

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS D1 Y JUSTO  
& BUENO EN COLOMBIA ENTRE LOS AÑOS 2017 AL 2019

VALENTINA GIL DELGADO

MAICOL ESTEFAN GUAYAZAN FORERO

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2020

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS D1 Y JUSTO  
& BUENO EN COLOMBIA ENTRE LOS AÑOS 2017 AL 2019

VALENTINA GIL DELGADO

MAICOL ESTEFAN GUAYAZAN FORERO

Director: ÓSCAR RENÉ MARTÍNEZ

Décimo Semestre

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2020

## Índice

Resumen	9
Abstract	9
Introducción	11
1. Naturaleza y dimensión del tema de estudio	14
1.1 Problema	14
1.1.1 Enunciado del problema	14
1.1.2 Formulación del problema	15
1.2 Objetivos del estudio	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificación y alcance	16
1.3.1 Justificación	16
1.3.2 Relación con la línea de investigación institucional	18
1.3.3 Alcance	19
2. Revisión de literatura	19
2.1 Marco Conceptual	19
2.1.1 Conceptualización acerca del retail a nivel global	19
2.1.1.1 Herramientas de análisis del estudio	20
2.1.1.2 Indicadores financieros que se evaluarán	21
2.1.1.3 Índices macroeconómicos para el sector retail	23

	4
2.1.1.4 Elementos que integran a las organizaciones de la industria retail	24
2.1.2 Panorama global del retail	28
2.1.2.1 Participación global de las retailers	33
2.1.2.1.1 Análisis de la participación de las empresas retailers por país	37
2.1.2.2 Perspectivas del hard discount a nivel global	39
2.1.3 Análisis y perspectivas del retail en Colombia	40
2.1.3.1 Participación del sector retail en Colombia.	41
2.1.4 Modelo de negocio	45
2.1.4.1 Modelo Hard Discount	47
2.1.4.1.1 Orígenes y desarrollo del Hard Discount	50
2.1.4.1.2 Claves del éxito del Hard Discount	50
2.2 Marco histórico	52
2.2.1 Surgimiento del comercio	52
2.2.2 Desarrollo del sector retail	52
2.2.3 Aparición del Hard Discount	52
2.2.4 Actualidad en el sector retail	54
2.3 Marco Legal	57
2.3.1 Litigio entre Justo & Bueno y D1	57
2.3.2 Leyes	58
2.3.2.1 Leyes estatutarias	59

	5
2.3.3 Decretos	60
2.3.4 Resoluciones	60
2.3.5 Mecanismos de control	60
3. Diseño Metodológico	60
3.1 Tipo de estudio	60
3.2 Fuentes de la información	64
3.3 Población y muestra	65
3.4 Instrumentos	66
3.4.1 Indicadores financieros	67
3.4.2 PESTEL	68
3.5 Procedimientos	70
3.5.1 Análisis de la información	70
4. Resultados	71
4.1 Resultados del objetivo específico número 1	71
4.2 Resultados del objetivo específico número 2	83
4.3 Resultados del objetivo específico número 3	87
5. Conclusiones y recomendaciones	90
5.1 Conclusiones	90
5.2 Recomendaciones	92
Referencias	94
Anexos	97

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Análisis PESTEL del sector retail en Colombia para los años 2017 al 2019</i>	72
<b>Tabla 2</b> <i>Balance general de la empresa D1 para los años 2017 al 2018</i>	97
<b>Tabla 3</b> <i>Balance general de la empresa D1 para los años 2018 al 2019</i>	98
<b>Tabla 4</b> <i>Estado de resultados de la empresa D1 para los años 2017 al 2018</i>	98
<b>Tabla 5</b> <i>Estado de resultados de la empresa D1 para los años 2018 al 2019</i>	99
<b>Tabla 6</b> <i>Indicadores financieros de la empresa D1 para los años 2017 al 2018</i>	100
<b>Tabla 7</b> <i>Indicadores financieros de la empresa D1 para los años 2018 al 2019</i>	100
<b>Tabla 8</b> <i>Balance general de la empresa Justo &amp; Bueno para los años 2017 al 2018</i>	101
<b>Tabla 9</b> <i>Balance general de la empresa Justo &amp; Bueno para los años 2018 al 2019</i>	101
<b>Tabla 10</b> <i>Estado de resultados de la empresa Justo &amp; Bueno para los años 2017 al 2018</i>	102
<b>Tabla 11</b> <i>Estado de resultados de la empresa Justo &amp; Bueno para los años 2018 al 2019</i>	103
<b>Tabla 12</b> <i>Indicadores financieros de la empresa Justo &amp; Bueno para los años 2017 al 2018</i>	104
<b>Tabla 13</b> <i>Indicadores financieros de la empresa D1 para los años 2018 al 2019</i>	104

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Empresas más destacadas del sector retail en América Latina</i>	29
<b>Figura 2</b> <i>Los países con los ingresos más representativos del continente europeo</i>	30
<b>Figura 3</b> <i>Las cadenas retailers más relevantes de África y Medio Este</i>	32
<b>Figura 4</b> <i>Principales empresas retailers a nivel global para el 2019</i>	34
<b>Figura 5</b> <i>Participación de las cadenas retailers más importantes por país de origen</i>	37
<b>Figura 6</b> <i>Principales retailers con crecimientos positivos en sus ingresos a nivel colombiano</i>	42
<b>Figura 7</b> <i>Principales retailers con decrecimientos respecto de sus ingresos a nivel colombiano</i>	43
<b>Figura 8</b> <i>Representación del proceso investigativo con un enfoque cuantitativo</i>	61
<b>Figura 9</b> <i>Representación de los diversos enfoques que puede adaptar una investigación</i>	63
<b>Figura 10</b> <i>Representación de las fuentes de recolección de la información para la investigación</i>	65
<b>Figura 11</b> <i>Representación de los factores a evaluar concernientes al PESTEL</i>	68

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> <i>Cadenas retailers que lideran la industria a nivel global</i>	16
<b>Gráfico 2</b> <i>Representación gráfica de los indicadores financieros de la empresa D1 para el periodo comprendido entre 2017 al 2018</i>	87
<b>Gráfico 3</b> <i>Representación gráfica de los indicadores financieros de la empresa D1 para el periodo comprendido entre 2018 al 2019</i>	88
<b>Gráfico 4</b> <i>Representación gráfica de los indicadores financieros de la empresa Justo &amp; Bueno para el periodo comprendido entre 2017 al 2018</i>	88
<b>Gráfico 5</b> <i>Representación gráfica de los indicadores financieros de la empresa Justo &amp; Bueno para el periodo comprendido entre 2018 al 2019</i>	89



## Resumen

En esta investigación se identificarán cuáles fueron los factores financieros que incidieron en el crecimiento del sector retail en Colombia, enfocado específicamente hacia el análisis de los indicadores tanto macroeconómicos como financieros de las empresas D1 y Justo & Bueno en los periodos comprendidos desde el 2017 hasta el 2019. Se empleó una metodología mixta con enfoque correlacional.

Los resultados generados sugieren que ambas compañías en los últimos años han obtenido una rápida expansión, debido a su habilidad de adaptabilidad y aceptabilidad por los consumidores. Sin embargo, a causa de los modelos que éstas emplean, aunque poseen altos ingresos, al fin y al cabo, no generan una utilidad positiva. Por lo que, existe un crecimiento, pero aún no del todo positivo para el sector.

**Palabras clave:** Sector retail, Análisis financiero, Indicadores financieros, Comportamiento financiero, Expansión.

## Abstract

This research will identify the financial factors that influenced the growth of the retail sector in Colombia, focusing specifically on the analysis of both macroeconomic and financial indicators of the companies D1 and Justo & Bueno in the periods from 2017 to 2019. A mixed methodology with a correlation approach was used.

The results generated suggest that both companies have expanded rapidly in recent years, due to their ability to adapt and be accepted by consumers. However, because of the models they employ, even though they have high revenues, they do not generate positive returns. Therefore, there is growth, but not yet fully positive for the sector.

**Keywords:** Retail sector, Financial analysis, Financial indicators, Financial performance, Expansion.

## Introducción

El siguiente trabajo de investigación se fundamenta en uno de los sectores económicos más importantes en la economía, y, es el sector retail o comercio minorista, este se encarga de entregar al consumidor final los productos para su consumo este tipo de comercio se ha presentado a lo largo de la historia humana en la cual se busca la satisfacción de una necesidad recurriendo a la compra de un bien. Dentro de esta línea de comercio encontramos una forma de comercio mucho más sofisticada, y, se trata del “hard discount” tiendas de descuento duro o súper descuento originadas en Alemania durante el año 1960 por los hermanos Karl y Theo Albrecht al abrir una tienda después de la segunda guerra, y, heredando un negocio de su madre, este modelo ofrece precios bajos en sus productos, pocos productos en oferta, pero sin afectar la calidad. Este concepto de negocio se apoya en un surtido limitado de productos, una política de precios bajos, y, sobre todo en la reducción de costos, por esto, se basan más en la simplicidad de sus negocios sin tanta decoración, mobiliario y publicidad; el almacenaje, y, manipulación de los productos, sus empleados deben realizar diferentes tareas siendo polivalentes, y, así la reducción de costos y garantizar productos de bajo precio comparados con la competencia.

En Colombia este modelo de descuento duro o también conocido como el “hard discount” es ciertamente reciente; el cual surge a lo largo del 2009 con la aparición de las tiendas D1 (KOBAS.A.S), y, para el día de hoy, después de once años, vemos que se ha mantenido fuertemente en el mercado con una rápida expansión junto a su competencia más directa como lo es Justo & Bueno (MERCADERÍA S.A.S). Estas empresas generan aparentemente muchas ventajas para el consumidor debido a el modelo de negocio que manejan actualmente.

Estas empresas son fuente de empleos en gran escala, y, contribuyen en el consumo del país, para el año 2018 el sector comercial tiene aproximadamente un cuarto de compañías dentro de

las 1000 empresas más grandes de Colombia, de allí su importancia en la economía de cada país, en Colombia el sector retail es uno de los sectores de mayor competencia, y con la incorporación de compañías de formato de bajo costo como lo son las tiendas D1 (KOBAS S.A.S) y JUSTO & BUENO (MERCADERÍA S.A.S), quienes poseen un crecimiento más acelerado que las empresas convencionales de comercio retail de gran tamaño, sin embargo, estas empresas se encuentran en etapa de expansión razón, por la cual, presentan pérdidas durante los primeros años de su apertura mientras logran establecerse, no obstante, se vislumbra que las empresas continúan en proceso de desarrollo con la inauguración de un sinnúmero de tiendas que se centran esencialmente en todas las zonas que poseen población de estratos medios donde se genera un consumo más frecuente, en consecuencia, a que viven a razón del día a día, en el que se centra la mayor parte de la población de este país.

Esta investigación se centrará primordialmente en las oportunidades de mercado que han aprovechado estas empresas en cuestión, con apoyo del modelo “hard discount”, así, como también el manejo que le dieron a sus indicadores financieros, y, a su vez, la dirección administrativa que se le ha brindado a estas compañías. Inspeccionando la información financiera que se pueda recolectar de diversas fuentes, se busca descubrir si estas empresas del sector retail han presentado un crecimiento o decrecimiento en sus industrias entre los años 2017 al 2019, y, asimismo, generar posibles alternativas de mejora referente a sus índices financieros.

Para el desarrollo de esta monografía fue necesaria la recolección de información verídica con respecto a la información financiera reportada por ambas empresas durante los años 2017 al 2019, por lo que, se localizaron las fuentes de información mayormente verificables y auténticas, para generar un acercamiento lo más real posible a la situación actual de dichas compañías, y, a su vez, también evaluar los factores externos de estas organizaciones, por lo que, se discierne en

los hechos tanto políticos, como sociales, y de otras índoles, que se presentaron en el lapso de tiempo que se pretendió analizar, para de cierto modo, entender si algunos de estos índices fueron causantes de la generación de alguna alteración en los estados de resultados finales de ambas empresas.

Por consiguiente, en acto seguido del presente trabajo de grado encontrarán el primer capítulo, en donde, podrán dimensionar la naturaleza y el tema del respectivo estudio, partiendo de la problemática generada por los investigadores, continuando, con los objetivos que se plantearon para el mismo, y, culminando en la justificación y alcance de dicha monografía. A su vez, también hallarán en el segundo capítulo, la revisión de la literatura empleada para el sector retail, el cual, se encuentra subdivido en tres marcos los cuales son el conceptual, el histórico y el legal; en el marco conceptual se pretende contextualizar al lector acerca de términos necesarios para la comprensión del presente documento, y, asimismo, también vislumbrar cuales son los panoramas actuales tanto para dicho sector, como específicamente para las organizaciones en cuestión; para el marco histórico, se generará un referente frente a los orígenes de ambas organizaciones partiendo del sector en el que se encuentran el cual es el sector del comercio, continuando con la aparición de la industria del retail, pasando al surgimiento del modelo “hard discount”, y así hasta llegar a la cotidianidad; y finalmente, en el marco legal, podrán visualizar la normatividad que rige actualmente a ambas empresas. Por añadidura, en el tercer capítulo, descubrirán el diseño metodológico que se desarrolló el cual parte desde cual tipo de investigación se generará hasta cuáles serán los instrumentos y procedimientos de recolección del mismo. Además, en el cuarto capítulo, podrán ubicar los resultados que se generaron por cada objetivo específico abordado. Y finalmente, en el quinto capítulo, detectaran las conclusiones y las recomendaciones respectivas para las compañías analizadas.

## 1. Naturaleza y dimensión del tema de estudio

### 1.1 Problema

#### *1.1.1 Enunciado del problema*

El retail es uno de los sectores más importantes de la economía del país, por ende la importancia de su análisis, su rentabilidad, y, los factores que hacen que se genere grandes inversiones en este sector y desde este punto de vista nace la necesidad de conocer como es el funcionamiento financiero sobre todo de estos formatos de bajos costos representados en las empresas D1 (KOBAS.A.S) y JUSTO & BUENO (MERCADERÍA S.A.S), que se han incorporado, y, han tomado gran participación en el mercado del comercio al por menor estando entre el listado de las 10 empresas más grandes de dicho sector desde el 2016 hasta la fecha.

Estos negocios se basan en políticas de calidad alta a precios bajos, y con gran cantidad de tiendas alrededor del país en lugares estratégicos; vendiendo productos de consumo básico y manejando marcas propias esto ha sido clave para el éxito de estas tiendas en Colombia.

Este tipo de tiendas está ganando gran participación en el mercado frente a sus competidores como tiendas de barrio y almacenes de cadena que se han visto desplazados por estos negocios, de allí la necesidad de analizar este sector y en especial las dos empresas más representativas de este modelo del “hard discount” como lo son D1 (KOBAS.A.S) y Justo & Bueno (MERCADERÍA S.A.S). Analizando financieramente estas compañías podremos ver sus estrategias, sus modelos de negocio más detalladamente que le permiten mantenerse en un mercado tan competitivo como es el comercial y cuál es su estrategia para abarcar más mercado, aunque no reportan ganancias en los últimos años debido a que se encuentran en un plan de expansión. Y, de allí radica la importancia de conocer este sector y determinar ¿cuáles son las

claves de su éxito o fracaso?, de ¿por qué no se generan utilidades?, pero si están inmersas en las empresas más grandes del sector retail en Colombia, esto servirá de base para el análisis de la implementación de tiendas similares en Colombia y pronosticar su crecimiento y posible comportamiento o de ver como es el verdadero funcionamiento de este que aunque antiguo modelo de tiendas de descuento, es nuevo en Colombia y genera tanto impacto en el comercio minorista del país y en el consumo de los hogares colombianos.

### ***1.1.2 Formulación del problema***

¿Cuáles fueron los indicadores financieros que incidieron en el comportamiento financiero de las empresas D1 y Justo & Bueno en Colombia del 2017 al 2019?

## **1.2 Objetivos del estudio**

### ***1.2.1 Objetivo General***

- ✓ Analizar los factores financieros más importantes que incidieron en el crecimiento de las compañías D1 y Justo & Bueno en Colombia.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- Ilustrar el contexto del sector retail en Colombia con los hechos más importantes ocurridos entre los años 2017 al 2019.
- Explicar el comportamiento financiero de las empresas D1 y Justo & Bueno con base en el uso de herramientas financieras.
- Estimar el estado financiero de ambas empresas y proponer alternativas de mejora para las mismas.

## **1.3 Justificación y alcance**

### ***1.3.1 Justificación***

Como bien es sabido el comercio fue una de las primeras actividades que surgieron en todo el mundo, ilustrada en tiempos pasados en una labor tan común como lo fue el intercambio o bien también conocido como el famoso trueque, posteriormente apareció el comercio marítimo, y así sucesivamente ha estado evolucionando esta actividad al pasar de las épocas; y está siempre ha tenido como principal objetivo el de suplir los productos y servicios al ser humano, sean estas necesidades básicas o sólo de consumo.

Anteriormente pudieron denotar la trayectoria que ha tenido el comercio, por lo que, se decidió enfocar la investigación hacia un sector en específico de la economía el cual es el del retail, esto con base en que es una industria que se encuentra en un constante crecimiento en todo el mundo, en unos sitios claramente se encuentra más desarrollado que en otros, pero, al fin y al cabo, es un mercado que se va consolidando cada vez más con el pasar del tiempo.

Esto se ratifica cuando en el periódico La República se afirma lo siguiente: “El consumo equivale a 50% o 60% del PIB en los países. Esta variable es fundamental para alimentar la cadena de producción e ingresos, por lo que las cadenas de retail se han visto favorecidas en los últimos años” (Giraldo, 2019, párr. 3). Como podemos observar debido a la gran cantidad del PIB que se encuentra concentrado en el consumo este sector es muy rentable para todas las economías. Posteriormente podrán visualizar las cadenas líderes en el sector del retail a nivel mundial con cierre de resultados del 2017.

### **Gráfico 1**

*Cadenas retailers que lideran la industria a nivel global*





*Nota.* Esta figura se obtuvo con base en el informe publicado por Deloitte (2019). Gráfico:LR-JG, con fundamentación en los resultados al cierre del periodo 2017.

Ahora bien veamos el caso de Colombia, en este país esta industria tuvo un bajo crecimiento debido a que las personas no contaban con un ingreso suficiente, ni capacidad para adquirir crédito inicialmente, toda esta situación cambia tiempo después cuando se realiza la apertura económica, en donde, se eliminan muchas restricciones para el consumo, y ahora muchas empresas extranjeras empiezan a invertir en el país observando la oportunidad de realizar grandes negocios, por lo que los mercados nacionales se vieron gravemente afectados debido a la competencia tan inmensa que se avecinó, en medida de grandes promociones de productos, así

como también de bastante publicidad, todo esto debido a que el Banco Mundial, le otorga a Colombia el reconocimiento como el país con el mejor clima para realizar negocios. Con lo que el sector retail se instaure como una industria con un crecimiento periódico.

Por lo cual partimos de este punto puesto que es en donde encontramos que se genera la necesidad de realizar una investigación que analice cómo ha sido el comportamiento financiero en unas de las empresas más representativas de la industria, en las cuales se seleccionaron a las empresas D1 y Justo & Bueno, observando qué elementos han sido trascendentales en el transcurso de los últimos años para que hayan adquirido un crecimiento y un reconocimiento tan grande en el mercado, como unas de las organizaciones más representativas del hard discount en Colombia.

### ***1.3.2 Relación con la línea de investigación institucional***

Actualmente la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (UCMC), posee 16 líneas para la realización de diversas investigaciones en su mapa curricular, en donde, se puede encontrar una gran variedad de ámbitos desde la parte pedagógica, hasta la parte multimedia, entre otras ramas. Para este proyecto el programa de Administración de Empresas Comerciales perteneciente a la Facultad de Administración y Economía, se empeña dentro del concepto de desarrollo y competitividad, con cuatro profundizaciones específicas las cuales son: Ambiental, Comercial, Financiera y Solidaria.

La línea de investigación con la cual se relaciona esta investigación es la Línea 03 de Administración y competitividad debido a que se busca analizar la gestión, la competitividad y liderazgo de las empresas de retail en Colombia basándonos en temáticas de esta misma línea como: Fomento empresarial, Productividad y competitividad en las empresas colombianas, Mercado y Finanzas y economía.

### ***1.3.3 Alcance***

Esta investigación como tal se fundamenta en la recolección, y, en el análisis de los distintos indicadores financieros que nos son proporcionados por diversas fuentes confiables acerca del comportamiento financiero que obtuvieron las empresas D1 y Justo & Bueno, conocidas organizaciones representativas del hard discount y más específicamente del sector retail en Colombia durante los años 2017 al 2019, esto debido a que son relativamente recientes estas industrias en el país, y de dicha recopilación se procederá a realizar el respectivo estudio deductivo del caso y con base en esto se generarán las recomendaciones necesarias para continuar con un crecimiento y localización en el mercado, así como también las conclusiones de lo hallado en el trabajo. Todo esto basado en la información financiera que nos es proporcionada por las empresas al público en general, así como también páginas confiables de información financiera.

