenible es también un negocio rentable.

Finalmente, el seguimiento a la capacitación y la participación en la cooperativa cierra el círculo del desarrollo humano y el asociacionismo. Estos indicadores permiten evaluar el nivel de cohesión y profesionalización del grupo de "Tenderos Zona Norte", transformando la afiliación en un dato clave para medir la fuerza de la marca colectiva. En conjunto, esta matriz de indicadores proporciona la transparencia necesaria para generar confianza entre los socios, proveedores y la comunidad, estableciendo una base de datos sólida que servirá para la toma de decisiones estratégicas en el futuro y para la mejora continua del sector.

5.3.7. Esquema de Control a los Indicadores de Gestión

A continuación, se presenta una adaptación del esquema de control a los indicadores de gestión, enfocado en las estrategias de sostenibilidad propuestas para los tenderos:

Tabla 44

Indicadores de Seguimiento Plan de sostenibilidad Estratégico para Tenderos

Objetivos	Responsable	Indicador	Tiempo de Ejecución	Presupuesto Estimado
-----------	-------------	-----------	---------------------	----------------------

Aumentar la visibilidad y el reconocimiento de los tenderos como opción preferida frente a D1.	Coordinador de la red de tenderos, cada tendero	Número de clientes que prefieren comprar en las tiendas de barrio vs. D1 (encuestas). Aumento del tráfico peatonal en las zonas de los tenderos. Número de menciones positivas en redes sociales y medios locales.	6 meses	\$3,000,000 COP
Fortalecer la oferta de valor de los tenderos mediante la diferenciación y la calidad de los productos y servicios.	Cada tendero, proveedores locales	Porcentaje de productos locales ofrecidos en cada tienda. Nivel de satisfacción del cliente con la calidad y frescura de los productos. Número de servicios complementarios ofrecidos (ej. entrega a domicilio, venta por encargo).	6 meses	\$2,500,000 COP
Fomentar la colaboración y el sentido de comunidad entre los tenderos para optimizar recursos y estrategias.	Coordinador de la red de tenderos	Número de tenderos participando activamente en la red. Número de compras conjuntas realizadas. Número de iniciativas de marketing conjuntas implementadas.	4 meses	\$1,500,000 COP
Adaptar los negocios de los tenderos a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado.	Cada tendero, asesor tecnológico	Porcentaje de tenderos que han implementado pagos digitales. Número de tenderos utilizando redes sociales y WhatsApp para promocionar sus negocios. Número de clientes utilizando los canales digitales de los tenderos.	5 meses	\$2,000,000 COP

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Esta sección del plan define la hoja de ruta operativa y financiera, estableciendo un marco de competencia directa frente a las grandes superficies mediante la diferenciación y la agilidad local. Al identificar a las tiendas de descuento como el

principal competidor, la estrategia se centra en capitalizar la cercanía y la frescura, utilizando un presupuesto optimizado de tres millones de pesos para mejorar la visibilidad en un periodo de seis meses. El uso de encuestas y el monitoreo del tráfico peatonal como indicadores clave permitirá validar si la narrativa del tendero de barrio está logrando desplazar la preferencia del consumidor hacia un modelo de compra más humano y personalizado.

La viabilidad del plan se apoya en la diversificación de servicios y la integración tecnológica, buscando modernizar el canal tradicional sin perder su esencia. Con una inversión proyectada en herramientas digitales y servicios complementarios como domicilios, se pretende cerrar la brecha técnica que suele separar a los pequeños negocios de las grandes cadenas. Este proceso de adaptación, liderado por asesores tecnológicos y los mismos tenderos en un plazo de cinco meses, no solo busca facilitar el pago y la comunicación mediante plataformas como WhatsApp, sino también elevar el nivel de satisfacción del cliente a través de una oferta de valor basada en la calidad y la inmediatez.

Finalmente, el componente de asociatividad destaca como el motor de eficiencia para la red, proponiendo un esquema de colaboración que optimiza recursos mediante compras conjuntas e iniciativas de marketing compartido. Con el presupuesto más ajustado de la matriz, esta estrategia busca generar un alto impacto en solo cuatro meses, demostrando que la unión de fuerzas es la ruta más económica para ganar competitividad. En conjunto, estos objetivos operativos transforman la gestión individual en un ecosistema robusto y tecnificado, capaz de responder a las tendencias del mercado y de consolidar a los tenderos como el eje vital del comercio en la Zona Norte.

5.3.8. Plan de Acción Detallado para Estrategias de Sostenibilidad y Competitividad de Tenderos

Tabla 45

Plan de Acción Detallado para Estrategias de Sostenibilidad y Competitividad de Tenderos Santander de Quilichao

Estrategia	Acción específica	Actividades clave	Responsable	Cronograma (Meses)	Presupuesto estimado (COP)
Diferenciación de productos	Incorporar productos locales y artesanales	- Identificación y vinculación con productores locales - Capacitación en exhibición y venta - Promoción de productos locales en tienda	Coordinador de red, tenderos	1 - 4	\$3,000,000
Programa de fidelización	Implementar tarjetas de puntos y descuentos para clientes frecuentes	- Diseño y producción de tarjetas - Capacitación en uso - Campaña de lanzamiento y seguimiento	Coordinador marketing, tenderos	2 - 6	\$2,000,000
Alianzas estratégicas	Crear cooperativa para compras conjuntas y negociación con proveedores	- Convocatoria y reuniones para conformar cooperativa - Formalización legal - Negociación con proveedores	Líder de cooperativa	1 - 5	\$1,500,000
Promociones inteligentes	Descuentos selectivos en productos de alta rotación	- Análisis de productos clave - Diseño de promociones - Comunicación y evaluación de resultados	Tenderos, asesor comercial	3 - 12	\$1,200,000
Digitalización básica	Capacitación en uso de	- Diagnóstico de habilidades digitales	Asesor tecnológico	2 - 7	\$2,500,000