## **2. Revisión de literatura**

### **2.1 Marco Conceptual**

#### ***2.1.1 Conceptualización acerca del retail a nivel global***

Para que se tenga una mayor comprensión de la investigación realizada, es necesario que se realice una conceptualización acerca de algunos de los términos claves para el entendimiento del problema planteado, por tanto, visualizarán terminología referente inicialmente a las herramientas de análisis que se usaran, también con respecto de los diferentes indicadores que se evaluarán, así, como también con diversas definiciones básicas utilizadas para el sector del comercio, y más específicamente para la industria del retail, como podrán percibir, a continuación:

### **2.1.1.1 Herramientas de análisis del estudio**

Primeramente, es fundamental que consideremos las siguientes palabras claves para una mayor asimilación del estudio de caso, en consecuencia, para empezar basados en su importancia es necesario que conozcamos que es un análisis debido a que este proceso es básicamente lo que se realizará en este trabajo. Por lo tanto, el análisis según Toro (2014) se puede definir como:

“Un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones” (Toro, 2014, p.10).

Por consiguiente, ya pudimos observar que dicho análisis se realizar con la finalidad de poder evaluar verdaderamente la situación actual de una organización. Por esta razón, nos centraremos en el análisis, pero más específicamente en el ámbito financiero, debido a que efectivamente nos muestra tanto la situación actual, como las posibles perspectivas de crecimiento de la industria, de una manera cuantificada, de manera que, el análisis financiero es: “El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación” (Anaya, 1985, p.8). Por ende, podemos denotar como debido a la cuantificación del análisis es posible conocer las tendencias de dicha industria.

Por añadidura, si nos destinamos a conversar acerca del análisis financiero, es primordial recalcar los tipos de análisis que probablemente se pueden realizar en la investigación, entre los que podemos encontrar el análisis tanto vertical como horizontal, que en resumidas palabras pueden permitir observar la participación que se tiene en los estados financieros, así como también la variación que se ha obtenido en las cuentas de un periodo frente a otro. Por

consiguiente, ambos análisis son herramientas necesarias para conocer en qué situación se encuentra una empresa ya que poseen perspectivas diferentes, como veremos, a continuación: en un análisis vertical podemos observar cómo se encuentra la composición y participación actual de una empresa con respecto de sus estados financieros en donde únicamente se evalúa un periodo; en cambio, en un análisis horizontal se detalla la variación obtenida de cada una de las cuentas pertenecientes a un estado, pero comparando un periodo respecto de alguno anterior, y, se requiere encontrar tanto la variación absoluta como la relativa.

Asimismo, como han podido recalcar para realizar dichos análisis es necesario contar con los estados financieros de las organizaciones en cuestión, de manera que, es necesario comprender a que nos referimos con este término. En consecuencia, para la terminología nos basamos en el texto *Administración Financiera Básica* de *Gitman*, en donde se identifican a los diferentes estados financieros, como: “Los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período” (Gitman, 1997, p. 15). Este texto ha sido de mucha utilidad porque permite entender a profundidad la importancia de los estados financieros, entre los que podemos encontrar principalmente al estado de resultados, y, al balance general entre otros. Asimismo, también este es una base para poder realizar el respectivo análisis de la organización, puesto, que allí es en donde se refleja de manera veraz la situación real de una organización en un periodo específico. Y, finalmente, tal información es extraída de diversas fuentes confiables, para tener bases sólidas para la realización de la investigación.

### **2.1.1.2 Indicadores financieros que se evaluarán**

De modo similar, otro de los factores que necesitan ser entendidos para la correcta comprensión de la finalidad de este trabajo de investigación, son los indicadores financieros, y aún más

específicamente de su respectivo análisis, esto debido a que, es una de las bases en las que se fundamenta el desarrollo de esta investigación. De ahí que, el concepto de un indicador financiero, se refiere a: “Los indicadores financieros son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad” (Alcántara, 2013, párr. 1). Dicho de otro modo, dichos indicadores son una herramienta que se usa comúnmente para realizar un análisis financiero, puesto que, evalúa las cuentas que componen al estado de resultados, así, como al balance general, permitiendo observar el comportamiento de una organización. En consecuencia, es elemental el uso de los indicadores financieros para el desarrollo de esta investigación, por lo que, está tendrá como fuente de información y guía financiera al libro *Análisis Financiero Aplicado* de Anaya, H. el cual permite entender los diferentes indicadores que se realicen para desarrollar un análisis más preciso con respecto al sector retail en Colombia.

Igualmente, como ya se han ido contextualizando con respecto de lo que es un indicador financiero, asimismo, también deben entrar a colación los tipos de indicadores que se pretenden analizar para la realización de esta investigación, entre los que podrán encontrar son: los indicadores de liquidez, quienes a modo resumido son aquellos que muestran la capacidad que poseen las empresas para pagar sus deudas a corto plazo (pasivos corrientes), por tanto, se realiza esta prueba para conocer si una organización es capaz de cubrir sus deudas de corto plazo, y dentro de estos encontramos a: la razón corriente, también a la prueba acida, y, finalmente al capital neto de trabajo; continuando con los indicadores de rentabilidad, en donde se mide la capacidad que tienen las compañías de cubrir tanto sus costos, como sus gastos, transformándolos en ingresos, y, consecuentemente en utilidades, analizando los rendimientos

que deja la organización, y aquí se emplea, el margen bruto de utilidad, el margen de utilidades operacionales, y el margen neto de utilidades; a su vez, hallamos a los indicadores de endeudamiento los que en conclusión nos delimitan cual es la participación que poseen los acreedores frente a una organización, por consiguiente, podemos conocer hasta que nivel se encuentra endeuda una compañía, o es perteneciente a terceros, por tanto, se evalúa el endeudamiento total, el índice de apalancamiento, y, el nivel de endeudamiento a corto plazo; y finalmente, los indicadores de apalancamiento, en comparación con los demás estos no han alcanzado la misma relevancia, sin embargo, aquí se realiza relacionan las deudas con externos frente al capital proveniente de los dueños o accionistas de una organización, estimando el nivel de riesgo que se posee, y, allí se analiza el leverage total, y el leverage a corto plazo.

### **2.1.1.3 Índices macroeconómicos para el sector retail**

Ahora bien, cabe resaltar que este trabajo no solo analizará la parte interna de las organizaciones, sino que también se tendrá concordancia con los factores externos, en consecuencia, se debe poseer pleno conocimiento de los fenómenos que han inferido en el sector retail a lo largo de los años, por ende, se deben tener en consideración las variables macroeconómicas que son determinantes en el comportamiento económico de un país y sus sectores, por lo tanto, se tendrán en cuenta los siguientes indicadores: inicialmente, se considerará, el Producto Interno Bruto (PIB), reconocido como uno de los indicadores más importantes, es definido como: “El PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes” (DANE, s.f., párr. 1). O sea, que en resumidas palabras es el total de bienes y servicios producidos por un país en un tiempo específico, usualmente por un año; también, se visualizará igualmente al IPC o Índice de Precios al Consumidor, el cual se determinado, como: “El Índice de Precios al Consumidor o IPC, es un número sobre el cual se acumulan a partir de un periodo

base las variaciones promedio de los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares de un país, durante un periodo de tiempo” (DANE, s.f., párr. 1). Es decir, que este es un indicador que valora los precios de un determinado grupo de bienes y servicios, reconocidos como la “canasta familiar”, puesto que, son bienes de consumo básico, y estos son determinados mediante una encuesta continua que se realiza sobre el presupuesto familiar a un grupo de consumidores considerando la variación de precio; asimismo, se examinará la Tasa Representativa del mercado (TRM), que se encuentra contextualizado como: “La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos” (Banco de la República, s.f., párr. 1). Como se puede denotar básicamente este se calcula con base en la compra y venta de divisas, en este caso de dólares; del mismo modo, también se debe estimar el ingreso per cápita, que básicamente es: “El ingreso per cápita tiene una estrecha relación con el ingreso nacional. El ingreso hace referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, etc.” (Banco de la República, s.f., párr. 1). En otras palabras, como pudieron observar el ingreso refleja la entrada económica, entonces, debido a ese raciocinio se debe considerar al ingreso nacional como la sumatorio de todos los ingresos individuales de las personas que residen en un país, durante un tiempo determinado; y, finalmente, evaluaremos otro de los factores macroeconómicos más importantes para un país el cual es la tasa de desempleo, este es un indicador que se logra al dividir el número de personas ocupadas sobre la población económicamente activa y nos permite generar un análisis de la realidad del país frente a su ocupación.

#### **2.1.1.4 Elementos que integran a las organizaciones de la industria retail**

Después de haber analizado los elementos claves que se utilizarán para el desarrollo del presente documento, acto seguido, continuaremos con un el enfoque central de esta investigación el cual



es el sector retail, una industria que es relativamente nueva para Colombia, pero que ha tenido un alcance sin precedentes para esta economía, por lo tanto, este es el motivo por el cual se guía este proyecto, y, de manera que, este se vuelve necesario para conocer a que nos referimos con este término, el cual es: “Establecimiento o almacén minorista. Al detal venta al por menor” (Rae, 2019). Como se puede visualizar este sector se encuentra manejando como tal la venta al por menor, que es esencialmente en donde se localiza a una gran parte de la población de consumidores del país. En consecuencia, de lo ilustrado anteriormente el concepto de establecimiento recobra una gran importancia, por tanto, en esa medida es importante reconocer a que nos estamos refiriendo con dicho énfasis, por esta razón, la concebimos como:

“Define el establecimiento de comercio como un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio, y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas, y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales” (Código de Comercio, 1971, art. 515).

En resumidas cuentas, podemos identificar que un establecimiento es un conjunto de bienes que se encuentran distribuidos, de tal manera, que permiten desarrollar la finalidad de una organización. Sin embargo, esta industria, a su vez, se caracteriza por qué posee un manejo de múltiples sucursales, para alcanzar sus objetivos, de manera que, es necesario que se reflexione, con respecto, de a que se hace referencia con el término sucursal, el cual es: “Son sucursales los establecimientos de comercio abiertos por una sociedad, dentro o fuera de su domicilio, para el desarrollo de los negocios sociales o de parte de ellos, administrados por mandatarios con facultades para representar a la sociedad” (Decreto 410, 1971, art. 263). Para colmo, podemos

denotar como se encuentran íntimamente ligados los conceptos de sucursal y establecimiento de comercio, puesto que, análogamente se encuentran referenciados como palabras sinónimas.

En otro orden de ideas, es necesario enfatizar en un factor sustancial para toda compañía, el cual hace alusión al Core de la organización, el cual esencialmente es la razón de ser de la organización, que, a modo general, para las empresas se encuentra centrado en el ofrecer un producto o servicio al público, de manera que, se vuelve necesario conocer a que se hace referencia con esta terminología, como se denota, en acto seguido:

“Se entiende por productos las operaciones legalmente autorizadas que se instrumentan en un contrato celebrado con el cliente o que tienen origen en la ley. Se entiende por servicios aquellas actividades conexas al desarrollo de las correspondientes operaciones y que se suministran a los consumidores financieros” (Ley 1328, 2009, art. 2).

Recapitulando, lo anterior entiéndase que un producto es el fruto de una serie de procesos productivos realizados en una organización, y un servicio hace referencia a un conjunto de actividades o acciones que se llevan a cabo para servir a alguien, las cuales usualmente son intangibles para el ser humano.

Al mismo tiempo, es primordial resaltar que todo tipo de empresa se encuentra centrada esencialmente en el consumidor o su cliente meta, por tanto, es de carácter fundamental que se tenga un pleno discernimiento de este concepto para esclarecer de mejor modo cuál es el énfasis en el que se centra una organización, así pues, un cliente es aquel: “Es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social” (Ley 1328, 2009, art. 2). Conviene destacar, que dicho cliente es aquella persona que consume en un establecimiento comercial, y, a su vez, está lo realiza de una manera frecuente. Conviene

destacar, que de un diverso grupo de consumidores se debe resaltar a un conjunto en específico de personas, puesto que, este es básicamente a quien la organización está enfocado, esto debido a que, es más probable que este conjunto de personas adquiera el producto que se les está ofreciendo, por esta razón, a este tipo de persona es a quien se le denomina el cliente potencial, el cual es: “Es la persona natural o jurídica que se encuentra en la fase previa de tratativas preliminares con la entidad vigilada, respecto de los productos o servicios ofrecidos por esta” (Ley 1328, 2009, art. 2). Por tanto, el cliente potencial es aquel consumidor que posee cierta afinidad con el producto o servicio que se le ofrece, y, esto se puede determinar con apoyo de diversos estudios al perfil de los clientes.

En otro orden de ideas, se hallan ciertos elementos que deben ser estudiados al momento de ingresar en un mercado, en cierta medida, debido a que afectan de manera directa a una organización, y, con esto estamos haciendo referencia al papel que juega la competencia para con una compañía, de manera que, como es bien conocido es muy dificultoso encontrar un océano azul en cualquier tipo de industria, se hace alusión a este término, debido a que, es una situación en la cual una empresa es libre de cualquier tipo de competencia, dado que, se encuentran en un mercado creado por ellos mismos, no obstante, aunque es trabajoso de cualquier modo se hace mención a la libre competencia. Según, lo enunciado en el art. 333 de la Constitución Política de Colombia, se postula lo siguiente: “La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades” (Art. 333, 1991, párr. 2). De hecho, aquí pueden visualizar que el concepto refiere a un derecho que se posee, pero, que consigo trae sus respectivos deberes.

Para concluir, con este subcapítulo de la conceptualización es primordial que se integre un término bien conocido y aplicado por las organizaciones, las cuales son las estrategias, considerando que, es gracias a esta terminología que muchas compañías logran mantenerse como

líderes en un mercado tan competitivo como lo es el actual, no obstante, así como hay empresas favorecidas por este modelo, también existen otras que apenas alcanzan a subsistir en el mismo. Entonces resulta que, es ideal precisar a la estrategia como:

“Es el modelo o plan, que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” Barra (como se citó en Quinn, 1980).

En definitiva, es primordial finalizar con dicho concepto, a causa de, que este es la base de la sostenibilidad del modelo de negocio, que manejan las empresas de este sector en Colombia, ya que, como se visualiza con el apoyo, de una estrategia bien formulada, una organización puede garantizar su éxito frente al público.

### ***2.1.2 Panorama global del retail***

Desde que el modelo de negocio Hard Discount surgió en Alemania, con su primera tienda ALDI (Albretch discount) en donde se manejaba un bajo inventario, y con precios bajos, este tipo de modelo ha continuado evolucionando con los años. Este tipo de negocio es tan rentable que las empresas que están bajo este modelo de tiendas de descuento han tenido un crecimiento constante. Esto debido a que como es conocido el consumo representa una gran participación en el Producto Interno Bruto de los diversos países, el cual queda evidenciado en el siguiente artículo de La República: “El consumo equivale a 50% o 60% del PIB en los países. Esta variable es fundamental para alimentar la cadena de producción e ingresos, por lo que las cadenas de retail se han visto favorecidas en los últimos años” (Giraldo, 2019, párr. 3). Por otra

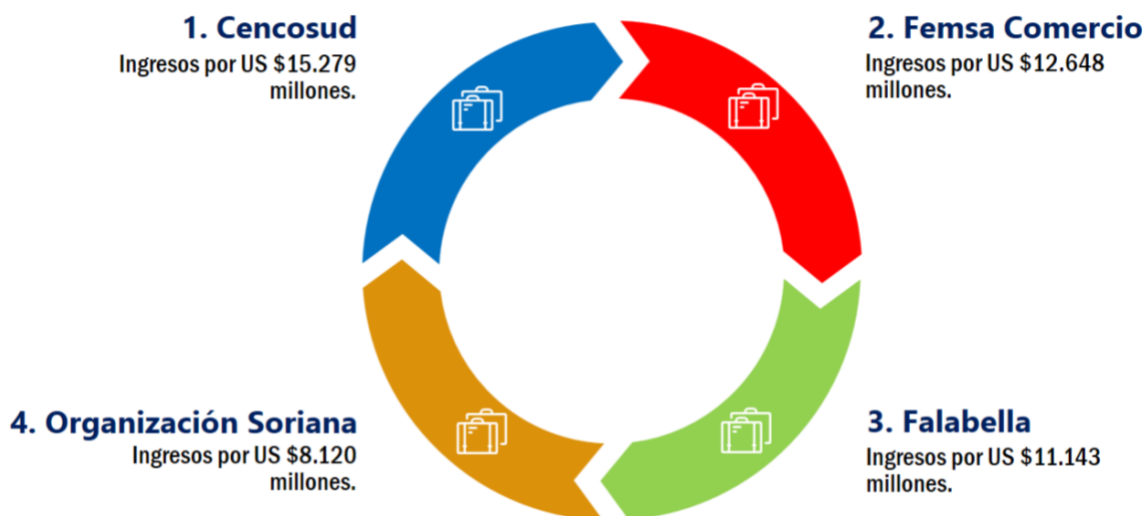
parte, se pudo percibir que el consumo creció pese a las medidas proteccionistas que se adoptaron en Estados Unidos con su presidencia actual; adicionalmente, también se adiciono la desaceleración que presento China debido a los problemas comerciales que obtuvo; e incluso se sumó la crisis generada en el sector industria en el continente europeo.

Debido a que Estados Unidos ha logrado tener una cadena de consumo muy estable, es por esto, que tienen fuertes perspectivas de crecimiento para los próximos años, así como también continuarán liderando las cadenas de negocios del retail. Adicionalmente, debido a la recuperación que han tenido las economías norteamericanas, están en su mejor época para el sector, puesto que registra uno de sus mejores ingresos en la industria.

En la economía latinoamericana, aunque es relativamente nuevo este modelo de negocio de tiendas de descuento, poco a poco va adquiriendo una mayor participación en estas economías, y debido a lo reciente del tipo de negocio, tienen un incremento en sus ingresos que se mantiene en el 10,5%, y, asimismo, las organizaciones que pertenecen a este sector tienen una utilidad constante del 3,7%. Su crecimiento es mayor debido a que poseen menor competencia en estos mercados, no obstante, no han tenido un buen recorrido en todo sentido las compañías latinoamericanas, a razón de, que no han sabido manejar la parte electrónica, y, aquellos países que han aprovechado en mayor medida este tipo de negocio son tanto México como Chile, quienes han sabido aplicar el benchmarking acerca de las políticas que se han adoptado de manera exitosa en Estados Unidos.

## **Figura 1**

*Empresas más destacadas del sector retail en América Latina*

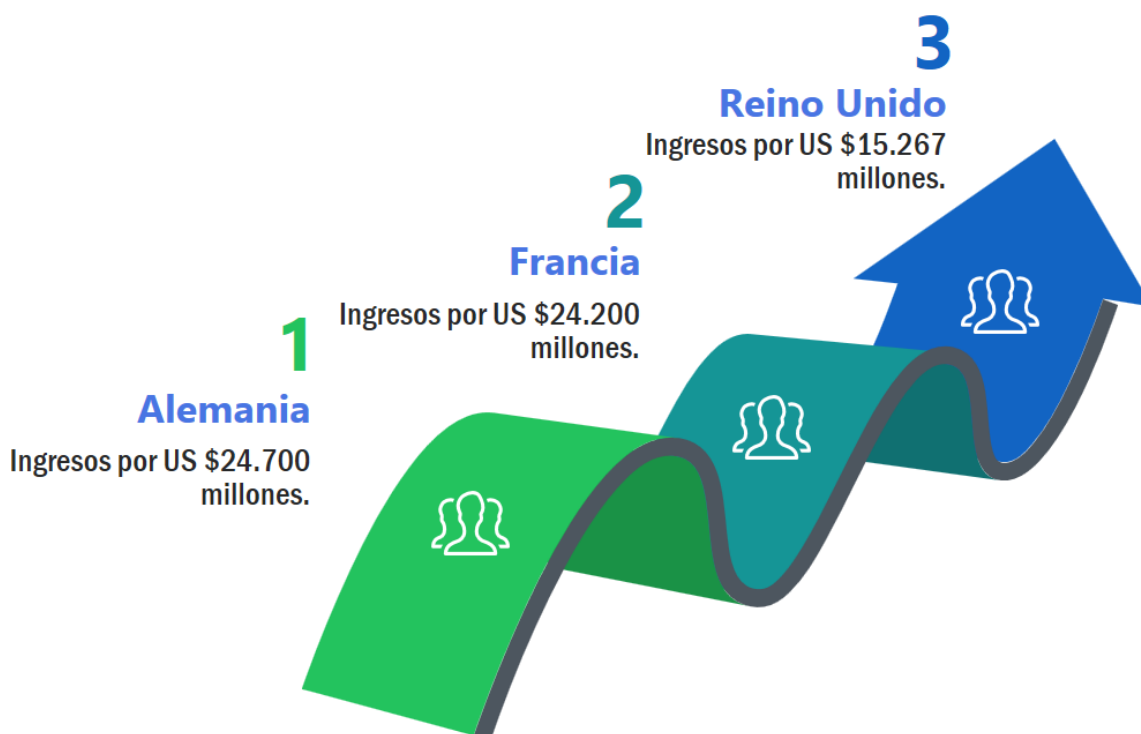


*Nota.* Elaboración propia, con base en el artículo publicado por La República el 19 de enero del 2019, con información de los resultados al cierre del 2017.