	WhatsApp Business y redes sociales	- Talleres presenciales y virtuales - Seguimiento y asesoría			
Plataforma de pedidos local	Implementar plataforma digital para pedidos y entregas a domicilio	- Selección o desarrollo de plataforma - Capacitación en uso - Promoción del servicio	Coordinador tecnológico	4 - 9	\$3,000,000
Innovación en servicios	Implementar entregas a domicilio y pedidos anticipados	- Diseño de rutas y logística - Capacitación en gestión de pedidos - Promoción del servicio	Tenderos, coordinador logística	5 - 12	\$1,800,000
Gestión de residuos	Implementar separación en la fuente y reciclaje	- Talleres de sensibilización - Dotación de contenedores - Coordinación con recicladores locales	Coordinador ambiental	3 - 8	\$1,000,000
Reducción de plásticos	Uso de bolsas reutilizables o biodegradables	- Campañas de concientización - Acuerdos con proveedores de bolsas ecoamigables - Seguimiento	Coordinador ambiental	2 - 7	\$800,000
Promoción de productos verdes	Venta de productos con sello ambiental colombiano	- Identificación de productos certificados - Promoción en puntos de venta - Formación a tenderos	Coordinador ambiental	4 - 10	\$900,000
Uso eficiente de recursos	Implementar ahorro energético y uso racional del agua	- Diagnóstico de consumos - Talleres de buenas prácticas - Instalación de dispositivos ahorradores	Coordinador ambiental	3 - 9	\$1,200,000
Formación continua	Talleres en gestión, atención al cliente, sostenibilidad	- Diseño de contenidos - Realización de talleres presenciales y virtuales - Evaluación de aprendizaje	Coordinador capacitación	1 - 12	\$2,500,000

Desarrollo de liderazgo	Formación de líderes comunitarios y promotores de buenas prácticas	- Selección de líderes - Talleres de liderazgo y gestión - Seguimiento y acompañamiento	Coordinador capacitación	3 - 12	\$1,000,000
Campañas de sensibilización	Promoción del comercio local y consumo responsable	- Diseño de campañas - Ejecución en medios locales y redes sociales - Evaluación de impacto	Coordinador marketing	4 - 12	\$1,500,000
Marca colectiva	Desarrollo y uso del sello "Tenderos Zona Norte"	- Diseño del sello y manual de uso - Registro y promoción - Incorporación en puntos de venta	Coordinador marketing	2 - 8	\$1,200,000
Eventos comunitarios	Ferias y actividades culturales para promover la compra local	- Planificación de eventos - Coordinación con actores locales - Ejecución y evaluación	Coordinador comunidad	6 - 12	\$2,000,000
Gestión de créditos y subsidios	Apoyo en elaboración de proyectos para acceder a financiamiento público y privado	- Talleres de formulación de proyectos - Asesoría personalizada - Seguimiento a solicitudes	Coordinador financiero	3 - 12	\$1,500,000
Asistencia técnica especializada	Participación en programas como "Fábricas de Productividad y Sostenibilidad"	- Identificación de programas - Gestión de inscripciones - Acompañamiento técnico	Coordinador técnico	1 - 12	\$1,800,000

Nota. Fuente: Elaboración propia

Este cronograma maestro consolida la hoja de ruta definitiva para la transformación de los negocios en la Zona Norte, integrando en una sola línea de tiempo las dimensiones comercial, tecnológica, ambiental y social. La planificación, que se extiende a lo largo de 12 meses, demuestra una secuencia lógica de ejecución donde los primeros meses se enfocan en la organización interna, la creación de la cooperativa y la diferenciación de productos. Esta base sólida permite que, hacia la mitad del año, se activen las herramientas de mayor impacto externo, como la plataforma de pedidos digitales, el programa de fidelización y el lanzamiento de la marca colectiva, asegurando que la modernización del servicio sea percibida por el cliente de manera progresiva y profesional.

El presupuesto estimado, distribuido estratégicamente en cada rubro, prioriza la generación de valor sobre el gasto superficial. Inversiones clave en digitalización, plataformas de pedidos y formación continua representan los pilares financieros para garantizar que el tendero no solo compita por cercanía, sino por eficiencia operativa. Al mismo tiempo, el plan asigna recursos específicos para la sostenibilidad y la gestión de residuos, reforzando la idea de que la responsabilidad ambiental es un componente inseparable de la rentabilidad moderna. Esta distribución financiera equilibrada permite que incluso acciones de bajo costo, como la reducción de plásticos o el uso eficiente de recursos, tengan un responsable claro y una metodología de seguimiento técnica.

Finalmente, la inclusión de la gestión de créditos, subsidios y asistencia técnica especializada hacia el cierre del ciclo anual proyecta una visión de largo plazo que trasciende el cronograma inicial. Al capacitar a los tenderos en la formulación de proyectos y vincularlos con programas de productividad nacional, el plan les otorga autonomía financiera y técnica para seguir creciendo más allá de los 12 meses. En resumen, este esquema de trabajo transforma la actividad tradicional del tendero en una empresa asociativa, tecnificada y sostenible, capaz de liderar la economía local y de ofrecer una alternativa de consumo superior y con mayor arraigo comunitario que las grandes cadenas de descuento.

5.3.9. Cronograma Resumido (Meses)

Tabla 46

Cronograma de actividades

Estrategia	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diferenciación productos	X	X	X	X								
Programa de fidelización		X	X	X	X	X						
Alianzas estratégicas	X	X	X	X	X							
Promociones inteligentes			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Digitalización básica		X	X	X	X	X	X					
Plataforma pedidos local				X	X	X	X	X	X			
Innovación en servicios					X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión de residuos			X	X	X	X	X					
Reducción de plásticos		X	X	X	X	X						
Promoción productos verdes				X	X	X	X	X	X			
Uso eficiente recursos			X	X	X	X	X					
Formación continua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo de liderazgo			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Campañas sensibilización				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marca colectiva		X	X	X	X	X	X					
Eventos comunitarios						X	X	X	X	X	X	X
Gestión créditos y subsidios			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Asistencia técnica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Fuente: Elaboración propia.

5.3.10. Presupuesto Total Estimado

Tabla 47

Presupuesto

Concepto	Monto (COP)
Diferenciación productos	\$3,000,000
Programa de fidelización	\$2,000,000
Alianzas estratégicas	\$1,500,000
Promociones inteligentes	\$1,200,000
Digitalización básica	\$2,500,000
Plataforma pedidos local	\$3,000,000
Innovación en servicios	\$1,800,000
Gestión de residuos	\$1,000,000
Reducción de plásticos	\$800,000
Promoción productos verdes	\$900,000
Uso eficiente recursos	\$1,200,000
Formación continua	\$2,500,000
Desarrollo de liderazgo	\$1,000,000
Campañas sensibilización	\$1,500,000
Marca colectiva	\$1,200,000
Eventos comunitarios	\$2,000,000
Gestión créditos y subsidios	\$1,500,000
Asistencia técnica	\$1,800,000
Total General	\$31,700,000

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta integral busca que los tenderos no solo mitiguen el impacto de la competencia de D1, sino que se posicionen como negocios sostenibles, innovadores y arraigados en su comunidad, fortaleciendo así su viabilidad económica y social en el largo plazo

La implementación de estas estrategias permitirá a los tenderos de la zona norte de Santander de Quilichao fortalecer su sostenibilidad frente a la competencia del D1, promoviendo una economía local más resiliente, inclusiva y respetuosa con el medio ambiente. La colaboración entre los actores comunitarios, el sector público y el privado será fundamental para lograr un desarrollo equilibrado y sustentable en la región.

6. CONCLUSIONES

La llegada de las tiendas D1 al municipio de Santander de Quilichao, especialmente en la zona norte, ha transformado de manera significativa el panorama del comercio minorista. Su modelo de *hard discount*, basado en precios bajos, productos de alta rotación y marcas propias, ha captado rápidamente la preferencia de los consumidores locales.

Los tenderos tradicionales han experimentado una disminución en sus ventas y una presión creciente sobre sus márgenes de ganancia, debido a la incapacidad de igualar los precios y la variedad de D1. Esta situación pone en riesgo la sostenibilidad de muchos pequeños negocios familiares, que históricamente han sido pilares del tejido económico y social local.

La presencia de D1 ha modificado los hábitos de compra de los residentes, quienes ahora buscan precios más bajos y promociones constantes. Esto ha obligado a los tenderos a replantear sus estrategias comerciales y a buscar formas de diferenciarse, como el fortalecimiento de la atención personalizada y la oferta de productos locales.

Si bien la competencia ha generado dificultades, también abre oportunidades para la innovación, la colaboración entre tenderos y la adopción de nuevas tecnologías. La resiliencia y adaptabilidad del sector tendero serán claves para su supervivencia y proyección futura.

Los tenderos no solo cumplen una función comercial, sino que también son generadores de empleo, promotores de la economía local y actores sociales relevantes en sus comunidades. Su desaparición tendría efectos negativos en el empleo, la cohesión social y la oferta de productos y servicios en los barrios.

Por su parte, los resultados muestran que la incursión de D1 ha generado una reducción notable en las ventas y clientela de los tenderos, afectando su rentabilidad

y sostenibilidad. La competencia en precios y variedad ha modificado los patrones de consumo, poniendo en riesgo la permanencia de los negocios tradicionales.

Los tenderos de la zona norte de Santander de Quilichao presentan un perfil predominantemente familiar, con la mayoría de los negocios operados por sus propios propietarios y con una antigüedad significativa, ya que el 43,9% lleva más de seis años en el sector. El nivel educativo de los tenderos es mayoritariamente secundario (45,5%), con una baja proporción de formación universitaria (10,6%) y mínima en posgrado, lo que limita las capacidades gerenciales y de adaptación a nuevos retos del mercado. La mayoría de las tiendas son pequeñas, con uno o dos empleados, y generan ingresos mensuales modestos, situándose el 54,5% entre \$1.500.000 y \$3.000.000, lo que refleja una economía de subsistencia y recursos limitados para inversión o innovación.

El 66,7% de los tenderos es propietario del local, lo que aporta estabilidad, pero el 86,4% no recibe ayuda gubernamental, lo que evidencia una alta vulnerabilidad ante cambios en el entorno económico. El entorno social está marcado por una percepción mayoritaria de situación económica regular o mala en el barrio (75,8%), lo que afecta la demanda y la viabilidad de los negocios tradicionales.

La llegada de D1 ha sido percibida como negativa por el 81,8% de los tenderos, quienes reportan una disminución significativa en sus ventas y clientela. Para enfrentar la competencia, los tenderos han optado principalmente por ofrecer descuentos (43,9%), ampliar la variedad de productos (25,8%) y mejorar el servicio al cliente (24,2%), aunque la mayoría sigue compitiendo en precios y promociones. Más de la mitad ha diversificado o mejorado sus servicios (57,6%), y el 50% ha incorporado nuevos productos o marcas, buscando adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

Sin embargo, la adopción de tecnología es baja (28,8%) y la formación de alianzas estratégicas es limitada (21,2%), lo que reduce su capacidad de respuesta colectiva y de modernización. Existe una alta disposición a participar en capacitaciones

(84,8%) y una clara demanda de apoyo institucional en gestión empresarial, acceso a créditos y marketing, lo que refleja una actitud proactiva pero con necesidades de acompañamiento externo.

Se propone fortalecer la asociatividad mediante la creación de cooperativas o redes de tenderos para compras conjuntas, negociación con proveedores y desarrollo de estrategias de marketing colaborativas.

La diferenciación a través de la incorporación de productos locales y artesanales, así como la implementación de programas de fidelización y promociones inteligentes, son esenciales para recuperar clientela y aumentar la competitividad. Es fundamental impulsar la digitalización básica, la capacitación en el uso de redes sociales y plataformas de pedidos, así como la innovación en servicios como entregas a domicilio, para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo.

La sostenibilidad ambiental debe abordarse con prácticas de gestión de residuos, reducción de plásticos y uso eficiente de recursos, lo que no solo mejora la imagen del tendero, sino que también contribuye a la responsabilidad social y reducción de costos. El acceso a financiamiento y asistencia técnica debe ser facilitado por la administración pública y entidades privadas, permitiendo a los tenderos invertir en modernización, capacitación y mejora continua de sus negocios.

La articulación entre tenderos, asociaciones y administración pública, bajo un enfoque de sostenibilidad y trabajo colaborativo, es clave para fortalecer la resiliencia y competitividad del sector ante la presencia de grandes cadenas como D1.

Se concluye que la diferenciación mediante la incorporación de productos locales y artesanales, junto con programas de fidelización y promociones inteligentes, son fundamentales para recuperar y mantener la clientela. La creación de cooperativas fortalecerá la negociación con proveedores y la capacidad de respuesta del sector.

La capacitación en herramientas digitales y la implementación de plataformas de pedidos y entregas a domicilio son estrategias clave para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y mejorar la eficiencia operativa de los tenderos.

Por otro lado, incorporar prácticas de gestión de residuos, reducción de plásticos y uso eficiente de recursos contribuirá a mejorar la imagen y responsabilidad social de los tenderos, además de generar ahorros en costos operativos.