Europa, es el continente que posee la mayor participación de esta industria, por parte de la gran cantidad de empresas que hacen parte de este modelo de negocio, que para el 2019 eran 87 empresas, puesto que, como lo hemos nombrado a lo largo del documento fue en Alemania en donde surgió este tipo de modelo de negocio, por lo que, realmente es racional que sea en este continente en donde se genere una mayor representación de las tiendas de descuento, por tanto, los ingresos que adquiere este sector tiene una razón del 33,8% respecto de la economía a nivel global. Aquellos países del presente continente que más resaltaron fueron Alemania, Francia, y, posteriormente, Reino Unido.

## **Figura 2**

*Los países con los ingresos más representativos del continente europeo*



*Nota.* Elaboración propia, con base en el artículo publicado por La República el 19 de enero del 2019, con información de los resultados al cierre del 2017.

Por consiguiente, podemos vislumbrar cual fue la situación financiera, con respecto a, los ingresos obtenidos por parte de los países europeos al cierre del 2017, a propósito, se puede generar un comparativo, en relación, con el promedio globalizado de los ingresos generados por otras organizaciones participantes del sector retail, las cuales produjeron ingresos por raciocinio de ventas por poco más de dieciocho mil millones de dólares, por lo tanto, se puede percibir que los países líderes en el sector del retail para Europa están por encima del promedio general de los retailers.

Ahora bien, visualicemos el escenario de Norteamérica, quienes son líderes en gran medida del sector retail. Y, a su vez, esto se generó debido a la estabilidad que presenta la economía americana con el dólar al alza, y con una de las más bajas tasas de desempleo que ha obtenido

desde 2008. Por lo que, se entiende lo siguiente: “La pauta del consumo la dicta Estados Unidos por el buen momento que atraviesa su economía, que viene en recuperación desde hace varios años” (Thomas, 2019, párr. 15). Por este motivo, podemos relacionar que debido a que son las retailers líderes son quienes enmarcan el rumbo del sector como tal, por un sinnúmero de compañías.

Y, para finalizar, la contextualización del panorama global, se puede vislumbrar lo que ha sucedido con el hard discount en África y el Medio Este, en estos continentes lo que obtuvieron fueron decaimientos, aunque, aun así obtuvieron una alta tasa de crecimiento en su industria equivalente al 9,8%, con una utilidad del 2,2% lo que los mantuvo encima del promedio general, esto debido a que tienen el mismo caso de los países latinoamericanos, debido a que ha sido reciente la integración de este modelo en estas economías aunque su desempeño no haya sido positivo, de cualquier modo, siguen obteniendo un crecimiento y puede decirse que se nota una transición encaminada hacia la modernización de este sector en estos territorios, en relación, con la transformación que se está generando por parte de la clase media. Análogamente, según el estudio de Deloitte una de las formas de que se desarrolle el sector retail en estos sitios se centra específicamente en buscar la inversión extranjera.

### **Figura 3**

*Las cadenas retailers más relevantes de África y Medio Este*





*Nota.* Elaboración propia, con base en el artículo publicado por La República el 19 de enero del 2019, con información de los resultados al cierre del 2017.

### 2.1.2.1 Participación global de las retailers

Para comenzar, es fundamental reconocer que cada día los hábitos de compra de los consumidores se van volviendo más exigentes, y, esto, en cierta medida, se debe al avance tecnológico que se ha venido generando, considerando que, ahora estas herramientas están tan al alcance del público que se han convertido en parte de nuestra cotidianidad, por consiguiente, debido a este medio, ahora a una persona se le pueden ofrecer un sinnúmero de productos y servicios, para satisfacer su necesidad, por tanto, la industria comercial ha tenido que evolucionar para estar a la vanguardia de este nuevo mercado, pasando de ser organizaciones que únicamente poseían una venta directa, hasta llegar a realizarlas de una manera online u offline.

Por ende, en un mundo globalizado como lo es el actual se genera la necesidad de evaluar lo que está sucediendo con el sector retail. Al mismo tiempo, conocer como las grandes cadenas han sido capaces de mantenerse y sobresalir en este mercado tan competitivo.

## Figura 4

*Principales empresas retailers a nivel global para el 2019*



*Nota.* Elaboración propia, con base en el informe publicado por la firma Deloitte en el 2019, con información de resultados al cierre de 2017.

En la anterior ilustración se puede distinguir a las empresas líderes en el sector retail a un nivel global, se inicia este ranking con Walmart Inc., ya que, como puede verse reflejado es la organización con el más alto ingreso, superando los quinientos mil millones de dólares, esto, a razón del informe publicado por Deloitte para el 2019, denominado “*Global Powers of Retailing*”, cabe destacar que desde que se empezó a realizar el ranking, esta compañía siempre ha sido líder de esta lista, y esto debido a que año con año, ha ejecutado distintas estrategias para continuar creciendo a nivel global, entre las que se encontraron inversiones en remodelación y mejoramiento de sus locaciones con el objetivo incorporar la tienda física con la digital, también esta adquirió a la cadena Hindú Flipkart, y, asimismo, realizó importantes alianzas con Japón

específicamente con un retailer. Y todo esto conlleva a un aumento en sus ingresos del 3%, ubicándola en la séptima posición de las empresas que más crecieron.

Además, continuamos con la corporación Costco que se encuentra en el segundo lugar del ranking, con un ingreso de poco más de ciento veintinueve mil millones de dólares, aunque como podemos divisar claramente le queda aún un largo recorrido para encontrarse en la primera posición. Sin embargo, esta organización obtuvo un incremento en sus ingresos de un 8,70%, el cual lo ubico como el segundo mayor porcentaje de crecimiento, de las primeras diez posiciones de retailers.

Referente a, la tercera posición de dicho ranking percibimos a la compañía The Kroger quien obtuvo ingresos de casi ciento diecinueve mil millones de dólares, quien obtuvo un incremento de 3,20% de un año respecto al anterior, colocándola en el sexto lugar respecto de los mayores porcentajes de crecimiento.

En relación con, el cuarto lugar encontrara al retailer que más impacto el ranking, a causa de, que este obtuvo el mayor crecimiento de todo el ranking de los primeros puestos con un incremento del 25,30%, equivalente a un ingreso de poco más de ciento dieciocho mil millones de dólares, sin embargo, este no impresiono únicamente por su aumento en ventas sino también, por otra parte, por la participación que este está obteniendo en el mercado online, claramente, estamos dialogando acerca de la compañía Amazon, quien quedo a unos pocos millones de dólares de diferencia de la empresa The Kroger. Algunas de las estrategias que en este se emplearon se basaron primordialmente en aminorar el precio por envío de cada producto, aumentar los inventarios disponibles, adicionalmente, también a estas estrategias se les sumo una importante adquisición de una organización con un gran reconocimiento en el campo alimentario, no es ni más ni menos que Whole Foods, quien apporto al crecimiento desmesurado

de los ingresos de Amazon, específicamente, debido a que esta generó una nueva distribución de productos, y, más claramente por su nueva línea de productos perecederos.

Posteriormente, podrán encontrar a las empresas Schwartz Group en la quinta posición, y The Home Depot en el sexto lugar del ranking, quienes obtuvieron ingresos superiores a ciento once mil millones de dólares, y a los cien mil millones de dólares, consecutivamente ambas organizaciones alcanzaron porcentajes de crecimiento respectivamente de 7,40% y 6,70%, ocupando el cuarto y quinto puesto de los retailers que adquirieron los mayores índices de aumento en sus ingresos del informe del 2019.

Y, para concluir, en los puestos del séptimo al décimo se hallaron a las siguientes empresas: Walgreens Boots Alliance en la séptima posición, también a la compañía alemana Aldi Einkauf en el octavo lugar, adicionalmente también percibimos a la corporación estadounidense CVS Health, y, finalizando, el ranking de las mejores cadenas encontramos a Tesco. A su vez, estas organizaciones obtuvieron ingresos respectivamente por poco más de noventa y nueve mil millones de dólares, también por noventa y ocho mil millones de dólares, también por ventas superiores a los setenta y nueve mil millones de dólares, y, concretando con ingresos aproximados de casi setenta y cuatro mil millones de dólares. Por añadidura, se debe visualizar que a excepción de la empresa alemana que adquirió un crecimiento del 7,70%, las demás compañías obtuvieron ingresos de entre el 2,10% y el 2,80% de incremento en sus ingresos por ventas.

De manera que, básicamente el ranking de las diez empresas retailers líderes se mantuvo, de modo similar, al anterior informe a excepción de la empresa Amazon quien se encontraba anteriormente en el sexto puesto, y subió al cuarto lugar debido a los ingresos que obtuvo la organización a cierre del 2017.

### ***2.1.2.1.1 Análisis de la participación de las empresas retailers por país***

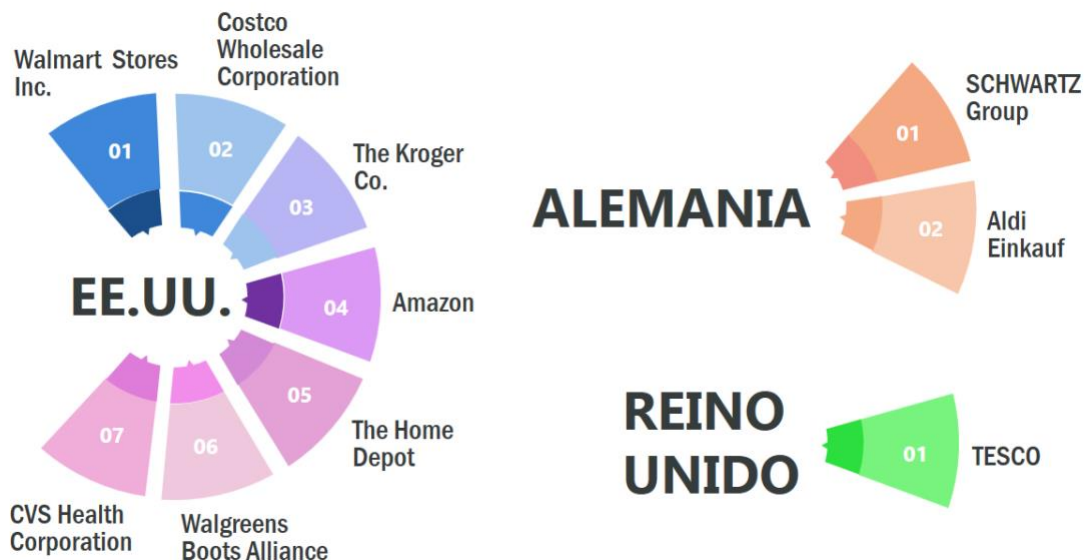
Primeramente, es fundamental percibir en donde se están concentrando las organizaciones retailers más relevantes en una economía global, como en la que nos encontramos hoy en día, considerando que, el sector retail se encuentra en un proceso de expansión desmesurado, el cual se debe en mayor parte a la integración que ha logrado esta industria con la tecnología, ya que, como se ha comentado con anterioridad este sector se ha puesto a la vanguardia en materia del área digital, visto que, ya no solo manejan una venta directa entre vendedor y consumidor, sino también han evolucionado en la realización de las ventas tanto online, como offline.

Adicionalmente, las cadenas comerciales de este sector han tenido que avanzar generando nuevas adquisiciones y fusiones entre competidores directos. Parece ser, que este contexto se empezará a generar de una manera más usual. Y, a su vez, para la subsistencia de los retailers es necesario que empleen estrategias de diferenciación para con el consumidor.

En otro orden de ideas, dentro del informe publicado por Deloitte para el 2019, con el ranking de las 250 retailers con mayores ingresos, se pudo vislumbrar que, en la participación de este listado, existe una gran intervención en dicho ranking por parte de las organizaciones con origen americano, aunque más del 60% de estas empresas se encuentran laborando fuera del país.

### **Figura 5**

*Participación de las cadenas retailers más importantes por país de origen*



*Nota.* Elaboración propia, con base en el gráfico: LR-JG de Deloitte publicado en el 2019, como fuente de información de la participación de las principales cadenas de retail.

Por consiguiente, como pudieron distinguir en la anterior figura se puede observar que de las diez empresas líderes en ingresos para el sector retail, la mayor participación se encuentra concentrada en el país de origen estadounidense con un 70% de aportación. Continuadamente, le sigue Alemania con una contribución del 20%. Y, se finaliza el ranking con Reino Unido, que tiene una intervención del 10% para este listado.

Por otra parte, es importante destacar que las dos empresas que generaron el mayor crecimiento, con respecto, de sus ingresos fueron organizaciones de origen americano, quienes son consecutivamente tanto Amazon quien fue quien más sorprendió en índices, como Costco Wholesale que obtuvo el segundo porcentaje más alto de aumento de ingresos.

Por lo que se refiere a, las participaciones de las empresas alemanas fueron quienes obtuvieron la tercera y cuarta posición, respecto, de los mayores porcentajes de incrementos de ingreso por ventas. Aunque, realmente si sorprende bastante que no sea este país el que lidere el ranking,

visto que, allí fue el sitio en donde se originó o se dio pie para la aparición del sector retail, por medio, de las tiendas de descuento que se crearon en este país. Y, también, resalta a la vista que el continente europeo es quien tiene mayor intervención en el sector retail, y, aun, así por lo visto no generar los suficientes ingresos para competir conjuntamente con las empresas americanas, puesto que, la posición más alta que poseen es la quinta con la empresa SCHWARTZ Group, que tiene una diferencia de casi cuatrocientos mil millones de dólares con la primera posición.

Y, para finalizar con las participaciones concluimos con la empresa TESCO de Reino Unido, quien para el 2019 estaba ocupando la décima posición el ranking de las empresas con más ingresos, y, asimismo, este llegó al octavo lugar, con respecto, a incrementos de ingresos con un porcentaje del 2,80%, lo que es bastante bajo, en consideración con algunas de las empresas líderes del sector.

#### **2.1.2.2 Perspectivas del hard discount a nivel global**

El hard discount es un modelo de negocio que como se ha comentado con anterioridad es relativamente nuevo para varias economías, por lo que, aún tiene muchas opciones de crecimiento y desarrollo en las mismas. Por tanto, las empresas líderes de este mercado, han sabido potencializar este tipo de negocio, con ciertos pilares, que las demás organizaciones deberán adoptar para poder ser competitivos en esta industria que se encuentra en desarrollo, en los que se encuentran básicamente la reducción de los costos, con bajos precios, pero, sin perder la calidad. Esto se ha logrado a lo largo de las épocas con el apoyo de las marcas blancas o propias, puesto que al no ser una marca reconocida se encuentra una clara reducción de costos, puesto que, las marcas que ya poseen un reconocimiento o apoyo, por solo el hecho de su nombre, ya tienen un mayor precio.

### ***2.1.3 Análisis y perspectivas del retail en Colombia***

Las familias colombianas cuando proceden a realizar sus compras cuentan con una gran variedad de lugares para este fin, desde las tradicionales “tiendas de barrio” hasta las grandes tiendas de superficie como los hipermercados. Pero, hoy en día en Colombia se ha venido acrecentando una industria a la que no se le había dado cabida la cual es el retail, conocido como aquel mercado minorista, o también lo vemos reflejado como el hard discount o tiendas de descuento, que es básicamente en quienes nos estamos centrando para la realización de este trabajo, debido a todas las estrategias que se emplean en este tipo de negocio. En este se cuenta esencialmente con tres canales distintos de distribución primordiales a fin de la comercialización de variados productos y/o sus respectivos servicios, con base en un estudio de Kantar Worldpanel (KWP, 2016), se pudieron idealizar los siguientes canales:

1. El moderno, estos siendo los hipermercados y supermercados, que están conformados por, Grupo Éxito, con sus marcas Éxito, Carulla, Super Inter, Surtimax, Surtimayorista y Viva, se cuenta con diversos surtidos limitados o diversificados en función al posicionamiento de cada artículo. A su vez hacen parte empresas como CENCOSUD, conformada por Jumbo y Metro, almacenes Olímpica, Colsubsidio y La 14, con modelos de venta de autoservicio. También se incluye el formato de tiendas de venta al por mayor como lo son Makro ALKOSTO y Price Smart que también pueden cumplir el papel como proveedores.
2. Los supermercados independientes, mini mercados o superetes: en donde básicamente se contempla el autoservicio, puesto que, cada usuario busca lo que necesita y lo adquiere, estos locales poseen áreas de venta desde los 900 m<sup>2</sup> con una oferta más limitada que los hipermercados estos tienen una alta proliferación en ciudades capitales.



3. El tradicional, estos comprenden el 51% de participación de las cadenas de distribución, según un estudio de empleado por Nielsen.

Las tendencias y oportunidades para el retail en Latinoamérica (como se citó en “Las Grandes Cadenas”, 2015) se encuentra conformado por las tradicionales tiendas de barrio, en donde se generan diversas compras de producto al menudeo, entiéndase este término que compran lo del día a día, esto se genera debido a que se incurre a un formato de créditos no formales y es ahora uno de los sectores que grandes cadenas como: tiendas D1, Jerónimo Martins COL (ARA), Mercadería S.A.S (Justo y Bueno), y Éxito con su marca Éxito Express, crean formatos para competirles directamente a las tiendas de barrio.

#### **2.1.3.1 Participación del sector retail en Colombia.**

Para el 2019 las empresas pertenecientes al sector del comercio obtuvieron resultados positivos. Lo que se vio representado dentro en un crecimiento por parte de la economía, informado por parte del DANE, el cual logro un incremento de un 3%, por parte de diversas actividades económicas, resaltando el comercio minorista, a su vez, el comercio al por mayor, los transportes, entre otros.

Por parte, del comercio al por mayor, se obtuvo un incremento de un 4,6% respecto de la industria, lo que fueron los servicios de comida y el alojamiento aumentaron en un 4,9%. En otro orden de ideas, el comercio minorista se acrecentó en un 5,7%, según, la información recolectada, por parte del, DANE con la encuesta respectiva del periodo enero a junio. Este comercio posee dieciséis categorías, de las cuales once generaron incrementos respecto de sus ingresos, resaltando la industria del calzado, también la del cuero, y el respectivo sector de los textiles.

## Figura 6

*Principales retailers con crecimientos positivos en sus ingresos a nivel colombiano*



*Nota.* Elaboración propia, con fundamento en el artículo publicado por América Retail en el 2019, con fuente de información de Mall & Retail.

Uno de los mayores crecimientos por parte de las retailers se dio por parte del Grupo Éxito, con Surtimayorista, la que obtuvo un incremento positivo del 17% alcanzando ingresos de hasta casi doscientos noventa mil millones de pesos de las 25 sucursales que poseen, de las cuales se abrieron cinco tiendas en Cundinamarca.

Acto seguido, para la segunda posición con mayor incremento se encontró a la empresa chilena Homecenter, para quien sus ingresos aumentaron en un 10,6%, equivalente a 1,7 billones de pesos de sus 40 sucursales. Dicha organización es bastante dependiente de la industria constructora, que se encuentra de manera positiva durante el 2019.

De manera que, le sigue en el lugar número tres, la empresa chilena Easy, que es perteneciente a la cadena del hogar de Cencosud, quienes obtuvieron una variación positiva del 9,3%, a razón, de poco más de ochenta y dos mil millones de pesos, esto debido en gran medida a que emplearon tanto los canales de distribución mayorista, como diversas herramientas de e-commerce.

Continuo, el almacén departamental de Falabella, quien ocupó la cuarta posición con un ingreso equivalente a poco más de setecientos sesenta y tres mil millones de pesos, equivalente a un incremento del 6,1% en sus 25 establecimientos. Tal crecimiento se generó por la influencia de las ventas online.

En la quinta posición, se encontró a Almacenes Éxito, quien generó ventas por 3,6 millones de pesos, que equivale a un aumento del 4,6%. Lo que se debió en gran medida a la innovación que generó, adicionalmente, también se debe al comercio online, y al formato de domicilios que implementaron.

Para culminar, el sexto lugar se le dio a Carulla con sus 98 establecimientos, que generaron ingresos por más de setecientos cuarenta y tres mil millones de pesos, con un equivalente al 1,9%. Esto se debe en gran medida al formato que adoptó la organización del FreshMarket, que representó el 13,5% de los ingresos por ventas de la empresa, y es capaz de competir contra el Grupo Éxito.

## **Figura 7**

*Principales retailers con decrecimientos respecto de sus ingresos a nivel colombiano*



*Nota.* Elaboración propia, con fundamento en el artículo publicado por América Retail en el 2019, con fuente de información de Mall & Retail.

Lo que fueron las empresas chilenas Jumbo y Metro pertenecientes a Cencosud, adquirieron ingresos de 1,6 billones de pesos, con lo que se generó una variación negativa de 1,7% para sus 96 sucursales. Lo que se entiende debido al cierre de tres establecimientos, además, de la baja en ventas del comercio digital, y el impacto de las tiendas “hard discount”.

Ahora bien, observemos el caso de Forus S.A., la compañía chilena que figura como diversas marcas, pero que obtuvo un decrecimiento del 7,4%, con ventas de más de nueve mil millones de pesos con 53 sucursales. Se afectaron los ingresos debido a generación de disminución de inventarios.