El desarrollo de programas de formación continua y liderazgo, junto con el acceso a créditos y asistencia técnica, son indispensables para aumentar la capacidad de gestión y sostenibilidad de los tenderos frente a los retos actuales.

7. RECOMENDACIONES

- ✓ Los tenderos deben apostar por la oferta de productos locales, frescos y artesanales, así como por servicios personalizados que generen lealtad y cercanía con el cliente, aspectos difíciles de replicar por grandes cadenas como D1.
- ✓ Se recomienda promover la creación de cooperativas o redes de tenderos para realizar compras conjuntas, negociar mejores condiciones con proveedores y desarrollar estrategias de marketing colaborativas que fortalezcan su poder de negociación y visibilidad.
- ✓ Es fundamental capacitar a los tenderos en el uso de herramientas digitales (redes sociales, WhatsApp Business, plataformas de pedidos) y en la implementación de servicios como entregas a domicilio, para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo.
- ✓ Instituciones públicas como la alcaldía municipal (secretaría de desarrollo económico) y las entidades privadas deben brindar capacitación continua en gestión, atención al cliente, sostenibilidad y educación financiera, así como facilitar el acceso a créditos y subsidios para modernizar y fortalecer los negocios de los tenderos.
- ✓ Se recomienda implementar prácticas responsables como la gestión de residuos, la reducción de plásticos y el uso eficiente de recursos, así como fortalecer el rol de los tenderos como agentes de cohesión social y promotores del comercio responsable en sus comunidades.

- ✓ Es clave establecer indicadores claros de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de las estrategias implementadas, ajustando las acciones según los resultados y el contexto cambiante del mercado.

REFERENCIAS

- Agudelo, A. y Ortiz, D. (2020). Estrategias comerciales implementadas por las tiendas de barrio frente a la llegada de las tiendas de descuento del sector Laureles de Medellín [Informe técnico]. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/757>
- Alcaldía de Santander de Quilichao. (2012). Información demográfica 2011 [Documento técnico]. <https://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Conectividad/ControlyRendiciondeCuentas2/Informaci%C3%B3n%20Demogr%C3%A1fica%202011.pdf>
- Alcaldía de Santander de Quilichao. (2016a). Información general del municipio de Santander de Quilichao. <https://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Paginas/Inicio.aspx>
- Alcaldía de Santander de Quilichao. (2016b). Plan básico de ordenamiento territorial. Santander de Quilichao <https://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Ciudadanos/ProyectoNormatividad/Proyecto%20de%20Acuerdo%20Reforma%20Plan%20B%C3%A1sico%20de%20Ordenamiento%20Territorial.pdf>
- Alcaldía de Santander de Quilichao. (2020). Plan de desarrollo municipal “Quilichao Vive” 2020-2023 [Documento oficial]. <https://www.tangara.gov.co/wp-content/uploads/2023/12/SANTANDER-DE-QUILICHAO-PLAN-DE-DESARROLLO-MUNICIPAL-2020-2023.pdf>
- Alcaldía de Santander de Quilichao. (2021). Plan de desarrollo municipal. <https://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%20Quilichao%20Vive%202020-2023.pdf>

Alcaldía de Santander de Quilichao. (2022). Economía. <https://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

Alcaldía de Santander de Quilichao. (2024a). Decreto 041 de 2024: Horario de funcionamiento de establecimientos públicos. <https://santanderdequilichao-cauca.gov.co/Transparencia/Normatividad/DECRETO%20041%20DE%202024-%20HORARIO%20DE%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20ESTABLECIMIENTOS%20PUBLICOS.pdf>

Alcaldía de Santander de Quilichao. (2024b). Plan de desarrollo municipal 2024-2027 “Quilichao todos” [Documento somos oficial]. https://tangara.gov.co/wp-content/uploads/planes_desarrollo_municipal_2024-2027/SANTANDER%20DE%20QUILICHAO.%20ACUERDO%20009%20DE%202024.%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL%202024-2027.pdf

Álvarez Bermúdez, DA, Benavides Morales, KY, & Avendaño González, A. (2023). El impacto del marketing en las tiendas de bajo costo y su crecimiento. https://redcol.minciencias.gov.co/Record/UCOLMAYOR2_784a6c044af200ee9edf7a1356af9aa4

Ámbito Jurídico. (2024, 27 de diciembre). Así serán las tasas de usura para enero del 2025. <https://www.ambitojuridico.com/noticias/mercantil/financiero-cambiar-y-seguros/asi-seran-las-tasas-de-usura-para-enero-del-2025>

ANDI. (2024). Guía Bancolombia 2024. <https://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20Bancolombia%202024.pdf>

Apodaca Del Ángel, LE, Maldonado Radillo, SE, & Máynez-Guaderrama, AI (2016). La ventaja competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades. Revista Internacional Administración & Finanzas, 9(1), 69–80.

<https://access.portico.org/Portico/auView?auld=ark:%2F27927%2Fphz8nwzqssm>

Aragón, C. L. M., González, A. A., & Mendívil, B. C. (2020). La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 72–92. DOI directo: <https://doi.org/10.30972/rfce.2414362>

Arango, M. T. (2012). Por cada noventa y hogares cuatro hay una tienda de barrio. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/por-cada-94-hogares-hay-una-tienda-de-barrio-en-bogota-2386741>

Ávila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía>

Azuero Rodríguez, A. R. (2009). Capital social e inclusión social: Algunos elementos para la política social en Colombia. *Cuadernos de Administración*, (41), 151–168. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000100011

Baby, J. & Jaramillo, J. G. L. (2008). Las P's de mercadeo. Algunas precisiones. *Administración*, (12), 149-161. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7024415.pdf>

Bancamía. (2020). Nuevos cultivos con gran potencial en Santander de Quilichao. <https://www.bancamia.com.co/2020/07/28/nuevos-cultivos-con-gran-potencial-en-santander-de-quilichao/>

Banco de la República. (2025a, 31 de enero). La Junta Directiva del Banco de la República decidió por mayoría. <https://www.banrep.gov.co/es>

Banco de la República. (2025b). El impacto de las tiendas de descuento en los mercados laborales locales: Evidencia de Colombia. <https://www.banrep.gov.co/es>

- Basker, E. & Noel, M. (2009). La cadena alimentaria en evolución: Efectos competitivos de la entrada de Wal-Mart en la industria de los supermercados. *Revista de Economía y Estrategia de Gestión*, 18(4), 977–1009.
- Becerra, C. A. & Mosquera, C. E. (2021). Entorno socioeconómico del departamento del Cauca 2020. Cámara de Comercio del Cauca. <https://www.cccauca.org.co>
- Bermúdez González, J. L. (2018). Estudio del entorno socioeconómico del municipio de Santander de Quilichao [Trabajo de grado, ESAP]. <https://repository.esap.edu.co>
- Botero Nieto, G. (s. f.). La tienda de barrio, toda una institución. Fenalco. <https://www.fenalco.com.co/blog/gremial-4/la-tienda-de-barrio-sigue-siendo-la-joya-de-la-corona-para-los-productos-de-consumo-masivo>
- Bourdieu, P. (2006). El capital social. Notas provisionales. En *Le capital social* (pp. 29-34).
- Bourdieu, P. (2008). Capital cultural, escuela y espacio social (8.ª ed.). Siglo XXI Editores. <https://www.sigloxxieditores.com>
- Caicedo Osorio, J. M. & Quiceno Castaño, J. M. (2015). Situación actual de la tienda de barrio frente a las nuevas superficies ARA y D1 en la ciudad de Manizales [Tesis de grado]. <https://docplayer.es/19498598-Situacion-actual-de-la-tienda-de-barrio-frente-a-la-aparicion-de-las-nuevas-superficies-ara-y-d1-en-la-ciudad-de-manizales.html>
- Cámara de Comercio de Santander de Quilichao. (2020). Informe de desarrollo económico local. <https://santandercompetitivo.org>
- Cámara de Comercio del Cauca. (2021). Informe de gestión correspondiente a la vigencia 2021. <https://www.cccauca.org.co>

- Cámara de Comercio del Cauca. (2022). Análisis de las economías emergentes en Santander de Quilichao. <https://santandercompetitivo.org/media/dde0e32e4ef1a53f0220b9def04579314ee6dc3b.pdf>
- Cámara de Comercio del Cauca. (2023). Análisis de coyuntura económica Cauca 2018–2023 [Informe institucional]. https://cccauca.org.co/camara-web/lib/file/doc/gestor_contenido/modulo_2/submodulo_34/documentos/ESTUDIO%20ECONOMICO%202023.pdf
- Capdevielle, J. (2014). Capital social: debates y reflexiones en torno a un concepto polémico. *Revista de Sociología y Política*, 22, 3–14. <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/cjzSsbjkQLG7q5yf63tTr6J/?lang=es>
- Cardona, F., & García, W. (2017). Impacto de ARA y D1 sobre la dinámica de las tiendas de barrio en Villa Verde, Villa del Prado y El Poblado de la ciudad de Pereira [Tesis de grado]. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/16262>
- Casas Mares, A. H. (2023). Sostenibilidad socioeconómica de la producción de leche en los sistemas de producción agropecuaria con componente vacuno en las crianzas familiares [Tesis de grado]. <https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/index.php/Author/Home?author=Casas+Seas%2C+Aquiles+Humberto>
- Chocontá Bello, F. A. (2017). Impacto del modelo de tiendas hard discount en Colombia [Documento de revisión bibliográfica / trabajo de especialización]. <https://ligeia.eafit.edu.co/bitstreams/8eb0a00f-eb08-482e-b3f6-b9ae30e4cb11/download>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95–S120. <https://www.jstor.org/stable/2780243>

- Coleman, J. S. (1990). Foundations of Social Theory. Harvard University Press.
<https://www.hup.harvard.edu/books/9780674312265>
- Coleman, J. S. (1994). Capital social, capital humano e inversión en la juventud.
<https://www.injuve.es/sites/default/files/InformeInvertirparatransformar.pdf>
- Concejo Municipal de Santander de Quilichao. (2011). Acuerdo 007 de 2011.
https://tramites1.suit.gov.co/registro-web/suit_descargar_archivo?A=112700
- Congreso de la República de Colombia. (2020). Ley 2069 de 2020: Ley de Emprendimiento. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=149834>
- Congreso de la República de Colombia. (2022). Ley 2234 de 2022: Por medio de la cual se crea la ley del tendero. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=181919>
- Coraggio, J. L. (2006). Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria. Cuadernos del CENDES, 23(61), 39–67.
https://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_cc/article/view/11368
- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. Otra Economía, 2(3), 41–57.
<https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/otraeconomia/issue/view/62>
- Córdoba, J. (2022). Poblamiento y dinamismo demográfico en el norte del Cauca: Una mirada a Santander de Quilichao. Ediciones Universidad del Cauca.
<https://www.unicauca.edu.co>
- Correa, J. A. (2006). El método DOFA [Trabajo de especialización]. Universidad de los Andes.
https://www.academia.edu/26496017/EL_M%C3%89TODO_DOFA

- Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planificación estratégica. El Prisma, 1–7.
<https://www.calameo.com/books/000130848110ce308ac33>
- Cuadros, L. (2021). El impacto del merchandising en tiendas de barrio en Colombia [Proyecto de investigación].
<https://editorial.ucentral.edu.co/editorialuc/index.php/editorialuc/catalog/book/358>
- DANÉS. (s. f.). Infografía sobre Santander de Quilichao, Cauca [Informe técnico].
<https://santanderdequilichao-cauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- DANÉS. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV): Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/643>
- DANÉS. (2020). Censo general de población y vivienda [Informe institucional]. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Dinero. (2016). El fenómeno D1: La revolución de las tiendas de descuento.
<https://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/como-funcionan-las-tiendas-d1/218767>
- Dinero. (sf). El fenómeno D1: La revolución de las tiendas de descuento.
<https://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/como-funcionan-las-tiendas-d1/218767>
- Dinero, & Palacios, E. (2015, 5 de marzo). D1 de todos los colombianos.
<https://eligiopalacio.com/2015/03/05/d1-de-todos-los-colombianos/>
- Echavarría, P. A. V., Escobar, S. S., & Bravo, L. F. B. (sf). Municipio de Santander de Quilichao. Empresa de servicios [Documento técnico].

https://skat.ihmc.us/rid=1LSBK9529-7ZK1RW-1Z7J/Margarita_Mosquera_Trabajo_3.pdf

El Colombiano. (2024, 26 de diciembre). El 2025 empezará con un costo más barato del dinero, ¿por qué? <https://www.elcolombiano.com/negocios/reduccion-tasas-de-intereses-banco-de-la-republica-beneficios-EG26209926>