Y, para finalizar, una de las líneas del Grupo Éxito, que se vio afectada por el efecto de las tiendas de descuento, fueron Surtimax, y Super Inter, quienes con 162 tiendas generaron ventas de poco más de quinientos noventa y seis mil millones de pesos, con un decaimiento de los ingresos de un 10,2%, según, Vargas (2019).

### ***2.1.4 Modelo de negocio***

Para poder hablar inicialmente del modelo de negocio “hard discount”, empecemos conociendo que es un modelo como tal de una manera sencilla y de fácil comprensión, puede decirse que este concepto está implícito en la manera con que una empresa genera un ingreso, sin embargo, este va mucho más allá que esta simple analogía, puesto que, este también identifica quienes son como tal aquellas personas que adquieren el producto ofrecido, como llegar a estos de una manera óptima, como logran crear un valor diferenciador en la organización, su estructura de costos, y demás, por lo cual, en resumidas palabras se habla de todo el proceso sistemático que conlleva a la estabilidad de una organización.

Ahora bien, veamos cómo se puede saber a ciencia cierta que un modelo está funcionando, este se valida entendiendo si realmente se está generando valor, y, este a su vez, se logra conociendo realmente cuales son las necesidades que posee el cliente. Por lo que, es muy usual que al momento de racionalizar lo anterior el modelo tienda a cambiar, en consecuencia, es muy variable según la situación.

Sin embargo, para tratar de mitigar al máximo dichos cambios, debido a falta de comprensión del mercado, y demás, Kawasaki generó una serie de pautas para la creación de un modelo de negocio de manera efectiva:

1. Se deben direccionar hacia un segmento específico, puesto que, entre mejor identificado se encuentre el cliente, es más sencillo alcanzar el éxito en un mercado más delimitado, y luego, con el tiempo podrán adquirir una mayor participación de distintos mercados. Esto se puede evidenciar en el libro titulado “Solo Una Cosa” en el que tácitamente nos explican que la clave para el éxito es centrarse en una

- actividad a la vez, y cuando, finalmente, se culmine con esta, se puede continuar con la siguiente tarea, y así sucesivamente, cuando se intenta realizar muchas cosas a la vez, a fin de cuentas, no se termina realizando ni una cosa ni la otra.
2. Continuar con la sencillez, como es bien conocido hay ciertos dichos particulares que nos han enseñado durante toda la vida referentes a la sencillez, entre lo que se suele escuchar la referencia de: “una imagen vale más que mil palabras”, de modo que, en este aspecto nos hacen referencia a que si no se tiene la capacidad de explicar su modelo de negocio en unos cuantos pares de palabras no se tiene un modelo.
  3. Usar el benchmarking, recordando que el comercio es una actividad que se ejerce hace varias décadas, está bastante claro que sería muy difícil crear un nuevo modelo. Por consiguiente, es necesario realizar la práctica del benchmarking, la cual se centra como tal en tomar lo mejor de los competidores, en este caso de sus modelos, y con esta base como apoyo se puede llegar a innovar, mejorar procesos y demás, de forma tal que este nuevo modelo se acople de una manera funcional para que dicha organización tenga éxito.
  4. Diversificar su mercado, el ideal es que el modelo de negocio busque expandirse hacia diversos mercados, en lugar de continuar por el Core Business que comúnmente viene manejando la compañía.

Después de haber validado varios modelos de negocios, y haber seleccionado el que mejor se haya acoplado a la organización, para obtener el éxito. Se deben entrar a evaluar distintas variables como lo son los recursos que poseen, sus capacidades, los competidores, entre otros.

#### **2.1.4.1 Modelo Hard Discount**

El formato “hard discount” es un modelo que, aunque llegó tarde a muchas partes del mundo, este vino para quedarse como tal, por lo tanto, se observa un incremento en la apertura de negocios con este modelo del bajo costo. Los mayores representantes para este tipo de modelo son: las tiendas D1, Ara y Justo & Bueno, sin embargo, para la presente monografía solo tendremos en consideración a las empresas D1 y Justo & Bueno, quienes tienen en jaque a una gran industria como lo es la minorista, y el modelo de las grandes superficies. Se reveló, información muy relevante con respecto de los consumidores de estas tiendas de descuento, quienes en su mayoría realizan compras constantes en periodos de cuatro días, también se generó un aumento del 60% respecto de los negocios que poseen este formato para el 2018. Por lo que, se retoma la teoría inicial, en la que estas tiendas se quedarán por un amplio tiempo, y la única forma de que no desfallezcan otros comercios con estos nuevos entrantes, es acoplarse correctamente a esta nueva vivencia que se maneja en el mercado. En consecuencia, se requiere conocer que se entiende por descuento, o que es esta nueva terminología, por lo que, está haciendo referencia a:

“El descuento se refiere a un concepto de marketing estratégico generalmente aplicable a todos los tipos y formatos de tiendas minoristas. En términos generales, los principios de descuento tradicionales representan una reducción constante al reducir los costos y precios al mínimo, al tiempo que simplifican los bienes y servicios ofrecidos” (Barth, 2002, párr. 2).

Ahora bien, reconociendo que el descuento hace referencia a reducir costos como tal, es importante, entender las respectivas estrategias que se plantean para este modelo de negocio, por lo que cabe resaltar, lo siguiente:

“Una estrategia de red de descuento duro para luchar contra las tiendas tradicionales se basa en el postulado de que su competitividad se deriva de su perfecto control de costos y, en consecuencia, de su capacidad para imponer sus marcas a los consumidores”

(Cliquet y Guillo, 2013, párr. 1).

El “hard discount” como conocemos son establecimientos minoristas, quienes ofrecen bienes a un bajo precio, y, esto a razón de que minimiza al máximo los costos de producción. Este formato se originó en Alemania, razón por la que su conceptualización proviene desde la Segunda Guerra Mundial. Se fundamentan en el mantenimiento de los precios más bajos del mercado, compitiendo tanto con las grandes superficies, como con las tiendas de barrio, manejando bajo costo en gran medida por el uso de marcas propias, también poseen los cimientos del autoservicio, al igual que los supermercados, manejando un bajo inventario, por lo que, se genera una rotación más rápida, y adquiriendo productos por grandes cantidades. Inicialmente, este tipo de negocio empezó a desarrollarse en Inglaterra, pero, posteriormente debido a sus excelentes resultados, se fue implementado en Canadá y Estados Unidos. Para 1970, el mercado ya se había saturado de este modelo razón por la que empezaron a trasladarse a otros sitios que tuviesen una menos industria. Con lo que, este formato se empezó a globalizar aún más, siendo reconocidos como los modelos de negocio más dominantes del sector comercial, debido al bajo costo, incluso siendo capaces de competir contra los minoristas.

En la actualidad, se ha venido acrecentando cada vez más las organizaciones que trabajan bajo este formato de bajos costos, llegando, a superar a compañías que han liderado el sector por una vasta cantidad de tiempo. Dicho modelo de negocio tiene una gran oportunidad en países en donde se posee una gran población que subsiste con menos de un salario mínimo, en donde las familias se encuentran compuestas por entre tres a cuatro personas, con hogares que poseen



ingresos inferiores a los cuatro millones de pesos, en el cual, dicho tipo de negocio es ideal. Por tanto, esta segmentación es el nicho ideal para desarrollar el “hard discount”, en una población como la colombiana en la cual se adquieren difícilmente los productos o servicios que se desean. En donde, se ha dado apertura a un sinnúmero de nuevas empresas, que, a su vez, han adquirido una muy buena posición en el sector del comercio, con diversas variedades de industria, como el consumo, entre otras.

Por ejemplificar, como se ha venido desarrollando este modelo podemos ver casos concretos como lo son: el ingreso al mercado de SmartFit y Stark, quienes de una u otra forma obligaron a que empresas como Bodytech crearan su propia versión del “hard discount” nombrado Athletic, con el cual, abarcarían un nuevo nicho de mercado que no tenían anteriormente respecto de sus ideales, en donde, se daría atención a personas de una clase media que únicamente quieran hacer uso de unas excelentes máquinas, y que poseen un bajo presupuesto, por lo que, en este nuevo sitio no se encontrarán los mismos servicios que se ofrecen en Bodytech. Otras ejemplificaciones, de este modelo se observan en la industria de la aviación con empresas como Wingo, o compañías como Viva Air, sin embargo, en este caso Avianca, para contrarrestar esta competencia creó a la aerolínea Regional Express para darles frente a los mismos. También, se vislumbran casos como la entrada de la empresa Tostao, quien ha sido una dura competencia para la reconocida compañía cafetera Juan Valdez. Y, claramente no podría quedar por fuera el éxito de las empresas D1, Justo & Bueno, entre otras, quienes han modificado la forma en que los colombianos realizan sus compras.

Este modelo lo único que realmente ha demostrado es que todo tipo de organización puede acoplarse a este formato de bajo costo, desde una gran compañía hasta una empresa que recién

está ingresando al mercado, esto por medio de la capacidad de adaptación que poseen las distintas organizaciones.

#### ***2.1.4.1.1 Orígenes y desarrollo del Hard Discount***

Este surgió en Alemania a mediados de los años sesenta, con los hermanos Theo y Karl Albrecht, con el negocio que heredaron de su madre Essen, que milagrosamente sobrevivió a los ataques de la segunda guerra mundial, ellos decidieron dar un enfoque a la tienda en la cual vendían una limitada variedad de productos para así ofrecerlos más económicos, pero como tal sin disminuir la calidad de sus productos. Por lo que, inicialmente a dicha estrategia se le denominó “descuento duro” y la primera tienda que surgió con este tipo de modelo se creó bajo la nomenclatura de ALDI, esto haciendo referencia a su apellido Albrecht y Discount, aún se mantienen y son una reconocida cadena a nivel global y su estrategia es aplicada en cadenas de supermercados y minimercados, fundamentándose en ciertas estrategias de mercado en las que se resalta a la eliminación o disminución de aquellos costos considerados innecesarios, también generando un control en su productividad para aumentar la rentabilidad básicamente un modelo similar al JIT (Justo a Tiempo) en el que se disminuyen tanto inventarios como costos y demás, adicionalmente, a su vez, redujeron los costos de adquisición, logísticos y de distribución, considerados innecesarios. Centrándose en un surtido considerado limitado o reducido de productos, asimismo, aumentando la oferta de los productos de marcas propias a un bajo precio, debido a que no tienen un bajo reconocimiento las marcas propias, pueden venderse a un menor valor, pero, manteniendo una relación directa entre la calidad y un bajo precio.

#### ***2.1.4.1.2 Claves del éxito del Hard Discount***

El éxito del modelo de negocio “hard discount” recae en los cinco principios que esta sostiene, los cuales se han podido observar a lo largo del presente documento.

Inicialmente, se puede analizar que una de sus estrategias es la del manejo de bajos precios, con la cual, los diversos consumidores tienen la posibilidad de adquirir una cantidad adicional de productos, a los que habrían comprado de haber realizado este proceso en tiendas de grandes superficies, o en comercios minoristas, razón por la que adquieren más bienes por el mismo ingreso.

Adicionalmente, cabe evaluar la estructura de costos que estas empresas manejan, para lograr obtener un bajo costo, en donde, relativamente no ganan mucho por la venta de un producto, su objetivo es vender en grandes volúmenes para adquirir su ganancia real, por medio de este ingreso; asimismo, se puede identificar que estas empresas realmente no invierten en publicidad, manejan sus propios canales de distribución, por lo cual, no manejan inventarios como tal, y más bien hacen uso de una alta rotación, y, a su vez, también manejan un menor precio al emplear marcas propias, que tienen un menor reconocimiento.

Debido, a que básicamente utilizan el modelo del autoservicio, es el cliente quien realmente elige que desea adquirir, ya que en este tipo de negocio no manejan únicamente marcas propias sino también independientes, motivo, por el cual el consumidor final puede realizar el comparativo entre distintas marcas, e identificando el valor diferencial que poseen estas organizaciones el cual es un bajo precio, con una buena calidad.

No obstante, estas empresas no utilizan marcas que posean una baja rotación de inventarios, esto, debido, a que este modelo de negocio se identifica por poseer una alta rotación de productos en sus tiendas, razón, por la que mayormente no usan inventarios.

Para concluir, con la última clave de éxito debido a los métodos que estas usan se permiten a sí mismas adquirir grandes magnitudes de bienes, obteniendo con este a su vez el mejor precio

que pueda proporcionar sus respectivos proveedores, tales organizaciones deben estar en capacidad de producir en grandes cantidades para lograr cubrir con un abastecimiento general de todo el país, ya que, a estos no les interesa el reconocimiento de marca, sino, de la calidad del producto que este ofrece con precios bajos, según, Salazar (2020).

## **2.2 Marco histórico**

### ***2.2.1 Surgimiento del comercio***

El comercio es conocido como una de las primeras actividades que surgieron en el mundo tiene sus orígenes desde el trueque en el periodo neolítico cuando surgió la agricultura y generarse un exceso de estas así que surgió la necesidad de intercambiarlas por bienes que no se poseían y de esta manera el comercio de ha ido sofisticando, luego con la creación de la moneda el dinero durante la edad media donde se contaba con mercancía limitada y muchas veces local esto fue cambiando con el tiempo y con las rutas de comercio y las políticas de mercado hasta la actualidad.

### ***2.2.2 Desarrollo del sector retail***

El sector retail empieza a surgir alrededor de los años 1800, con la aparición de tiendas de departamentos. Estos eran grandes espacios similares a palacios en el cual se exhiben las mercancías, luego con la llegada de estadounidenses se direcciono este sector, y se basó más en el servicio del cliente en la venta de productos.

### ***2.2.3 Aparición del Hard Discount***

Para el año 1900 se veía mucho la comercialización por correo y los mercaderes ofrecían casi todo lo que se encontraba en el mercado disponible. Las principales ciudades eran el centro del comercio donde se podía comercializar cualquier elemento. Para el año 1960 se generó como tal la estrategia de mercado del “hard discount” en Alemania con los hermanos Theo y Karl

Albrecht, ellos regresaron de la segunda guerra y tomaron el negocio de su madre, que se mantuvo después de la guerra, así iniciaron su tienda en 1962 con un límite de productos en exhibición con precios más bajos que la competencia sin que se afectara la calidad de estos.

Por otra parte, el comercio para Colombia fue una dura transición a lo largo del siglo XX, tanto con riesgos, como con pérdidas; con un crecimiento desacelerado, y, un bajo ingreso por parte de la población, que a su vez no tenía posibilidad de adquirir algún tipo de crédito. Luego, de esto se pasó a la construcción de una red de transporte de Colombia, el cual se generó bajo el modelo proteccionista de la época, con quien, análogamente, se generaron los dispositivos para originar la sustitución en referencia a las importaciones, y, esto, se culmina con el establecimiento de mercados por región para el país. La aparición del retail se causa en Bogotá, más específicamente en el barrio de Galerías, de modo similar, surgen dos comerciales que poseen procedencia extranjera, los cuales se popularizaron fácilmente: inicialmente, se presenta Carulla, con los conocidos supermercados de autoservicio, y, posteriormente, figuran los almacenes por departamentos, según, Cadavid (1947). Uno de los almacenes más grandes por un par de años fue Sears, quien más adelante paso a ser conocido como Falabella Galerías, según lo comenta, Iznaga (1997). Otro punto es, la conveniencia que se fundó para las primeras cadenas de almacenes, para crear negocios de un gran calibre. Más adelante, durante 1954, la multinacional Sears apertura en Bogotá su primer almacén por departamentos, más concretamente en la calle 53 con carrera 25, quien se encontraba ubicado bastante próximo al primer supermercado de autoservicio de Carulla, debido a lo cual, se instaura la primera pauta de dicho sistema para el país, según, lo afirma Londoño (2005).

A lo largo de los noventas, con apoyo de la apertura de los mercados, y, las importaciones con menos restricciones, se impulsa el consumo, y, una transformación del sector comercial. Por

consiguiente, se estableció una mayor cantidad de productos en oferta para el público, se instauraron nuevas políticas en el ámbito comercial, se modificaron los precios debido a la alta oferta generada, cambio rotundamente el formato referente a los establecimientos de comercio, y, a su vez, se generaron otras categorías en el comercio, y, de este modo, llegan grandes marcas del retail como: Makro, Carrefour, Casino y Sodimac, e involucra la alianza de las cadenas colombianas para enfrentar la competencia extranjera que es bastante fuerte.

#### ***2.2.4 Actualidad en el sector retail***

En la actualidad se sigue viviendo estos efectos de la apertura, una alta competitividad en la cual los compradores encuentran una gran oferta de productos, pero, las empresas colombianas deben soportar las grandes campañas publicitarias de las empresas internacionales que buscan una mayor participación en el mercado, dice Guerra (2012), pero, no solo esta cuestión sino surge la siguiente afirmación:

“Purpose: As consumers spend more time shopping online, traditional retailers are facing a decline in on-site shoppers. To help the industry in the omnichannel era, we propose that a virtual tour of a store could affect brand equity and promote store visit intentions, based on a well-established brand experience account” (Baek, Choo, Wei & Yoon, 2020, párr. 1).

En vista de, el dinamismo que posee el mercado colombiano, llegan más empresas multinacionales como: Makro quien se instauró en 1994, asimismo, también se manifestó en 1998 la empresa francesa Carrefour, del mismo modo, para 1999 el mercado colombiano le da la bienvenida a Almacenes Éxito, quienes son una de las organizaciones más fuertes en esta industria, y, posteriormente, por medio, de Homecenter surge la compañía Sodimac. Durante, el 2005 ingresa al mercado la organización Mango; para el 2006 se le da apertura a Falabella; más

adelante para el 2007 brota la empresa Zara; para el 2008 se encuentra en la industria a Topitop; y, desde el 2011, la compañía americana Pricesmart se inaugura en Barranquilla, en el que, empieza a laborar, como se indica en la Revista Dinero (2011).

Igualmente, la cadena de supermercados de Portugal, Jerónimo Martins, informa en el 2012 que competiría contra Éxito y Carrefour, invirtiendo en Colombia una suma total de seiscientos millones de dólares, con lo que abriría quinientas tiendas durante un periodo de tres años, comunica, el periódico El Colombiano (2011).

A causa de, el informe denominado Doing Business publicado en el 2009, por parte del Banco Mundial, se genera un mayor flujo de entrantes de empresas extranjeras a Colombia, debido a que, en aquel informe se especifica al país con el clima ideal para realizar negocios, quien fue valga la redundancia Colombia, adicionalmente, para el 2010 se le ubico en la posición treinta y siete al país, aventajando una gran cantidad de países latinoamericanos, entre los cuales encontramos a: Brasil, Argentina, Chile, entre otros, lo informa el Banco Mundial (2009).

De modo similar, es importante mencionar que diarios económicos nacionales de los últimos años reportan constantemente tanto la creación, como la disolución de varias empresas del sector retail, para ilustrar, podemos observar el siguiente caso:

“La salida de La Polar del mercado nacional es un indicador del mal rato que pasa el modelo de retailers chilenos. Apenas Falabella, con sus tiendas, Homecenter y su cadena de almacenes, cierra 2013 con crecimiento en utilidades netas, diferente a sus compatriotas que continúan en el mercado local: Cencosud y Ripley” (La República, 2014, párr. 1).

Como pudieron visualizar en el anterior caso, la empresa chilena Cencosud, no salió bien librada durante el 2014, por lo que, se puede ejemplificar, lo siguiente:

“Cencosud no ha mostrado buenos resultados de acuerdo al sondeo hecho por la agencia Reuters, que indican que los resultados habrían caído 3,9% en todo el año 2013, por mayores gastos financieros que contrarrestaron el aumento de las ventas. Entre esas, la inversión de publicidad y mercadeo para posicionar sus marcas tras la compra de Carrefour” (La República, 2014).

Esto podría relacionarse a que las empresas no han sabido enfrentarse a las cambiantes condiciones de mercado, uno más global, con mucha más competencia, tanto a nivel nacional como al internacional. Por lo que, el comercio minorista ha tenido que aumentar su participación, por medio, de diversos métodos, como se visualiza, en acto seguido:

“En respuesta a la presión para defender las ventas de sus puestos de las tiendas de descuento, los minoristas de comestibles comenzaron a participar en eventos de súper ahorro con el tema de los minoristas: eventos promocionales (1) específicos para el minorista, en los que (2) hacen publicidad masiva (3) ofertas inusualmente profundas e inmediatas (4) en una amplia gama de categorías (5) bajo un tema de ahorro común y un formato de trato” (Guyt y Gijbrechts, 2020, párr. 1).

Ahora bien, las tiendas D1 fueron inauguradas en el 2009 por el chileno Michel Olmi en Medellín , que después de un par de años vende al grupo Santo Domingo, que pasa a ser propiedad de Koba International Group esta compañía inició con seis sedes en el departamento de Antioquia, para el año 2012 se inaugura una sede en Cajicá, en Tocancipá en la actualidad cuenta con más de 1300 tiendas, para el año 2016 los creadores de la empresa D1 decidieron abrir su propia tienda con este mismo concepto de “hard discount” llamada Justo & Bueno (Mercadería S.A.S.), y, se ha convertido en la competencia directa desde entonces.



## **2.3 Marco Legal**

Este tipo de tiendas se encuentran dentro de la terminología que se nombró anteriormente, por tanto, entran en el concepto de un establecimiento de comercio, el cual es conocido como la agrupación de una variedad de bienes específicos los cuales son establecidos por un empresario en calidad tanto de una persona jurídica como de una natural, para ejercer alguna actividad determinada que este defina para su organización, este, a la vez, podrá adquirir el número de establecimientos que su ingreso le permita, y, también, cabe resaltar que la propiedad de dicho establecimiento podrá estar bajo tanto de una persona como de una sociedad, todo esto detallado dentro de las actividades comerciales enmarcadas como lícitas, por el Código de Comercio, en el artículo 15.

A partir, del principio de que son establecimientos de comercio, pertenecientes al sector comercial de la industria del retail o comercio minorista, estos tipos de comercios son regidos por la normatividad y legislación comercial vigente, por lo que, deberán darle cumplimiento a la misma, respondiendo a las instituciones a quienes corresponda la respectiva labor.

### ***2.3.1 Litigio entre Justo & Bueno y DI***

Antes de nada, es importante enmarcar los aspectos que se tuvieron en cuenta al momento de generar el respectivo litigio que presentó Mercaderías S.A.S (Justo & Bueno), y, que posteriormente fue aceptado por la Superintendencia de Industria y Comercio, tales aspectos se encuentran determinados dentro de: la protección al consumidor, la libre competencia, diversa reglamentación tributaria, y, otros factores que se adjudican del mismo modo, para todo tipo de comercio, a continuación, podrán percibir un breve resumen del caso en cuestión:

Demandante: Mercaderías S.A.S. (Justo & Bueno).

Demandado: Koba Colombia S.A.S. (D1).

Fundamento de la acción: Competencia desleal.

Instancia: Superintendencia de Sociedades.

Por lo que se refiere a, esta actuación se aplica una vez que Justo & Bueno acusa a D1 ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), porque, aparentemente D1 se encontraba intimidando a algunos de los proveedores e incluso a los trabajadores de Justo & Bueno. Ante tal petición la SIC se manifiesta solicitando a D1 que se abstenga de ejercer dichas acciones de intimidación o amenaza contra los proveedores que suministran bienes a Justo & Bueno, de manera directa o indirecta, con el aparente fin de evitar el suministro de insumos, y, bienes que estos requieren para la realización de su respectiva actividad económica.

Por lo cual, la Superintendencia advirtió, adicionalmente, tanto a los administradores, como a los representantes de D1, que estos no deben ejercer ningún tipo de presión sobre los empleados de Justo & Bueno. La diferencia entre estas dos cadenas continúa en diferentes instancias hasta tanto se genere un pronunciamiento judicial que resuelva tal caso.

### **2.3.2 Leyes**

Además, para el desarrollo de esta investigación se tendrán en cuenta:

- Ley 640 del 2001, en la cual se perciben a aquellas normas que rigen de modo relativo sobre la conciliación, quien, a su vez, dicta acerca de la regulación determinada para la Protección de la Competencia, y, también con relación a la protección del consumidor.
- Ley 1086 del 2006, por la cual, se accede al libre desarrollo de la actividad del juzgar tanto a las asociaciones de consumidores como a las respectivas ligas de los mismos.

- Ley 1314 del 2009, debido a lo cual, se rige la legislación, y, los correspondientes principios en materia de la contabilidad, la forma de presentar la información financiera pertinente, aceptada por Colombia, en donde, se determinen los diferentes procedimientos necesarios para expedir dichos documentos, y, a la vez, se señalan tanto las autoridades, como las entidades que deben dar cumplimiento a los mismos.
- Ley 1340 del 2009, en atención a lo cual, se da el ordenamiento vigente a razón del ámbito de la protección de la competencia como tal.
- Ley 1430 del 2010, de tal forma que, se dictan aquellas normas tributarias para generar el control, y, aumentar la competitividad.
- Ley 1480 del 2011, así pues, por la presente se emite en vigencia el Estatuto del Consumidor, en conjunción con otras disposiciones legales que rigen al mismo. Dicha ley se crea con el principio de proteger los derechos de todos los consumidores, así como promover, y garantizar la efectividad de esta legislación, amparando la dignidad, y los distintos intereses económicos en general.
- Ley 1834 del 2017, de tal forma que, la presente regula toda la normatividad en relación a la protección, fomento, e incentivación de la industria creativa. Las cuales se entenderán como aquellas que generen valor respecto de los bienes y/o servicios que las mismas proporcionen, las cuales se apoyan en los principios de la propiedad intelectual.

#### **2.3.2.1 Leyes estatutarias**

- Ley estatutaria 1581 del 2012, por este motivo, se genera la preceptiva pertinente en materia de protección de datos personales, más conocida actualmente como el Habeas Data.

### **2.3.3 Decretos**

- Decreto 2706 del 2012, de manera que, debido a los presentes preceptos, se tiene como finalidad unificar la forma de presentación de la información financiera expuesta por las PYMES, acogiéndose a los estándares planteados internacionalmente, y, de igual modo, simplificando la normatividad que se encontraba anteriormente en vigencia, a un ámbito global, por medio, de cimientos en las NIIF, o sea, las Normas Internacionales de Información Financiera.

### **2.3.4 Resoluciones**

- Resolución No. 36863 del 2014, por consiguiente, se imponen las sanciones y las respectivas ordenes que se imparten a los distintos establecimientos.

### **2.3.5 Mecanismos de control**

- Impuesto sobre las ventas e impuesto nacional al consumo.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Superintendencia de Industria y Comercio.

## **3. Diseño Metodológico**

### **3.1 Tipo de estudio**

Esta investigación es de tipo mixto, con un enfoque correlacional, según, Hernández (2006) una investigación mixta es aquella que combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos, razón, por la cual, se puede decir que es el tipo de estudio más efectivo, en donde, se generar resultados concretos, y se adquiere un mayor conocimiento del mismo, y, asimismo, se recolectan y se analizan datos de ambas índoles, descartando errores que se pueden encontrar en los dos tipos por separado. En consecuencia, al usar ambos métodos encontraremos diversas intervenciones, entonces resulta que, es necesario también adicionar el enfoque correlacional, en el que se

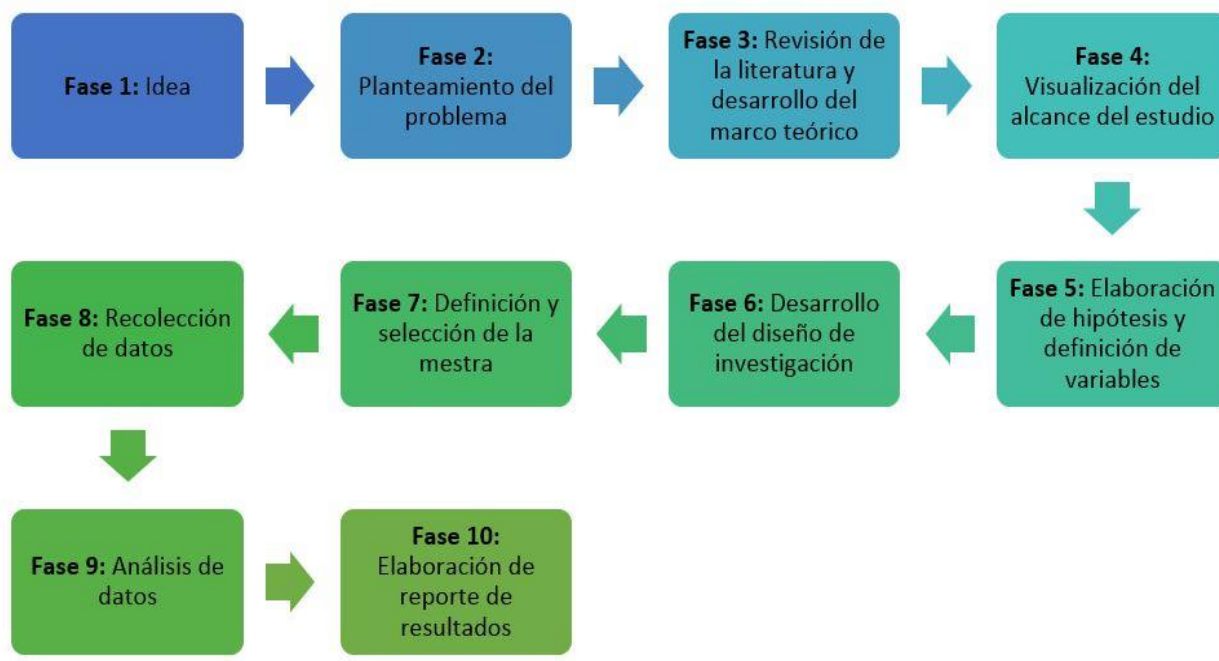
establece la relación existente entre dos o más variables, buscando reconocer diversos patrones o tendencias, de ahí que, únicamente se observan las variables en cuestión. De modo que, para este trabajo de grado se observaran diferentes perspectivas para analizar tales enfoques, por ende, cabe añadir que un enfoque cuantitativo, se determina, como:

“Secuencial y probatorio, adicional parte de una idea, que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos, y se establecen una serie de conclusiones respecto de la hipótesis)” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Es por ello que se van a manejar diferentes fases para el desarrollo de esta investigación, partiendo desde un análisis cuantitativo, como podrá visualizarse en la siguiente imagen, sin embargo, no se tomara en cuenta la definición y selección de muestra, a razón, de que esta monografía es más de un carácter documental, y, analítico, por parte, de la información contable de ambas compañías.

### **Figura 8**

*Representación del proceso investigativo con un enfoque cuantitativo*



*Nota.* Elaboración propia, con fundamento en la figura representada en el libro Metodología de la Investigación del 2014, pág. 5.

Para el desarrollo de la investigación nos fundamentamos en la información proporcionada por las empresas a entidades como la DIAN, FENALCO, y Supersociedades, y, así, podremos realizar un análisis para ver el comportamiento de estas compañías quienes son pertenecientes al sector retail, y, ver qué fenómenos afectan la dinámica del mismo, y, a la vez, que a la economía colombiana, y, de esta manera, contrastar la información similar de las fuentes, y, poder generar conclusiones de los datos hallados de las organizaciones en estudio, siendo esta información verídica y verificable, y, asimismo, cumplir con los objetivos planteados para la monografía de grado.

A propósito, cabe resaltar que se tiene como base la información suministrada por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) en la cual se ven reflejados los impuestos al sector comercial, así, como también como estos tuvieron influencia en el flujo de caja, y,

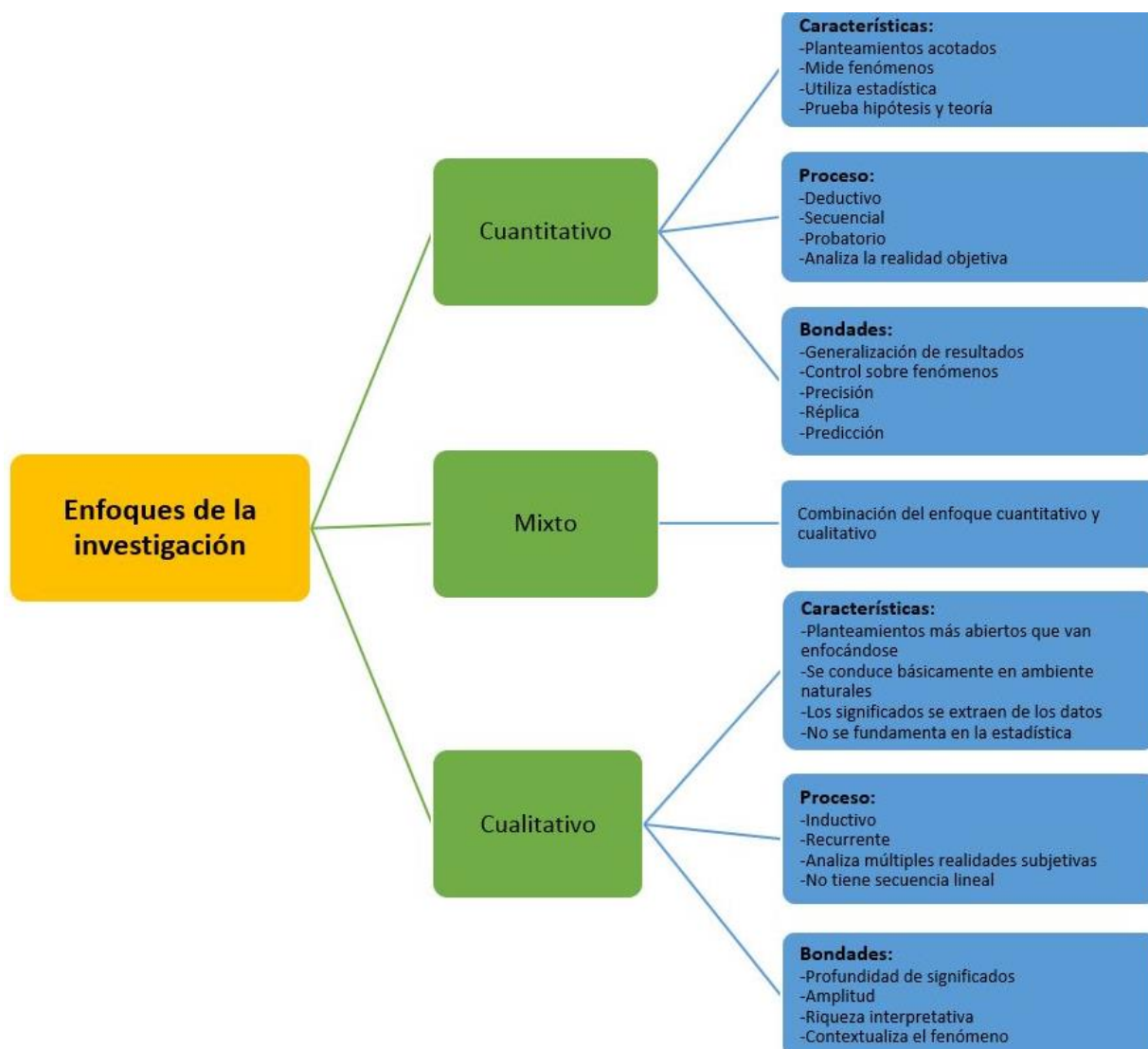
adicionalmente, también los estados financieros que se hallan en el mismo, denotando si estos aumentaron o si disminuyeron, y, vislumbrando la raíz de a que se debieron dichos cambios en su información financiera.

Por cierto, como fuente vital de información se registra también la página oficial del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), que permite comparar la situación de la industria retail, y, sus beneficios para el país, visualizando si el índice de desempleo sube o baja para el sector del comercio, observando cómo se comportan las compañías durante estos periodos de tiempo, y, percibiendo cuál es la relación entre estas partes.

Ahora bien, contemplemos la otra parte que compone al método mixto, el cual es el análisis cualitativo, este se fundamenta en una gran medida en el pensamiento inductivo, lo que da a entender la siguiente afirmación: “Utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7). Este método investigativo se usa debido a que buscamos dar además de un análisis financiero de las compañías, un informe sobre la situación del sector retail fundado en los fenómenos que interfieren en el mercado, para ello, se realizará una matriz PESTEL, que nos permitirá ver a grandes rasgos aspectos que afectan a estas compañías desde lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Y de esta manera ampliamos es espectro que se tiene de dicho sector de una forma más completa debido a que se van a correlacionar los dos tipos de investigación tanto cualitativa, como cuantitativa como se muestra en la siguiente imagen:

### **Figura 9**

*Representación de los diversos enfoques que puede adaptar una investigación*



*Nota.* Elaboración propia, con fundamento en la figura representada en el libro Metodología de la Investigación del 2014, pág. 3.

### 3.2 Fuentes de la información

La investigación se realiza con base en estudios de estas grandes empresas y su buen desarrollo en el país, es importante resaltar que cada empresa que se compara en este trabajo pertenece al sector del comercio, para poder así, crear un paralelo que distinga las características diferenciales más importantes entre las organizaciones y su competencia, y porque analizar su



posicionamiento utilizando fuentes de información, dichas fuentes de información son verídicas y comprobables para este estudio se tomó la información publicada para las empresas D1 y Justo & Bueno, en la DIAN y Supersociedades, además para la elaboración de la matriz PESTEL nos basaremos desde las publicaciones de revistas económicas que ofrecen una mirada al sector económico del comercio concretamente para la industria del retail.

Las fuentes de información suelen clasificarse como:

**Figura 10**

*Representación de las fuentes de recolección de la información para la investigación*



*Nota.* Elaboración propia, con fundamento en las respectivas fuentes presentadas en el libro Metodología de la Investigación del 2014.

### 3.3 Población y muestra

Partiendo desde la definición de población proporcionada por Mercado (2010): “Es el conjunto (individuos, documentos, organizaciones, objetos, etc.) que posee al menos una característica

común sobre la Unidad de Análisis y que servirá para obtener información (datos), procesarla, analizarla y obtener resultado” (p. 17). Entiéndase que la población para esta investigación será con referente a la totalidad del sector retail en Colombia, y la muestra específica serán las dos empresas de estudio que se escogieron con base en la participación que poseen en esta industria como lo son D1 y Justo & Bueno, las cuales serán analizadas financieramente para la parte cuantitativa, y para la parte cualitativa el sector tendrá un análisis PESTEL.

### **3.4 Instrumentos**

Primeramente, para el desarrollo de la presente investigación de estas empresas se usaron diferentes instrumentos con el fin de recolectar información confiable, y comparable, que nos ofrezca la posibilidad de realizar un análisis profundo sobre el comportamiento financiero que generaron ambas compañías, en conjunto, con su contexto económico, las fuentes utilizadas son documentales principalmente en especial sus informes financieros entregados a entidades como Supersociedades, y, los análisis documentales que realizan las principales revistas económicas del país que nos permiten poder ver un aspecto más amplio del contexto económico del sector del comercio, para la realización de nuestro PESTEL, inicialmente se realizaran dos tipos de análisis como pueden percibir, a continuación:

**Análisis vertical:** Este tipo de análisis permite divisar cual es la participación que poseen cada una de las cuentas que integran a los diferentes estados financieros proporcionados, así, que podremos ver en las empresas que cuentas son más representativas y analizar por qué estas tienen un mayor movimiento que las otras.

**Análisis horizontal:** A diferencia del análisis vertical, en este tipo de análisis, se distinguen las respectivas variaciones que generaron las cuentas independientes de cada una de las compañías en un tiempo determinado, buscando visualizar la variación absoluta o relativa que se

presentó para los diferentes períodos evaluados, determinando cómo crecen o decrecen, de manera, comparada con los periodos anteriores, así, se determina el comportamiento anual de cada una de las compañías que serán estudiadas.

### ***3.4.1 Indicadores financieros***

A continuación, analizaremos los indicadores financieros de las compañías de manera individual inicialmente, y, posteriormente se hará de manera comparativa para, de esta manera, poder observar de una forma medible y estadística el comportamiento de ambas organizaciones durante su funcionamiento en los últimos años, para ellos realizaremos, la evaluación de los siguientes indicadores:

**Indicadores de liquidez:** Estos indicadores surgen de la obligación que tienen las empresas de conocer cuál es la facultad que estas tienen para poder solventar sus respectivas deudas más inmediatas, conocidas, a su vez, como el pasivo corriente o a corto plazo. Dicho indicador se realiza con la finalidad de entender que llegaría a ocasionar tener que realizar algún tipo de pago de manera inmediata o en un menor periodo de tiempo del pactado inicialmente, de todas las deudas contraídas por la organización en un plazo inferior a un año. Por lo que, ocasionalmente se realiza inicialmente la razón corriente, posteriormente la razón corriente, y para finalizar el capital neto de trabajo.

**Indicadores de rentabilidad:** Continuamos con los indicadores de rentabilidad, quienes primordialmente miden la capacidad que tienen las compañías de cubrir tanto sus costos, como sus gastos, convirtiéndolos en ingresos, y, consecuentemente en ganancias, analizando como tal los rendimientos que deja la organización para los respectivos inversionistas. Y, para este se manejará el análisis tanto del margen bruto, como del rendimiento del patrimonio.

**Indicadores de endeudamiento:** Ahora bien, hallamos a los indicadores de endeudamiento, los que básicamente determinan cual es la participación que poseen los acreedores frente a las organizaciones analizadas, por consiguiente, se puede llegar a conocer hasta que nivel se encuentra endeuda la compañía, o es perteneciente de terceros, por tanto, para este estudio se realizaran los indicadores de nivel de endeudamiento total, y el nivel de endeudamiento al corto plazo.

**Indicadores de apalancamiento:** Este tipo de indicadores, relacionan las deudas con externos frente al capital proveniente por parte de los propietarios o accionistas de la organización, estimando el nivel de riesgo que se posee por todas las partes implicadas. En este punto, se realizará el leverage total, y el leverage a corto plazo.