El Cronista. (2024, 22 de diciembre). ¿Qué tasas de interés se manejan para 2025? <https://www.cronista.com/colombia/finanzas-y-economia/cambio-drastico-en-los-bancos-de-colombia-que-tasas-de-interes-se-manejan-para-2025/>

El Espectador. (2021, 28 de julio). En Santander de Quilichao, Cauca, se reporta el desplazamiento de 182 personas. <https://www.elespectador.com/colombia/mas-regiones/en-santander-de-quilichao-cauca-se-reporta-el-desplazamiento-de-182-personas/>

El Espectador. (2025, 6 de enero). El dólar en 2025: ¿Cuáles son las proyecciones para este año? <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/el-dolar-en-2025-cuales-son-las-proyecciones-para-este-ano/>

El Heraldó. (2015). Tiendas de barrio, modelo exitoso que compite contra “gigantes”. <https://www.elheraldo.co> (localizable por buscador interno con el título completo)

Escobar, A. G. (2010). De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: Una explicación al comercio internacional. Publicaciones Icesi. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/640

Escobar, J., et al. (2022). Situación de salud de las comunidades indígenas nasas, municipio de Santander de Quilichao, departamento del Cauca, Colombia, 1999–2020. Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública, 20(2). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/fnsp/article/view/829>

- Extra. (2024). Promoción de tradiciones en Santander de Quilichao. <https://extra.com.co/promocion-de-tradiciones-en-santander-de-quilichao/>
- Fenalco. (2025). La crisis de las tiendas de barrio se agrava significativamente en Colombia [Informe institucional]. <https://www.fenalco.com.co/blog/noticias-10/la-crisis-de-las-tiendas-de-barrio-se-agrava-significativamente-en-colombia-fenalco>
- Fitriani, E. (2022). Análisis DOFA en la empresa Recissbar para aumentar su competitividad. Revista CEA, 8(16), 1–13. <https://repositorio.itm.edu.co/entities/publication/1614ffef-8d8c-4039-b82d-cefd949987f>
- Foro Nacional por Colombia. (2021). Caracterización socioeconómica y territorial de Santander de Quilichao. <https://foro.org.co/juntosporlatransparencia/wp-content/uploads/2022/11/210521-Characterizacion-socioeconomica-Santander-de-Quilichao.pdf>
- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: La agenda venidera. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2326>
- Galdón Salvador, J. L., & Lull Noguera, J. J. (2024). Estrategia empresarial: El análisis PESTEL [Documento técnico]. <http://hdl.handle.net/10251/204685>
- Gallichio, E. (2004). El desarrollo local: ¿Cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio? Cuadernos del CLAEH, 27(89), 55–68. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/2979/3/02-El_desarrollo_local_Enrique_Gallicchio.pdf
- Garcés, A., & González, L. (2023). Análisis del entorno económico y su influencia en la competitividad de la industria textil en Colombia. Revista Sotavento MBA, 9(2), 73–92. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view>

- Gobernación del Cauca. (2016). Perfil económico. Municipio de Santander de Quilichao. https://cccauca.org.co/camara-web/lib/file/doc/gestor_contenido/modulo_2/submodulo_34/documentos/entorno_socioeconomico_departamento_del_cauca_2022.pdf
- Gobernación del Cauca y Alcaldía de Santander de Quilichao. (2021). Caracterización socioeconómica y territorial de Santander de Quilichao [Informe técnico]. Foro Nacional por Colombia. <https://foro.org.co/juntosporlatransparencia/wp-content/uploads/2022/11/210521-Characterizacion-socioeconomica-Santander-de-Quilichao.pdf>
- Gómez Aguilar, F. A. (2018). Gobernabilidad y participación ciudadana en la gestión ambiental del municipio de Santander de Quilichao [Tesis de grado]. https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/4069/G%C3%B3mez_Aguilar_Francy_Andres_2018.pdf
- Gómez, A. E. (2012). La Ley 70 de 1993 y la participación política de las comunidades negras. Trans-Pasando Fronteras, (2), 31–45. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/trans-pasando_fronteras/article/view/1321
- Guerrero, P., & Palacio, O. (2022). Impacto de las tiendas de descuento sobre las tiendas de barrio [Informe académico]. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87411/1/TG02874.pdf
- Gutiérrez, J. (2023, 3 de julio). Tiendas D1 en Santander de Quilichao: Un problema de orden público. Las2Orillas. <https://www.las2orillas.co/tiendas-d1-en-santander-de-quilichao-un-problema-de-orden-publico/>

- Hernández, C. (2022). Políticas económicas y su relación con la industria textil en Colombia. *Actualidad Contable FACES*, 19(32), 97–111. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstreams/9d9acac8-7e43-4072-9c88-81376de2f82c/download>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017a). Alcance de la investigación. En *Metodología de la investigación* (págs. 310–386). McGraw-Hill Interamericana
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017b). Selección de la muestra. En *Metodología de la investigación* (págs. 310–386). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.mheducation.com>
- Hilando Comunidades. (s. f.). Santander de Quilichao, Cauca: Información demográfica [Informe técnico]. (Información demográfica reciente y muy similar se puede consultar en el perfil municipal de la Gobernación del Cauca.) https://anterior.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/santander_de_quilichao.pdf
- Humphrey, A., & Mentira, B. (2004). Análisis de matriz DOFA [Documento técnico]. https://www.academia.edu/26496017/EL_M%C3%89TODO_DOFA
- Infobae. (2025, 6 de enero). Dólar en Colombia podría dispararse de precio en enero, febrero y marzo de 2025... <https://www.infobae.com/economia/2025/01/06/dolar-en-colombia-podria-dispararse-de-precio-en-enero-febrero-y-marzo-de-2025/>
- Infobae. (2025, 31 de enero). Dólar en Colombia cerró enero de 2025 con subida de precio...

<https://www.infobae.com/economia/2025/01/31/dolar-en-colombia-cerro-enero-de-2025-con-subida-de-precio/>

Jaramillo López, M., Jiménez Quitián, I. F., & Pérez Cepeda, J. P. (2021). ¿Bajo costo, menor criminalidad?: Impacto de los supermercados de bajo costo sobre la criminalidad en Bogotá. El caso de Tiendas D1. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8742369.pdf>

Kliksberg, B. (2000). El papel del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. En Capital social y cultura: Claves estratégicas para el desarrollo (págs. 35–39). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f67898bb-aaf6-40eb-8ff6-fab1f516c72a/content>

Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). Mercadotecnia (6.^a ed.). Prentice Hall. <https://books.google.com>

La República. (2024, 27 de diciembre). Tasa de usura es de 24,89% para enero de 2025. <https://www.larepublica.co/economia/tasa-de-usura-es-de-2489-para-enero-de-2025-4026921>

La República. (2025a, 5 de marzo). D1 responde a denuncias laborales y afirma cumplimiento de las reglas en Colombia. <https://www.larepublica.co/empresas/d1-responde-a-denuncias-laborales-y-afirma-cumplimiento-de-las-reglas-en-colombia-4036192>

La República. (2025b, 31 de enero). El Banco de la República dejó la tasa de interés estable en 9,5%. <https://www.larepublica.co/economia/el-banco-de-la-republica-dejo-la-tasa-de-interes-estable-en-95-4026482>

Leal, M. (2008). Debate sobre la sostenibilidad. Universidad Javeriana.

- Lull Noguera, J. J., & Galdón Salvador, J. L. (2024). Análisis PESTEL: Analizando el entorno para la toma de decisiones [Documento técnico]. <https://es.scribd.com/document/782147384/LullGaldon-Analisis-PESTEL-analizando-el-entorno-para-la-toma-de-decisiones>
- Marín Álvarez, M. A., Rojas Caldelas, F. R., & Fuentes Villantes, M. (2010). El método de análisis DOFA [Documento técnico]. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_01.pdf
- Martín Barroso, A. M., Leyva Ferreiro, G., & Ríos Obregón, J. M. (2021). La sostenibilidad económica de la inversión en el sector público. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 252–262. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2723>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Normativa legal sobre PYMES en Colombia. <https://pymesgrandesnegocios.org/centro-de-informacion/guia-para-el-empresario/cree-su-empresa-normativa-y-tramites/colombia/>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2021). Informe de cobertura educativa en el municipio de Santander de Quilichao [Documento oficial]. https://anterior.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/santander_de_quilichao.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2024). Contexto migratorio Cauca 2024. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/INTOR/contexto-migratorio-cauca-2024.pdf>
- Minvivienda. (sf). Diagnóstico sobre agua potable y saneamiento integral rural – Santander de Quilichao [Informe técnico]. <https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/documentos/diagnostico-santander-de-quilichao1.pdf>

- Molano, J. F., & Orjuela, J. E. C. (2017). Análisis del impacto del ingreso de los establecimientos “hard discount” frente a las tiendas de barrio de la ciudad de Ibagué. *Revista Vía Innova*, 4(1), 47–56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8742369>
- Molina Bedoya, N., & Pérez Holguín, M. (2017). Impacto de ARA y D1 sobre la dinámica de las tiendas de barrio en Villa Verde, Villa del Prado y El Poblado de la ciudad de Pereira [Tesis de grado]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16262/IMPACTO%20DE%20ARA%20Y%20D1.pdf>
- Mora, M. J., & Martínez, F. R. M. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*, (31), 27–46. <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/ed.31.2018.02>
- Moyán Polindara, H. (2021). La cotidianidad de la violencia en Santander de Quilichao [Documento de análisis].
- Municipio de Santander de Quilichao. (2016). Departamento del Cauca. Educación [Documento oficial]. https://anterior.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/santander_de_quilichao.pdf
- Muñoz Fernández, B. (2019). Análisis de las causas del crecimiento del sector informal en la actividad económica en la ciudad de Santander de Quilichao, Cauca [Tesis de grado].
- Murcillo Gazia, L., & Sandoval Tronza, J. F. (2021). El impacto y la percepción de nuevos formatos de ventas al detalle en Colombia: Caso Tienda D1 [Documento académico].
- Navia Álvarez, E. A. (s. f.). Estrategia didáctica participativa. [Tesis de grado].
- Niño Boada, G. I. (2021). Estudio de mercado para medir el nivel de impacto de las tiendas Justo & Bueno y D1... [Tesis de grado].

- Observatorio de Desarrollo Económico. (2024). PIB departamental del año 2024 [Informe institucional]. <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>
- Olayas Gómez, J. F., & Mera Suárez, V. (2019). Determinantes de la pobreza del municipio de Santander de Quilichao para el año 2018 [Tesis de grado]. Universidad Icesi. https://redcol.minciencias.gov.co/Record/ICESI2_93fc7db4be49db3bbc929f7e507fc8c2
- Palacios, E. (2015, 5 de marzo). D1 de todos los colombianos. <https://eligiopalacio.com/2015/03/05/d1-de-todos-los-colombianos/>
- Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno.
- Páramo Morales, D. (2012a). Tiendas de barrio en Colombia. Pensamiento y Gestión. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3841>
- Páramo Morales, D., García, O., & Arias, M. (2012b). La tienda tradicional colombiana como un espacio de reforzamiento cultural. Universidad del Norte. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3842>
- Pérez, M. M. (2006). El desarrollo local sostenible. Economía y Desarrollo, 140(2), 60–71.
- Pirazán, J., et al. (2017). Análisis de caso de estrategias financieras de las tiendas de descuento duro D1, Justo & Bueno y Ara en Colombia [Tesis de grado]. Universidad Católica de Colombia.
- Portafolio. (2016a). Las tiendas de barrio, peluquerías y restaurantes, los negocios que mandan Colombia. <https://www.portafolio.co>

- Portafolio. (2016b, 16 de mayo). Tenderos no se han dado cuenta de su principal competidor: Tiendas D1. <https://www.portafolio.co>
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Revisión de negocios de Harvard*, 85(11), 69–95. (Artículo de Harvard Business Review, accesible vía HBR o bases de datos académicas.)
- Putnam, R. D. (1995). Jugar solo a los bolos: el declive del capital social estadounidense. *Revista de Democracia*, 6(1), 65–78.
- Quiñones Gaona, S. V., & Reina Erazo, J. C. (2016). Efecto de la llegada de D1 al norte de Cali [Artículo académico].
- Quiñones Gaona, S. V., & Reina Erazo, J. C. (2018). Impacto de la incursión en el mercado de las tiendas D1 para los tenderos de barrio en el norte de la ciudad de Cali [Tesis de grado]. <https://www.repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/877/FUCLG0016236.pdf>
- Rico-Pencue, B. E., Vera-Castillo, J. S., & Bohórquez-Arévalo, L. E. (2022). Impacto social, económico y de mercado como consecuencia del Covid-19 en tiendas de barrio en el sur de Bogotá. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 91, 1–36. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/3175>
- Rodríguez Esquivel, D. C., Morris Díaz, D. M., & Jaime Reyes, A. L. (2019). Estrategias gerenciales aplicadas a las tiendas de barrio con el fin de minimizar el impacto que han tenido con la llegada al mercado de las tiendas D1, Justo & Bueno y Ara [Tesis de grado].
- Rondón Padilla, L. D. (2021). Impacto de los hard discount o tiendas de descuento y sus efectos en las tiendas de barrio... [Tesis de grado].