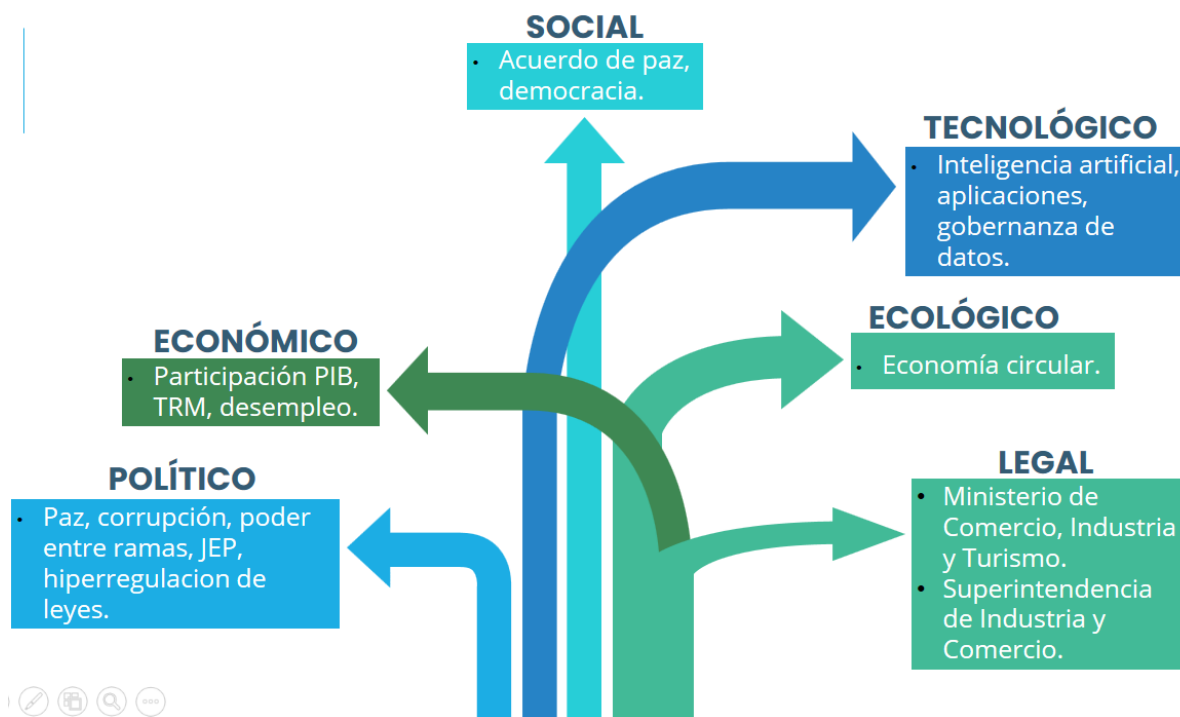
Por cierto, a través de este método de valoración se nos permite analizar los datos cuantitativos de la empresa donde se revisará año a año la información financiera más relevante y de esta manera generar las respectivas conclusiones referentes al comportamiento financiero de las compañías en estudio.

### ***3.4.2 PESTEL***

A partir, de que ya se evaluaron los aspectos cuantitativos, pasamos a analizar los factores cualitativos con la matriz PESTEL, el cual permite realizar un estudio al sector del comercio que queremos analizar de una manera completa debido a que es un análisis desde diferentes puntos de vista como lo son los Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico, y Legal, y, de esta manera, conocer que eventos o circunstancias afectaron al sector y tener una perspectiva mucho más amplia.

### **Figura 11**

*Representación de los factores a evaluar concernientes al PESTEL*



*Nota.* Elaboración propia, con fundamento en diversas fuentes respecto del análisis de información financiera.

De esta manera desde el ámbito político se hablaría de política fiscal, el impacto de estas a nivel nacional, los modelos económicos, políticas fiscales, impulso de la economía del sector, la corrupción, afectaciones por la violencia.

En lo económico en base desde los indicadores macroeconómicos, se realiza una observación del sector en ellos, las tasas de desempleo, tasas de interés, inflación, tratados de libre comercio, financiamiento de las compañías y demás que entren en consideración.

En lo social, se evalúa el comportamiento de las personas frente a este sector económico, la población total, la demografía, los hábitos de compra, inversión y ahorro; como las empresas incursionan en las comunidades y como se apropian de ello.

En lo tecnológico: ver el avance que han tenido las empresas, su automatización y el uso de más TIC, su nivel de innovación, la capacidad tecnológica.

En el ámbito ecológico: ver la responsabilidad medio ambiental de las compañías, su reducción de huella de carbono, reciclaje, energías limpias sus campañas para el cuidado del medio ambiente y de qué manera implementan ello en las empresas.

Desde lo legal ver su legislación laboral, como es controlado el sector desde el ámbito legal, impuestos y demás puntos a considerar.

Esta matriz nos permite analizar la información de carácter cualitativo de una forma bastante completa fundamentándonos desde la recopilación de los datos documentales que se han buscado previamente para el desarrollo de la investigación.

### **3.5 Procedimientos**

Conviene destacar, que anteriormente se hizo referencia a los instrumentos de recolección de la información, y, como estos nos brindan una forma de dar respuesta a los objetivos específicos que se plantearon, por medio, de la pregunta problema, por lo que, acto seguido se comunicará como se ejecutaran, y, se desarrollaran los respectivos instrumentos propuestos:

#### ***3.5.1 Análisis de la información***

Primeramente, se hará un análisis a profundidad de la información recolectada de los medios electrónicos, y, revistas consultadas que corresponden a información sobre el contexto del sector retail de las compañías además de su información financiera proporcionada por entidades gubernamentales, además, de diversas tesis de grado que se encargan de analizar el sector comercial y la industria del retail en Colombia, y, su respectivo desarrollo en el mundo y así poder identificar los principales factores que influyeron en el comportamiento financiero de las empresas en estudio. Para el análisis de la información cuantitativa nos basaremos en la

información encontrada de sus estados financieros recopilando la información repostada por las compañías entre los años 2017 al 2019, y, de esta manera generar cuadros comparativos de las cifras encontradas, y, observar cuales han sido sus principales variaciones año a año en las empresas, y, así originar distintos análisis de la información obtenida, y, determinar cuáles han sido las principales causas de sus comportamientos financieros, a su vez, determinar las variadas conclusiones en base a esta información. Para la información cualitativa, como hemos explicado con anterioridad se realizara con apoyo de la herramienta PESTEL, en donde se puede analizar en un contexto más completo la información debido a que evaluamos los principales factores que influyen en el sector comercial en especial en el sector retail un sector que se ve muy variado ya que está directamente relacionado con los consumidores, y, se ve alterado con el consumo masivo de estos, y, así, generar conclusiones de cada uno de los fenómenos que son incluidos en el análisis como lo son el político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

#### **4. Resultados**

##### **4.1 Resultados del objetivo específico número 1**

El presente objetivo específico que se planteo fue el de ilustrar el contexto del sector retail en Colombia con los hechos más importantes ocurridos entre los años 2017 al 2019, por esta razón, para poder esclarecer los resultados del actual punto se procedió a realizar un análisis PESTEL detallado del sector retail enfatizando en Colombia, puesto que, esta investigación se centra en las empresas D1 y Justo & Bueno, quienes son pertenecientes de dicho sector, y, con base en un periodo de tiempo determinado, se eligió este periodo debido a la facilidad de encontrar información que no fuese demasiado actual.

Se genera la necesidad de emplear el análisis PESTEL, debido a que es uno de los análisis más completos que se pueden efectuar, con relación, al estudio del factor externo que claramente

recae sobre las empresas a investigar en el presente trabajo, razón por la cual, es fundamental desarrollar este estudio sobre el sector retail en Colombia, sus siglas básicamente significan: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, los cuales son necesarios para los posteriores resultados con respecto a este objetivo.

A continuación, podrán visualizar en la siguiente tabla el desarrollo del actual análisis con respecto del sector retail perteneciente al sector del comercio durante el periodo 2017 al 2019:

**Tabla 1**

*Análisis PESTEL del sector retail en Colombia para los años 2017 al 2019*

<b>Entorno</b>	<b>Factores</b>
<i>Entorno Político</i>	<p>Los factores políticos son aquellos que regulan y afectan directamente las actividades que desempeña una organización. Se deben considerar debido a que estos pueden tener afectaciones directas, de un modo considerable sobre las empresas D1 y Justo &amp; Bueno.</p> <p>Según FENALCO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de una coalición de gobierno, en donde, se puede perder el equilibrio de poderes, entorno perfecto para la creación de empresas privadas.</li> <li>2. Regulación entre el congreso y el ejecutivo, solo un poco más del 10% de los proyectos de ley radicados, llegaron a constituirse como leyes.</li> <li>3. Influencia de las elecciones en las cortes, con lo que aumenta el nivel de corrupción generado por nominaciones a presidencia, y elecciones.</li> <li>4. Al generarse la inestabilidad constitucional, aumenta el número de reformas constitucionales que crea un gobierno.</li> <li>5. La ejecución del acuerdo de paz, aparece un estado paralelo.</li> </ol>



6. El Fast Track, paralelo al poder judicial, el cual funciona para implementar reglamentación, adicionalmente este también restringe al Congreso, y se han aprobado 5 reformas a la fecha.
7. La CSIVI como cogobierno, paralelo, al poder ejecutivo, es parte de la planeación de la política pública, recaudo de recursos, representación internacional, y, proponer y revisar proyectos.
8. La JEP, paralela, al poder legislativo, información acerca de combatientes de grupos armados, agentes de estado y terceros.
9. Circunscripciones especiales para la paz, vigente del 2018 al 2022, con sistema de votación general.
10. La hiperregulación hacia los empresarios, genera nuevas obligaciones y deberes para con los mismos, prohibición de actividades, complejidad del lenguaje y regulación simultánea.

### *Entorno Económico*

En Colombia, el sector del retail se ha encontrado en un constante crecimiento con el pasar de los años, lo que se puede denotar al evaluar la variación porcentual que ha tenido sobre el PIB desde el 2017 hasta el 2019, pasó de tener una participación del 1,2% sobre el Producto Interno Bruto de Colombia en el 2017, hasta llegar al 4,9% para el 2019, con lo que, se evidencia la creciente de dicho sector.

Acto seguido, también evaluaremos la tasa de cambio representativa del mercado (TRM) la cual es calculada de manera trimestral por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que, a su vez, se fundamenta en la TRM expedida por la Superfinanciera de Colombia, esta tasa en promedio para el 2017 fue de \$2.951,08 pesos por un dólar, hasta llegar a \$3.280,20 pesos en el 2019. La TRM brasileña para el 2019 fue de \$3,9504 reales brasileños sobre

el dólar. La TRM peruana equivale a \$3,3387 soles peruanos para el mismo periodo de tiempo. La TRM ecuatoriana para el 2019 está evaluada en promedio en \$25.000 sucres ecuatorianos. Se puede denotar la apreciación que obtuvo el dólar entre el 2017 al 2019.

Adicionalmente, observaremos la inflación, debido a que esta hace referencia al crecimiento sostenido de los precios, por lo que, la Junta del Banco de la República (JDBR) fija un objetivo que alcanzar con la inflación, que se calcula con base en la variabilidad de los 12 meses del año, quien, a su vez es establecido con base en el IPC o Índice de Precios al Consumidor que es medido por el DANE, y, el cual se calcula con referente al precio de una determinada agrupación de bienes conocidos como la “canasta familiar”, en el cual, se consideran únicamente los productos básicos de consumo de las familias en general. Para el 2017 Colombia obtuvo un IPC promedio anual del 4,09%, que durante el 2019 tuvo un IPC 3,80% en Colombia. Los países latinoamericanos con la mayor inflación durante el 2019 fueron Venezuela con 7374%, y Argentina con el 54,5%. Y el resto de países latinos obtuvieron en promedio una inflación del 3%.

Asimismo, es primordial el ingreso per cápita que genera un país, el cual como su nombre lo indica posee una estrecha conexión con el ingreso a nivel nacional. Como es bien sabido el ingreso es reconocido frecuentemente como toda entrada económica percibida tanto por una persona natural como jurídica, etc. Ahora bien, tomando en consideración lo anterior podemos asumir que entonces el ingreso nacional es como tal la suma total de todos los ingresos recibidos, de manera, particular por los residentes de Colombia, en este caso. Por lo que, Colombia durante el 2017 obtuvo un PIB per cápita de \$6.375, 93 dólares estadounidenses, que para el 2019 incrementó en \$6.508 dólares estadounidenses. Los países de

América Latina y el Caribe durante el 2019 obtuvieron un PIB per cápita promedio de \$8.847,4 dólares estadounidenses.

Y, para concluir, en Colombia, la tasa de desempleo del total nacional para el 2017 fue de 9,4%, lo que significó un aumento de 0,2 puntos porcentuales frente al año anterior (9,2%). Finalmente, la tasa de desempleo para el 2019 fue de 13,7%, presentando un aumento de 4,0 puntos porcentuales respecto al cierre del año 2018 (9,7%).

### *Entorno Social*

#### **- Acuerdos de paz**

Para comenzar, en materia de los acuerdos de paz Colombia ha poseído un conflicto armado con paramilitares por poco más de 64 años, situación ha afectado tanto el entorno social, como el político, y, este a su vez, ha repercutido en la economía y el desarrollo del país, lo que impacta, de manera, directa al crecimiento del mismo. Asimismo, este conflicto ha generado pérdidas tanto en materia cultural, como en identidad y patrimonio nacional. Existen un sinnúmero de aspectos que se pueden analizar para la obtención de la paz, que aquí podrán denotarse los retos que se asumen al obtener un posconflicto y la generarse la dichosa firma para el acuerdo de paz en Colombia.

Cabe resaltar, que se genera en primera instancia hincapié acerca de aquellos retos que se asumirían debido al acuerdo, y posteriormente las consecuencias que trae consigo el realizar dicho pos-conflicto, en la economía en general, el acuerdo de paz fue firmado el 24 de noviembre del 2016; ahora bien, en un segundo punto, se deberá evaluar si aquel acuerdo, realmente generará los resultados esperados para obtener una economía con más posibilidades de

expansión, y, demás, o, si se cree una economía que únicamente tendrá como propósito fundamental el lidiar aún con las repercusiones que el conflicto armado haya generado.

Concluyendo, esta temática después de tener el acuerdo firmado, y puesto en marcha, este será un factor muy beneficioso para la economía del país puesto que aunque presenta varios retos para lograr cumplir con lo propuesto, también lo colombianos se volverán más eficaces, y se obtendrá claramente una mejora económica debido a la mejor distribución de las tierras devueltas, y también este generara una mejores relaciones entre los pobladores que estarán conviviendo, y poniendo en marcha la temática de la paz, la justicia y la verdad, puesto que, consigo pueden llevar a ser una economía en vía de desarrollo a largo plazo, después de haber cumplido satisfactoriamente los retos y generando atractivo para el comercio exterior.

- **Democracia**

Antes de nada, es importante reconocer que actualmente Colombia se encontró en la posición 51, con respecto, del índice de democracia que se emite de manera anual.

Vale la pena decir, que este lo obtuvo con un puntaje promedio de 6,96, el cual lo dejó por debajo de Brasil, la calificación que se generó para Colombia, por lo tanto, fue de una democracia defectuosa. Y, la participación por la parte política y cultura política, obtuvieron puntuaciones de 5 puntos y 5,63, respectivamente, fueron los culpables de la baja calificación, mientras que otros ámbitos como el pluralismo y los procesos electorales obtuvieron 9,17 puntos y las libertades civiles generaron 8,24 puntos, lo que impactó en una mayor motivación.

### *Entorno Tecnológico*

Hoy en día, las tecnologías digitales le han dado un vuelco a la manera en que se conectan las empresas o más específicamente las marcas, con las personas en general o sus clientes, por lo que, el nuevo desafío del milenio es saber adaptarse a las nuevas tecnologías que se emplean.

Además, lo que más generó impacto fue la nueva dinámica para realizar compras, la atención al cliente, y el cambio drástico en las cadenas de valor de las organizaciones respecto del proceso productivo, provocando que todos los procesos vayan generándose de una manera mucho más rápida y efectiva, incluso implementando cambios respecto de la automatización de algunas tareas. Lo que generó un apoyo en el sector del comercio, que trae consigo a la industria del retail, y, creando una gran variedad de nuevos productos, implementando nuevos canales de financiación, añadiendo recientes métodos para distribuir, y demás.

Por consiguiente, las cuatro tendencias en materia del ámbito tecnológico han sido:

#### **Inteligencia artificial.**

Se automatizaría la puesta en marcha de las tareas que se soliciten de razonamientos complejos. Aunque, aún existen personas escépticas sobre la probabilidad de que las máquinas se han capaces de realizar actividades referentes a la creatividad, o por un nivel alto de complejidad, sin embargo, el avance que se ha generado con la tecnología, ya ha permitido que esta inteligencia ocupe un sinnúmero de labores de importancia, en proceso de fabricación, por lo que, si puede llegar a reemplazar al ser humano.

Tal inteligencia mientras se acompañe de un aprendizaje de manera sistemático, lleva a la generación de diversos análisis de información

a niveles muy distintos a los encontrados hoy en día. Por tanto, en el ahora con apoyo de los analistas se puede transformar un sinnúmero de información en un minúsculo tiempo, lo que era poco probable de lograr manualmente.

### **Herramientas de generación de análisis predictivos y prescriptivos.**

Como tal un análisis de índole predictivo como su nombre lo indica hace referencia a la predicción, con fundamento en el análisis de conjuntos de ciertas bases de datos para lograr pronosticar y predecir con una gran proximidad los futuros, además de poder evaluar acciones que se pretenden realizar en un futuro. En cambio, las prescriptivas, se suelen manejar para experimentos de ensayo y error, se les suele llamar, puesto que, prueban con diferentes alternativas, y seleccionan al que obtenga la mejor puntuación. Con este tipo de análisis, las organizaciones podrían conocer cómo gestionar de una manera adecuada para obtener los objetivos que estos esperan, o también adecuar su administración para mejorar sus metas.

### **Procesamiento natural del lenguaje.**

Ante todo, es conocido también por sus siglas PNL, y este es como tal uno de los diferentes lenguajes computacionales que va encaminado hacia el desarrollo de la inteligencia artificial, su finalidad, es la de lograr tener una comprensión del lenguaje del ser humano, pero, a su vez, ser capaz de replicarlo. Por lo cual, para poder realizar dichas funciones encuentran diversas similitudes en los patrones, que, combinan, para lograr un porcentaje de exactitud bastante alto respecto de la comprensión. Dichos procesamientos son verificables, y observables, actualmente con programas como lo son Siri de la famosa marca de celulares Apple, o la misma Alexa

reconocida por la empresa que la maneja quien se encuentra en constante expansión quien es Amazon.

### **Herramientas para la gobernanza de los datos.**

Para comenzar, es importante tener en claro la terminología aquí planteada, por lo que, se hace necesario conocer a que se hace referencia con la gobernanza, y, está primordialmente es una vigilancia del ingreso de respectivos datos que deben ser validados por ciertos criterios, y estándares determinados, con lo que se administra, se mejora, y se aprovecha de una mejor manera la averiguación contenida. En el último tiempo, se ha generado mucha problemática en materia de tanto privacidad como en robo de datos personales, debido, en gran medida a que se genera mayor inseguridad con ciertas plataformas virtuales, adicionalmente, esta cuestión se agrava con la preocupación generada por las masas, lo que no es positivo para las empresas que realizan sus operaciones online, ya que han perdido inmensurables ingresos. Por lo que, con apoyo de estas herramientas las compañías podrán cerrar aquellos caminos para recopilar información, y, generando confianza entre el público.

A su vez, adicionalmente se debe tomar en consideración a aquellas inclinaciones que causen un gran revuelo en los terrenos de diversas negociaciones, integrando la inteligencia empresarial a las actuaciones de las organizaciones, adicionalmente, usando distintas estrategias multi-nube. A razón de, que como es bien conocido la información tiene un gran valor, y, una gran relevancia, para las organizaciones de todas las economías, pertenecientes a los diversos sectores, entre otros, por lo que, se continua con las preferencias de este tipo de estrategias en general.

Cabe concluir, que se han observado distintos avances tecnológicos en diversas materias, como se afirma a continuación: “Recent advances in technology have led to the emergence of smart technology systems in brick-and-mortar stores. This study aims to explore the factors that influence customer adoption of in-store smart technology in a retail setting” (Roy, Balaji & Nguyen, 2020, párr. 1).

### *Entorno Ecológico*

Antes de nada, es importante entender el factor generado por el sector del comercio en la promoción de una economía circular se puso de relieve en la Semana del Medio Ambiente realizada por la OMC.

Así pues, en reunión de comité, por parte del comercio y medio ambiente, se determinaron a aquellas actividades paralelas que se celebraban entre el 25 al 27 de noviembre, los Miembros de la OMC debatieron sobre las maneras de promoción de la implementación de una economía circular que favorezca la reutilización de los materiales y la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos. Varios oradores dijeron que la labor de la OMC será esencial para desbloquear las corrientes comerciales y promover la cooperación en apoyo de la economía circular.