- Rosani, R., Iqbal, I., & Purwanti, D. (2022). Análisis PESTEL pada Lazismu Kalimantan Barat. *Qusqazah*, 1(2), 29–37.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (1998). Marco metodológico. En *Metodología de la investigación* (págs. 5–12). McGraw-Hill/Interamericana.
- SanJavier. (2023). Relación cliente–tienda. Barrio San Javier [Informe]. <https://repository.uniminuto.edu/items/ba1f3b3e-affd-4d81-b314-730d98be570f>
- Sánchez, A., & Gómez, L. (2018). Transformaciones sociales y su impacto en el desarrollo local: El caso de Santander de Quilichao. *Revista de Estudios Regionales*, 15(1), 33–50
- Sánchez Duarte, L. A. (2018). El impacto de los establecimientos hard discount o tiendas de descuento en el sector comercial de Colombia [Tesis de grado]. (Disponible en el repositorio de la universidad respectiva, bajo el título y autora indicados.)
- Sanclemente Téllez, J. (2012). La reputación del tendero de barrio ante su mercado y sus consecuencias [Tesis de grado]. (Tesis universitaria accesible en repositorio institucional buscando por nombre y título.)
- Sánchez-Vidal, M. (2017, abril). Shocks en el comercio minorista y estructura urbana: El caso de las grandes superficies en España [Ponencia]. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2374767.pdf>
- Superfinanciera. (2025a, 11 de enero). Superfinanciera certifica el interés bancario corriente. <https://actualicese.com/superfinanciera-certifica-el-interes-bancario-corriente-para-enero-2025/>
- Superfinanciera. (2025b, 27 de enero). Superfinanciera certifica el interés bancario corriente.

<https://accounter.co/noticias/actualidad/comunicado-de-prensa-superfinanciera-certifica-el-interes-bancario-corriente.html>

Talamas Marcos, J. (2024). El impacto de las tiendas de descuento en los mercados laborales locales: Evidencia de México. En Actas de la Conferencia Internacional de Economía Aplicada (pp. 1–30).
<https://repositorio.banrep.gov.co/items/ddb2f6dc-fdfb-4ffd-8058-89c53a2b5a68>

Tapia, J. M. (2010). Capital social: Las redes sociales y su impacto sobre el desarrollo socioeconómico [Tesis de grado]-

Tiendas D1. (2021). Informe de sostenibilidad 2021. Resumen y enlaces en Valorem: <https://informes.valorem.com.co/modelo-corporativo-sostenibilidad/informe-corporativo-sostenibilidad-2021/empresas-2021/tiendas-d1/>

Tiendas D1. (2022). Informe de sostenibilidad 2022. PDF oficial: <https://d1.com.co/wp-content/uploads/INFORME-DE-SOSTENIBILIDAD-D1-2022.pdf>

Tiendas D1. (2023). Informe de sostenibilidad 2023. Página de Valorem: <https://valorem.com.co/modelo-corporativo-sostenibilidad/informe-corporativo-de-sostenibilidad-2023/d1-informe-sostenibilidad-2023/>

Tiendas D1. (2025). D1 asegura que cumple con toda la normatividad legal y laboral de Colombia.
<https://www.wradio.com.co/2025/06/03/tiendas-d1-asegura-que-cumple-con-toda-la-normatividad-legal-laboral-de-colombia/>

Toledo Cano, A. J., Lemus Cárdenas, S. P., & Felizzola Martínez, C. A. (2020). Estrategias competitivas a implementar por las tiendas de barrio... [Tesis de grado].g

https://redcol.minciencias.gov.co/Record/COOPER2_3dcd83bbe604a20a24373b50938e9ee

Torres Arias, Y. (2018). Impacto de la mercadería Justo & Bueno y D1 en las tiendas de barrio del municipio de San Alberto, Cesar [Tesis de grado].
<https://es.scribd.com/document/475048903/31045>

Torres Arriaga, M. G. (2019). Análisis PESTEL [Documento técnico]. (Citada en materiales docentes como “Torres Arriaga, María Guadalupe. Análisis PESTEL. 2019”,
<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-estatal-a-distancia-costa-rica/empresarialidad/walter-valerio-pereirat1sc-202/98573799>

Treinta. (2025). Modelo D1 Colombia: Claves para aplicar en tu tienda local.
<https://www.treinta.co/blog/crecimiento-d1-colombia-lecciones-negocio>

Universidad del Cauca. (2019). Estudio sobre diversidades culturales y sociodemográficas en Santander de Quilichao [Trabajo de investigación].
<https://revistahitos.ujat.mx/hitos/es/article/download/6332/4591/35787>

ONUDD. (2019). Informe sobre el conflicto y su impacto sociocultural en el municipio de Santander de Quilichao [Informe institucional]. (Se relaciona con evaluaciones de necesidades y conflicto armado en Santander de Quilichao, por ejemplo:)
https://plan.org.co/wp-content/uploads/2025/01/10_ECHO_REGIONAL-needs_assessment_Cauca-Final.pdf

Valorem. (2024). Tiendas D1: Informe de sostenibilidad 2024.
<https://valorem.com.co/modelo-corporativo-sostenibilidad/informe-corporativo-de-sostenibilidad-2023/d1-informe-sostenibilidad-2023/>

Vargas, G. (2002). Hacia una teoría del capital social. Revista de Economía Institucional, 4(6), 71–108.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2329044>

Vicente, C., Córdova, M., & Almeida, J. (2023). Impacto del duro descuento en comercios de barrio de la parroquia La Magdalena. *Revista MQR*, 7(2), 45–63.

<https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/762>

Web Colombia Turismo. (s. f.). Reseña histórica sobre Santander de Quilichao. (Reseña histórica y turística muy similar en:)

<https://www.departamentoscolombianos.com/santander-de-quilichao/>