En donde, se concluyó con que: “Muchas medidas relacionadas con el comercio apoyan activamente la economía circular, por ejemplo, las que establecen normas de diseño ecológico o reciclaje, o las que exigen a los gobiernos que compren bienes que cumplan las normas ambientales. Sin embargo, otras pueden obrar inadvertidamente en contra del comercio circular, lo que refleja el hecho de que las políticas comerciales se han concebido tradicionalmente teniendo en



cuenta una economía lineal más que una circular. La Duodécima Conferencia, que tendrá cabida en Nursultán para junio del 2020, es evidentemente un acontecimiento decisivo para todas las conversaciones que se están manteniendo en la OMC. Deben reflexionar sobre cómo aprovechar la Duodécima Conferencia Ministerial”, se dijo.

### *Entorno Legal*

La normatividad en vigencia para el presente sector, se encuentra reglamentada por la siguiente legislación:

- Ley 640 del 2001, en la cual se perciben a aquellas normas que rigen de modo relativo sobre la conciliación, quien, a su vez, dicta acerca de la regulación determinada para la Protección de la Competencia, y, también con relación a la protección del consumidor.
- Ley 1086 del 2006, por la cual, se accede al libre desarrollo de la actividad del juzgar tanto a las asociaciones de consumidores como a las respectivas ligas de los mismos.
- Ley 1314 del 2009, debido a lo cual, se rige la legislación, y, los correspondientes principios en materia de la contabilidad, la forma de presentar la información financiera pertinente, aceptada por Colombia, en donde, se determinen los diferentes procedimientos necesarios para expedir dichos documentos, y, a la vez, se señalan tanto las autoridades, como las entidades que deben dar cumplimiento a los mismos.

- Ley 1340 del 2009, en atención a lo cual, se da el ordenamiento vigente a razón del ámbito de la protección de la competencia como tal.
- Ley 1430 del 2010, de tal forma que, se dictan aquellas normas tributarias para generar el control, y, aumentar la competitividad.
- Ley 1480 del 2011, así pues, por la presente se emite en vigencia el Estatuto del Consumidor, en conjunción con otras disposiciones legales que rigen al mismo. Dicha ley se crea con el principio de proteger los derechos de todos los consumidores, así como promover, y garantizar la efectividad de esta legislación, amparando la dignidad, y los distintos intereses económicos en general.
- Ley 1834 del 2017, de tal forma que, la presente regula toda la normatividad en relación a la protección, fomento, e incentivación de la industria creativa. Las cuales se entenderán como aquellas que generen valor respecto de los bienes y/o servicios que las mismas proporcionen, las cuales se apoyan en los principios de la propiedad intelectual.
- Ley estatutaria 1581 del 2012, por este motivo, se genera la preceptiva pertinente en materia de protección de datos personales, más conocida actualmente como el Habeas Data.

- Decreto 2706 del 2012, de manera que, debido a los presentes preceptos, se tiene como finalidad unificar la forma de presentación de la información financiera expuesta por las PYMES, acogiéndose a los estándares planteados internacionalmente, y, de igual modo, simplificando la normatividad que se encontraba anteriormente en vigencia, a un ámbito global, por medio, de cimientos en las NIIF, o sea, las Normas Internacionales de Información Financiera.
- Resolución No. 36863 del 2014, por consiguiente, se imponen las sanciones y las respectivas ordenes que se imparten a los distintos establecimientos.

*Nota.* Elaboración propia, esta tabla muestra lo que ha sucedido con respecto del sector comercial en Colombia, y, consecuentemente, con el sector retail.

Lo que se pudo observar anteriormente es una prueba fehaciente de cómo ha obtenido un crecimiento constante en el sector retail en Colombia, el cual lo pueden ver contemplado con apoyo del sector del comercio, puesto que, el retail no es un sector económico como tal, sino más bien es una industria en desarrollo, que año con año, va obteniendo una mayor participación en el PIB nacional, y, consecuentemente, un mayor reconocimiento por cada uno de los miembros del público en general.

#### **4.2 Resultados del objetivo específico número 2**

En este objetivo se pretende explicar cuál fue el comportamiento financiero de las empresas D1 y Justo & Bueno con base en el uso de herramientas financieras.

En base a esta información financiera podemos observar que la empresa D1 ha tenido un crecimiento constante en sus ingresos operacionales durante los años 2017 a 2019 esto debido a la ampliación de sus tiendas en el país de manera constante, pero como contraparte podemos observar que la empresa Justo & bueno ha tenido un crecimiento mucho más acelerado a pesar de ser una empresa nueva en el mercado recordemos que su fundación fue en el 2016, y, aunque para el año 2018 sus ingresos bajaron en un 53% respecto del 2017, para el 2019 la empresa se recuperó, y, sus ventas se multiplicaron debido a su gran oferta de tiendas a nivel nacional.

Frente a las utilidades las dos compañías expresan valores negativos debido a que son compañías que se encuentran en crecimiento, y, debido, a que están ampliando su mercado con la apertura de tiendas de una manera exponencial involucra grandes inversiones, así, que aunque financieramente se vería como un problema estas tiendas son inversiones que en el tiempo harán que las ganancias de las compañías sean muy altas una vez alcanzado el punto de equilibrio o se culmine la etapa inicial de cobertura del mercado.

La empresa Koba S.A.S. (D1) para el año 2019 obtuvo el puesto número 25 en la clasificación de la revista semana de las empresas más grandes de Colombia, según, sus ingresos operativos que registraron un aumento del 31% en relación al año inmediatamente anterior, con una utilidad operacional que registro una alta variación equivalente al 633% con respecto el año anterior, sin embargo, su utilidad neta registró pérdidas superiores, con una variación negativa del 46% esto debido principalmente a la apertura de muchas más tiendas para de esta manera tener mucha más participación en el mercado. Frente a sus activos totales estos también se incrementaron en comparación con los del año anterior en un 224,98%, lo cual también involucra a un incremento en sus pasivos totales, a razón de 207,90%, su total del patrimonio como es de entender también se vio afectado, de manera, negativa incrementando en 47,70%.

La empresa Justo & Bueno (Mercadería S.A.S.) para el año 2019 obtuvo el puesto número 60 en la clasificación de la revista semana de las empresas más grandes de Colombia, con base, en sus ingresos operacionales los cuales registraron una variación positiva del 235% para la compañía, no obstante, su utilidad operacional fue negativa, con una variación que incremento en un 43% en comparación al año 2018, esto causa que su utilidad neta también se haya acrecentado de una manera negativa, con una equivalente al 64%. En lo referente a sus activos totales estos registraron una variación positiva del 112,29%, mientras, que sus pasivos totales también aumentaron desbordadamente en el 121,05%, por consiguiente, se genera un incremento en la variación negativa de su patrimonio total en un 146,81%.

Para el año 2019 las empresas D1, y Justo & Bueno, registraron las más altas variaciones en sus ingresos operacionales, en comparación, a las organizaciones de su mismo sector siendo Justo & Bueno la de mayor variación con un crecimiento del 235%, y, por su parte, D1, obtuvo la segunda posición con un incremento de sus ingresos del 31%. Además, ambas compañías incrementaron tanto sus activos como sus pasivos desmesuradamente para este año, a diferencia de lo obtenido durante el 2018.

La empresa Koba S.A.S. (D1) para el año 2018 obtuvo el puesto número 32 en la clasificación de la revista semana de las empresas más grandes de Colombia, con unos ingresos operativos que registraron un aumento del 22% en relación con el año 2017, más, aun así, la empresa obtuvo una utilidad operacional que, aunque fue de ámbito negativa se redujo a comparación del periodo anterior, razón, por la cual, obtuvo una variación negativa del 86%, y, para culminar con el estado de resultados esta genero una utilidad neta negativa que claramente disminuyo en pérdidas, por tanto, registro una variación negativa del 64%. En relación, con sus activos totales se generó una variación positiva del 11,44% lo cual fue un crecimiento razonable, no obstante,

sus pasivos totales también aumentaron en una corta medida en un 14,19%, adicionalmente, se generó un crecimiento negativo en su patrimonio total del 48,55%. Por lo que, la empresa se expande, pero, con cautela.

La empresa Justo & Bueno (Mercadería S.A.S) para el año 2018 obtuvo el puesto número 86 en la clasificación de la revista semana de las empresas más grandes de Colombia, por lo cual, los ingresos operacionales que obtuvo esta organización generó una variación negativa del 53% respecto del año anterior, por tanto, su utilidad operacional también obtuvo una variación negativa del 22%, aunque minimizó la cantidad de pérdidas que había obtenido en el periodo anterior, esto causa que su utilidad neta también sea representada con una variación negativa del 24%, pero, también se ha disminuido la pérdida. Respecto, a sus activos totales se obtuvo una variación del 49,60%, que, a su vez, represento un aumento de pasivos totales del 85,09%, razón, por la que, se generó un incremento negativo en el total del patrimonio en un 513,44%.

Para el año 2018 las empresas D1, y, Justo & Bueno registraron algunas de las más altas variaciones tanto positivas como negativas respecto de sus ingresos operacionales, en comparación, a las compañías de su mismo sector siendo, Justo & Bueno la de mayor variación negativa con un decrecimiento del 53%, en cambio, la organización D1 obtuvo uno de los mayores incrementos con un 22%. Adicionalmente, D1 fue la quinta empresa más grande en Colombia en el sector comercio al por menor, en el cual, la empresa Éxito se encuentra situada en la primera posición, seguido de Olímpica, y, Alkosto, y, Justo & Bueno fue la décima en el sector, pero, a pesar de sus altos ingresos, y de su expansión acelerada, también ha registrado las mayores pérdidas en los periodos analizados esto, debido, a que se encuentra en una etapa de inversión y crecimiento, en este caso Justo & Bueno fue la novena empresa en Colombia con la cifra negativa más alta en su utilidad operacional.

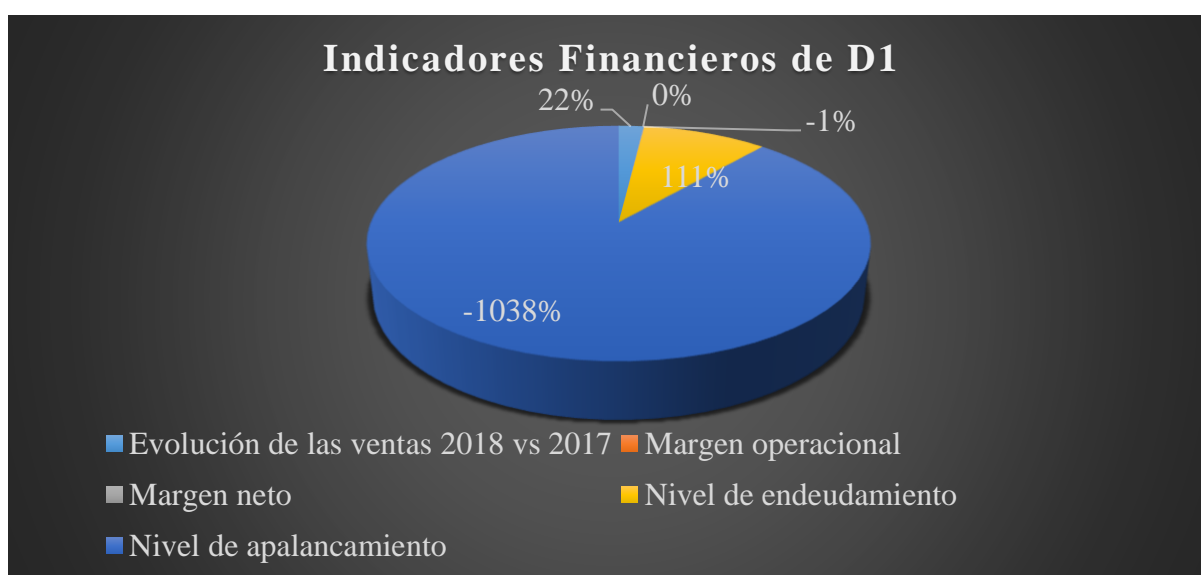
### 4.3 Resultados del objetivo específico número 3

Posteriormente, en este objetivo se propuso estimar el estado financiero de ambas empresas y proponer alternativas de mejora para las mismas, generando varias opciones para las compañías estudiadas.

Por lo tanto, con apoyo de la información financiera suministrada por parte de las empresas, a las diversas entidades de vigilancia y control, se pudo conocer una realidad más acercada de las mismas, por medio, de los indicadores o razones financieras, que se hallaron con base en los estados de resultados, y los balances generales, de estas, para los periodos comprendidos entre el 2017 al 2019, que podrán visualizar de mejor modo por medio de gráficas creadas para una mayor facilidad de entendimiento de aquel lector que perciba el presente documento, por lo que, acto seguido, encontraran los gráficos correspondientes a los indicadores financieros de las empresas D1 y Justo & Bueno:

#### Gráfico 2

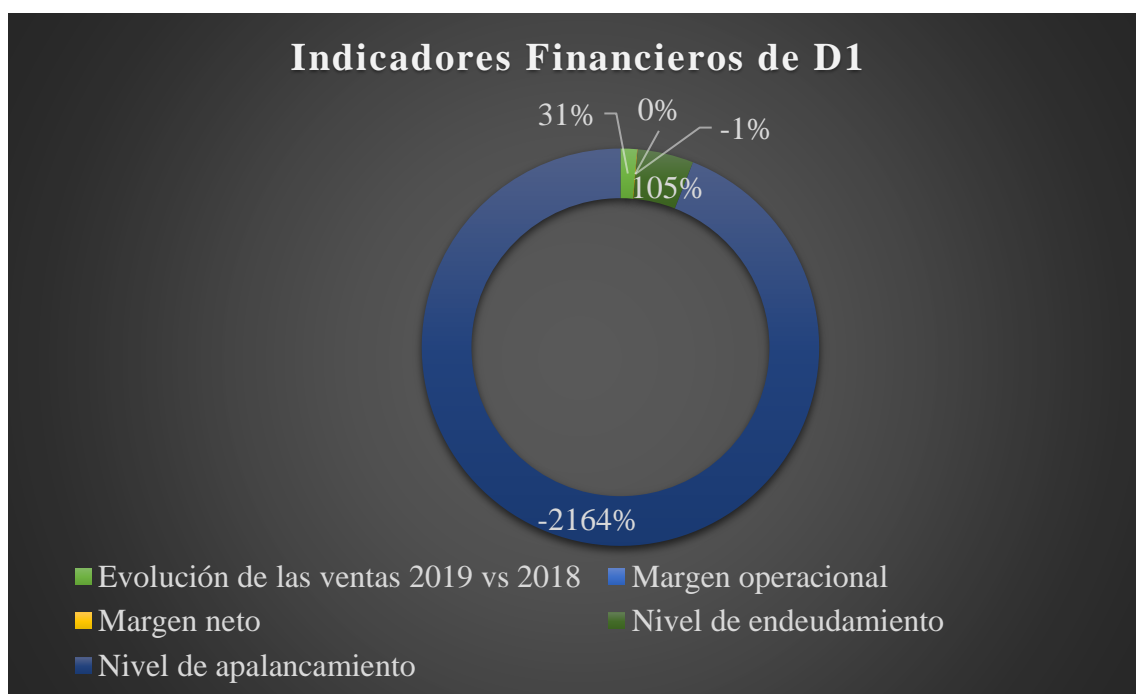
*Representación gráfica de los indicadores financieros de la empresa D1 para el periodo comprendido entre 2017 al 2018*



*Nota.* Elaboración propia, con base en los respectivos estados financieros de la empresa D1 proporcionados por Supersociedades, para el periodo comprendido entre el 2017 al 2018.

### Gráfico 3

*Representación gráfica de los indicadores financieros de la empresa D1 para el periodo comprendido entre 2018 al 2019*

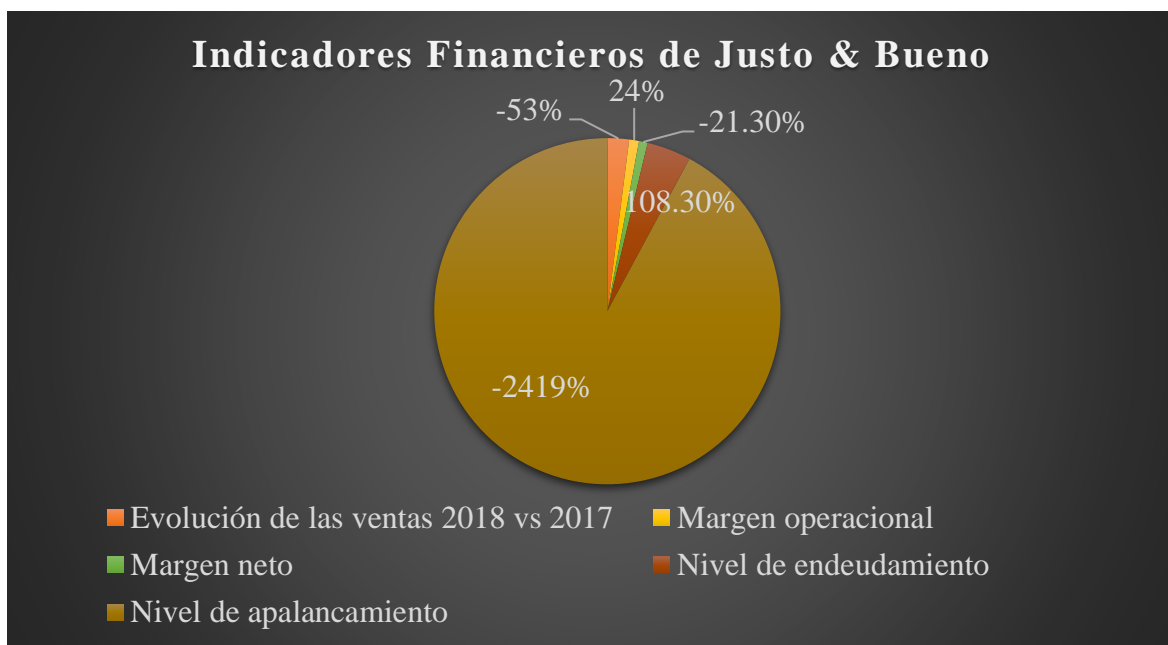


*Nota.* Elaboración propia, con base en los respectivos estados financieros de la empresa D1 proporcionados por Supersociedades, para el periodo comprendido entre el 2018 al 2019.

### Gráfico 4

*Representación gráfica de los indicadores financieros de la empresa Justo & Bueno para el periodo comprendido entre 2017 al 2018*

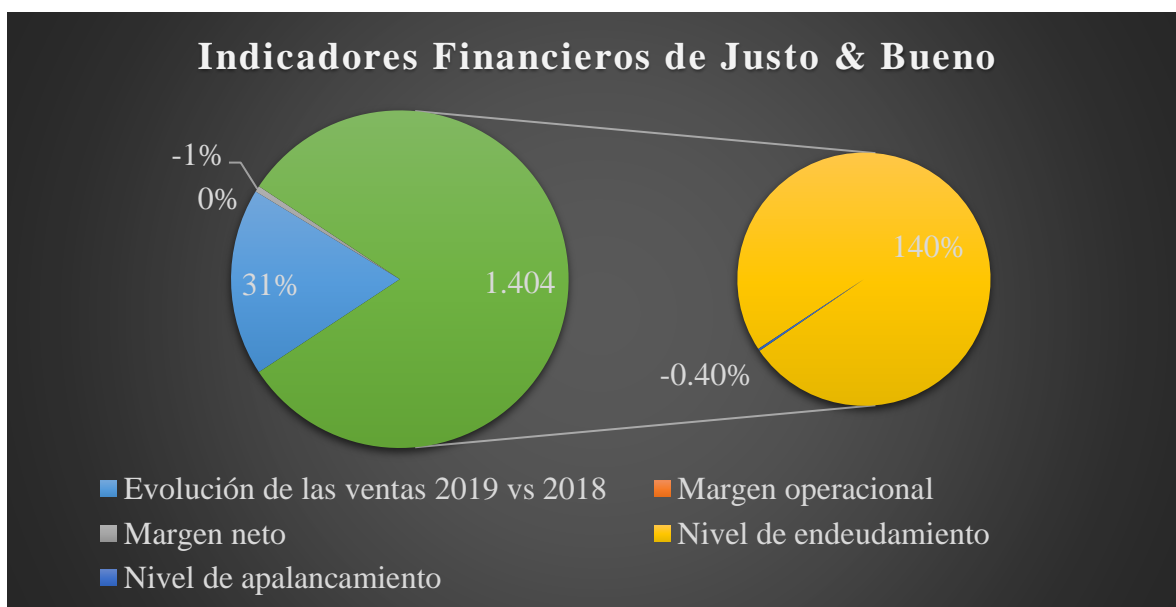




*Nota.* Elaboración propia, con base en los respectivos estados financieros de la organización Justo & Bueno proporcionados por Supersociedades, para el periodo comprendido entre el 2017 al 2018.

#### Gráfico 5

*Representación gráfica de los indicadores financieros de la empresa Justo & Bueno para el periodo comprendido entre 2018 al 2019*



*Nota.* Elaboración propia, con base en los respectivos estados financieros de la organización Justo & Bueno proporcionados por Supersociedades, para el periodo comprendido entre el 2018 al 2019.

Por consiguiente, después de haber observado los respectivos estados financieros de ambas organizaciones, se proponen las siguientes alternativas para mejora de ambas:

- Hacer un crecimiento menos acelerado, y, fortalecer las tiendas ya existentes para, de esta manera, controlar las inversiones en materia de compra de activos, ya que la mayoría de estas se basan en deuda con terceros haciendo que las ganancias de la empresa se reduzcan.
- Controlar su financiación a corto plazo ya que es un alto riesgo, debido a que se requiere altos flujos de efectivo y en el momento de que la empresa no cuente con el flujo necesario se enfrentara a una crisis a corto plazo.
- Generar una inversión a gran escala para garantizar expansión, el mantenimiento de la producción, y, así, hacer más rápido el retorno de la inversión, y, de este modo, mejorar sus indicadores de liquidez debido a que como son muy altos sus pasivos no permiten que los indicadores se muestren de manera positiva.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Para concluir, con esta monografía se llegó a estos análisis particulares de ambas compañías expresando aspectos tanto positivos como negativos que han obtenido, y estos podrán visualizarlos, en acto seguido:

- Se observó que las empresas Justo & Bueno y D1 obtienen una gran ventaja competitiva con su modelo de negocio de “hard discount”, ya que ha crecido significativamente

durante los años de estudio del 2017 al 2019 satisfaciendo la demanda del mercado. Este modelo de negocio le ha permitido su posicionamiento y estar dentro de las 10 empresas de mayores ingresos durante los últimos años y siendo las que reportan las mayores cifras porcentuales en su crecimiento.

- Las compañías D1 (Koba S.A.S) y Justo & Bueno (Mercadería S.A.S), aunque en sus estados financieros reportan perdidas los primeros años de operación, esto se genera debido a que las compañías se encuentran en un plan de expansión, y, con la compra de locales y apertura de estos, se crean pérdidas, que serán captadas de gran manera, una vez alcancen un punto de crecimiento óptimo.
- Los ingresos de las compañías D1 (Koba S.A.S) y Justo & Bueno (Mercadería S.A.S), presentan un constante crecimiento año a año lo cual indica que las compañías van por un buen camino y que la aceptación por parte de los consumidores de este tipo de comercio es muy bien recibida por los colombianos en general, considerando que una gran parte de la población pertenece a la clase media.
- Las compañías han ganado conforme los años una gran participación en el mercado logrando competir directamente con las empresas de grandes superficies, así, como con el comercio minorista, y, de esta forma, competir con un formato diferente como lo es el “hard discount” logrando una gran captación de clientes sobre todo en los estratos medios de la sociedad, que encontraron en este aunque antiguo modelo para algunos países desarrollados, pero, nuevo para los colombianos una forma de adquirir sus víveres de consumo masivo de una forma más económica que acudir a las grandes superficies.
- Las compañías D1 (Koba S.A.S) y Justo & Bueno (Mercadería S.A.S), se muestran como unas grandes compañías en crecimiento y que tienen la posibilidad de abarcar aún más

mercado, que el que actualmente ya posee, y, es bien sabido que próximamente sus pérdidas no serán más que una historia del pasado, y, estos se convertirán en grandes ganancias para las empresas.

- La incorporación de este modelo de negocio ha hecho que la economía tenga un gran crecimiento en el sector retail.
- Las empresas deben buscar estrategias para manejar su financiamiento a corto plazo debido a que es de alto riesgo y necesita de un alto flujo de efectivo.
- Se aprecia un gran crecimiento de las tiendas de descuento duro esto debido a su promesa de precios bajos y calidad en sus productos.
- Las empresas cuentan con un excelente modelo de distribución debido a que atienden de manera efectiva la demanda y los proveedores son los más beneficiados.

## **5.2 Recomendaciones**

Aquí podrán encontrar las recomendaciones que se les realizaron a ambas compañías en el ámbito tanto financiero del sector retail, como del modelo “hard discount”, que las mismas emplean en sus negocios, como podrán percibirlo, de la siguiente manera:

- Optimizar sus plataformas digitales para de esta manera hacerlas más masivas y que él publico las utilice con mayor frecuencia al incorporarse estas tiendas al mundo digital pueden lograr abarcar mucho más mercado.
- Crear sistemas de fidelización como tarjetas o puntos redimibles en sus tiendas para de esta manera mantener generar lealtad en los clientes con algo adicional al modelo de precios bajos que ya manejan.

- Realizar más campañas publicitarias que atraigan mayor atención por parte del público, también, se conoce que manejan bajos costos, pero, a su vez, se pueden crear fechas especiales de descuentos.
- Adicionalmente, se podría generar un sistema de etiquetas en los estantes donde se comparen los precios de los productos que estos ofrecen, con los precios que emplea la competencia, y, así llamar más la atención para la compra.
- Las compañías deben mantener en claro su modelo de negocio el cual es el “hard discount”, para de esta manera apropiarse aún más de dicho formato, generando la mayor rentabilidad en la venta de sus productos, así como lo ha manejado durante este tiempo y seguir ganando terreno frente a la fuerte competencia que se tiene en este sector.
- Estas organizaciones también deben ser más creativas con sus métodos de captación de clientes nuevos, mejorando los diseños publicitarios que actualmente emplean, y haciéndolos visiblemente más atractivos, para las personas de cualquier estrato social.
- Se debería limitar el número de tiendas nuevas que crean en determinadas zonas para evitar la saturación del mercado local, y, evitar que se compita entre sucursales de la misma empresa.
- Y, finalmente, se debería buscar una mejor ampliación con respecto del tamaño de los sitios que ya poseen, puesto que, estos poseen un espacio bastante limitado lo que no es muy positivo para la visibilidad de todo lo que tienen por proveer, o en su defecto ampliar su terreno hacia distintas zonas del país, localizándose en diferentes puntos estratégicos a nivel nacional.

## Referencias

- Anaya, H. (1985). Análisis financiero aplicado, pág. 8.
- Baek, E., Choo, H. J., Wei, X., & Yoon, S.-Y. (2020). Understanding the virtual tours of retail stores: how can store brand experience promote visit intentions? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(7), 649–666.
- Banco de la república de Colombia. enciclopedia banrepcultural. recuperado el 04 de marzo de 2019. <http://enciclopedia.banrepcultural.org>.
- Barth, K. (2002). El papel cambiante de los formatos de tiendas de descuento duro alemanas. *European Retail Digest* , 36 , 41.
- Benito, c. d. (jueves 19 de junio de 2014). Colombia perdió tres puestos en el índice de desarrollo global de retail. *la república*, pág. 12.
- Buckley p, & ghauri p. (2004). globalization, economic geographic and strategic of multinational enterprise. *journal of international business studies*, 81-98.
- Carreón, A. (2019). Las 10 grandes empresas de retail, párr. 1-16.
- Cliquet, G. y Guillo, P.-A. (2013). Expansión espacial de la red minorista: una aplicación de la teoría de la percolación a los hard discount. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 20 (2), 173–181.
- Efe, r. l. (3 de 11 de 2011). Jerónimo Martins llegará en 2012. obtenido de [http://www.elcolombiano.com/bancoconocimiento/j/jeronimo\\_martins\\_llegara\\_en\\_2012/jeronimo\\_martins\\_llegara\\_en\\_2012.asp](http://www.elcolombiano.com/bancoconocimiento/j/jeronimo_martins_llegara_en_2012/jeronimo_martins_llegara_en_2012.asp)
- Giraldo, J. (2019). Walmart, Costco y Kroger lideran el negocio de cadenas retail en todo el mundo, párr. 1-20.

Guyt, JY y Gijsbrechts, E. (2020). Evaluación de la efectividad de los eventos de súper ahorro con temas de minoristas. *Journal of Marketing*, 84 (2), 92-113.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill Education

Hernández, R., Méndez, S. y Mendoza, C. (2014). Capítulo 1. En *Metodología de la investigación*, página web de Online Learning Center. Consultado en la red mundial el 29 de abril de 2015

Londoño, I. f. (2005). *memoria de creadores de empresa el comercio*. Bogotá: consuelo Mendoza ediciones y Fenalco.

Londoño, m. (5 de julio de 2010). 200 años de comercio en Colombia. recuperado el 16 de 10 de 2013, de [www.dinero.com.co](http://www.dinero.com.co): [http://www.dinero.com/edicion-95impresaycolumnistas/200-anos-comercio-colombia-luis-fernandomolinalondono\\_71632.aspx](http://www.dinero.com/edicion-95impresaycolumnistas/200-anos-comercio-colombia-luis-fernandomolinalondono_71632.aspx)

María, a.h. (2013) *indicadores financieros*, UAEH.

MERCADO, J., (2010). *El Diseño Metodológico*. Recuperado de: [http://docentes.uto.edu.bo/jmercador/wpcontent/uploads/TEMA\\_9\\_EL\\_DISE%C3%91O\\_METODOLOGICO\\_\[Modo\\_de\\_compa.pdf](http://docentes.uto.edu.bo/jmercador/wpcontent/uploads/TEMA_9_EL_DISE%C3%91O_METODOLOGICO_[Modo_de_compa.pdf)

Oliveros, g. f. (5 de mayo de 2014). *la polar, casa ideas y corpbanca, empresas chilenas que no pegaron en el mercado nacional*. la república, pág. 40.

Pedros, d. m., & Gutiérrez, a. m. (2012). *introducción al plan estratégico*. ediciones Díaz de santos.

Rincón, h., niño, f. y rodríguez, d. (2017) *retail en Colombia 2010 - 2015: un estudio a partir del análisis financiero integral como elemento de soporte para la toma de decisiones*. recuperado el 1 de septiembre de 2018 de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n42/a17v38n42p20.pdf>

Roy, S. K., Balaji, M. S., & Nguyen, B. (2020). Consumer-computer interaction and in-store smart technology (IST) in the retail industry: the role of motivation, opportunity, and ability. *Journal of Marketing Management*, 36(3/4), 299–333.

Salazar, S. (2020). EMPRESA – El fenómeno Hard Discount, párr. 1 – 6.

Sánchez, L. (2018). El impacto de los establecimientos Hard Discount o tiendas de descuento en el sector comercial de Colombia, pág. 2.

Silva, h. (2011). comportamiento de las superficies de retail en Colombia. revista científica pensamiento y gestión. barranquilla: revista científica pensamiento y gestión, no 30. recuperado el 17 de septiembre de 2018 de:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/2246/4998>.

Thomas, C. (2019). Walmart, Costco y Kroger lideran el negocio de cadenas retail en todo el mundo, párr. 2.

Toro, d. b. (2014). análisis financiero. ecoe ediciones. Cañón Malaver, l. y., & Correa Morales, l. c. (2014). prácticas comerciales de las grandes superficies con sus proveedores. Recuperado de:

[https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/res%20no\\_%2036863%20de%202014%20%20almacenes%20exito.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/res%20no_%2036863%20de%202014%20%20almacenes%20exito.pdf)

Trochez, g. c. (11 de marzo de 2014). Falabella y Homecenter sacaron la cara por los retailers chilenos en resultados 2013. la república, pág. 2.

Vargas, D., Ortiz T. y Marín, M. (2019). Dinámica financiera de las empresas del sector retail y su relación con la macroeconomía colombiana en los últimos años, pág 11.

Vargas, L. (2019). Colombia: Así va el retail en el país, párr. 1 – 13.

Vélez Gutiérrez, s. j. (2015). reporte financiero burkenroad/Latinoamérica– Colombia/almacenes éxito S.A. (master's thesis, universidad eafit).



Yáñez, c. (2008). sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. recuperado de: <http://internacionaleventos.com/articulos/articuloiso.pdf>.

Traducido de: [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator)

## Anexos

**Tabla 2**

*Balance general de la empresa D1 para los años 2017 al 2018*

Koba Colombia S.A.S. (D1)

(Cifras en millones de pesos colombianos)

Activos operacionales	Análisis Vertical				Análisis Horizontal	
	31/12/2018	%	31/12/2017	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 120.028	16,62%	\$ 111.429	17,19%	\$ 8.599	7,72%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	\$ 42.049	5,82%	\$ 25.288	3,90%	\$ 16.761	66,28%
Inventarios	\$ 252.433	34,94%	\$ 237.658	36,66%	\$ 14.775	6,22%
<b>Total activo operacional</b>	<b>\$ 415.230</b>	<b>57,48%</b>	<b>\$ 376.521</b>	<b>58,09%</b>	<b>\$ 38.709</b>	<b>10,28%</b>
Propiedad planta y equipo	\$ 203.376	28,15%	\$ 174.430	26,91%	\$ 28.946	16,59%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 397.150</b>	<b>54,98%</b>	<b>\$ 271.702</b>	<b>41,91%</b>	<b>\$ 125.448</b>	<b>46,17%</b>
<b>Total activo</b>	<b>\$ 722.380</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 648.223</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 74.157</b>	<b>11,44%</b>
<b>Pasivos Operacionales</b>						
cuentas por pagar	\$ 662.888	82,93%	\$ 557.245	79,60%	\$ 105.643	18,96%
pasivo financiero corto plazo	\$ 46.165	5,78%	\$ 58.606	8,37%	-\$ 12.441	-21,23%
pasivo financiero largo plazo	\$ 709.053	88,70%	\$ 615.851	87,97%	\$ 93.202	15,13%
total pasivo no corriente	\$ 90.327	11,30%	\$ 84.206	12,03%	\$ 6.121	7,27%
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 799.380</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 700.056</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 99.324</b>	<b>14,19%</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>-\$ 77.000</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 51.833</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 25.167</b>	<b>48,55%</b>

*Nota.* Elaboración propia, esta tabla muestra el balance general de la empresa D1 representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2017 al 2018, realizando el respectivo análisis tanto vertical en donde se visualiza la participación individualizada de las cuentas, como el horizontal en donde se evalúa la variación absoluta, y relativa de la organización.

**Tabla 3**

*Balance general de la empresa D1 para los años 2018 al 2019*

Koba Colombia S.A.S. (D1)  
(Cifras en millones de pesos colombianos)

Activos operacionales	Análisis Vertical				Análisis Horizontal	
	31/12/2019	%	31/12/2018	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 280.137	11,93%	\$ 120.028	16,62%	\$ 160.109	133,39%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	\$ 97.949	4,17%	\$ 42.049	5,82%	\$ 55.900	132,94%
Inventarios	\$ 387.520	16,51%	\$ 252.433	34,94%	\$ 135.087	53,51%
<b>Total activo operacional</b>	<b>\$ 770.819</b>	<b>32,83%</b>	<b>\$ 415.230</b>	<b>57,48%</b>	<b>\$ 355.589</b>	<b>85,64%</b>
Propiedad planta y equipo	\$1.477.357	62,93%	\$ 203.376	28,15%	\$1.273.981	626,42%
Total activo no corriente	\$1.576.751	67,17%	\$ 397.150	54,98%	\$1.179.601	297,02%
<b>Total activo</b>	<b>\$2.347.570</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 722.380</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.625.190</b>	<b>224,98%</b>
<b>Pasivos Operacionales</b>						
cuentas por pagar	\$1.301.557	52,88%	\$ 662.888	82,93%	\$ 638.669	96,35%
pasivo financiero corto plazo	\$ 1.854	0,08%	\$ 46.165	5,78%	-\$ 44.311	-95,98%
pasivo financiero largo plazo	\$1.157.789	47,04%	\$ 709.053	88,70%	\$ 448.736	63,29%
total pasivo no corriente	\$1.157.789	47,04%	\$ 90.327	11,30%	\$1.067.462	1181,78%
<b>Total pasivo</b>	<b>\$2.461.298</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 799.380</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.661.918</b>	<b>207,90%</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>-\$ 113.727</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 77.000</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 36.727</b>	<b>47,70%</b>

*Nota.* Elaboración propia, esta tabla muestra el balance general de la empresa D1 representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 al 2019, realizando el respectivo análisis tanto vertical en donde se visualiza la participación individualizada de las cuentas, como el horizontal en donde se evalúa la variación absoluta, y relativa de la organización.

**Tabla 4**

*Estado de resultados de la empresa D1 para los años 2017 al 2018*

D1 (Koba Colombia S.A.S.) (cifras en millones de pesos colombianos)			
ESTADO DE RESULTADOS	2018	2017	Variación
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 3.792.778	\$ 3.105.632	22%
Costo de Ventas	\$ 3.260.453	\$ 2.741.824	19%
Ganancia bruta	\$ 532.326	\$ 363.807	46%
Ganancias (pérdidas) de actividades	-\$ 11.303	-\$ 78.131	-86%
Costos financieros	\$ 29.499	\$ 25.798	14%
Ganancia (Pérdida) antes de Impuesto	-\$ 32.202	-\$ 94.700	-66%
Gasto por impuestos a las ganancias	-\$ 7.090	-\$ 25.435	-72%
Ganancia (Pérdida)	-\$ 25.112	-\$ 69.266	-64%

*Nota.* Elaboración propia, la siguiente tabla enseña el estado de resultados de la empresa D1 representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2017 al 2018, realizando el respectivo análisis horizontal para la compañía.

#### **Tabla 5**

*Estado de resultados de la empresa D1 para los años 2018 al 2019*

D1 (Koba Colombia S.A.S.) (cifras en millones de pesos colombianos)			
ESTADO DE RESULTADOS	2019	2018	Variación
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 4.969.299	\$ 3.792.778	31%
Costo de Ventas	\$ 4.201.957	\$ 3.260.453	29%
Ganancia bruta	\$ 767.341	\$ 532.326	44%
Ganancias (pérdidas) de actividades	\$ 60.193	-\$ 11.303	-633%
Costos financieros	\$ 105.091	\$ 29.499	256%
Ganancia (Pérdida) antes de Impuesto	-\$ 32.798	-\$ 32.202	2%
Gasto por impuestos a las ganancias	-\$ 3.929	-\$ 7.090	-45%
Ganancia (Pérdida)	-\$ 36.727	-\$ 25.112	46%

*Nota.* Elaboración propia, la siguiente tabla enseña el estado de resultados de la empresa D1 representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 al 2019, realizando el respectivo análisis horizontal para la compañía.

**Tabla 6**

*Indicadores financieros de la empresa D1 para los años 2017 al 2018*

Koba Colombia S.A.S. (D1)	
INDICADORES FINANCIEROS	
Evolución de las Ventas 2018 vs 2017	22%
Margen Operacional	0%
Margen neto	-1%
Nivel de Endeudamiento (Pas / Act)	111%
Nivel de apalancamiento (Pas / Patrim)	-1038%

*Nota.* Elaboración propia, la respectiva tabla enseña los indicadores financieros de la empresa D1 representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2017 al 2018, desarrollando los correspondientes indicadores, con base, en la información recolectada del balance general y el estado de resultados.

**Tabla 7**

*Indicadores financieros de la empresa D1 para los años 2018 al 2019*

Koba Colombia S.A.S. (D1)	
INDICADORES FINANCIEROS	
Evolución de las Ventas 2019 vs 2018	31%
Margen Operacional	0%
Margen neto	-1%
Nivel de Endeudamiento (Pas / Act)	105%
Nivel de apalancamiento (Pas / Patrim)	-2164%

*Nota.* Elaboración propia, la respectiva tabla enseña los indicadores financieros de la empresa D1 representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 al 2019, desarrollando los correspondientes indicadores, con base, en la información recolectada del balance general y el estado de resultados.

**Tabla 8**

*Balance general de la empresa Justo & Bueno para los años 2017 al 2018*

Justo & Bueno (Mercadería S.A.S.)

(Cifras en millones de pesos colombianos)

Activos operacionales	Análisis Vertical				Análisis Horizontal	
	31/12/2018	%	31/12/2017	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 62.697	14,06%	\$ 35.548	11,92%	\$ 27.149	76,37%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	\$ 4.549	1,02%	\$ 1.976	0,66%	\$ 2.573	130,21%
Inventarios	\$ 126.376	28,33%	\$ 75.156	25,21%	\$ 51.220	68,15%
<b>Total activo operacional</b>	<b>\$ 226.579</b>	<b>50,80%</b>	<b>\$ 376.521</b>	<b>126,29%</b>	<b>-\$149.942</b>	<b>-39,82%</b>
Propiedad planta y equipo	\$ 219.430	49,20%	\$ 170.132	57,07%	\$ 49.298	28,98%
Total activo no corriente	\$ 219.430	49,20%	\$ 271.702	91,14%	-\$ 52.272	-19,24%
<b>Total activo</b>	<b>\$ 446.010</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 298.130</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 147.880</b>	<b>49,60%</b>
<b>Pasivos Operacionales</b>						
cuentas por pagar	\$ 418.992	70,12%	\$ 249.057	77,15%	\$169.935	68,23%
pasivo financiero corto plazo	\$ 532.031	89,04%	\$ 6.151	1,91%	\$525.880	8549,50%
pasivo financiero largo plazo	\$ 65.512	10,96%	\$ -	0,00%	\$ 65.512	0,00%
total pasivo no corriente	\$ 65.512	10,96%	\$ 67.624	20,95%	-\$ 2.112	-3,12%
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 597.543</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 322.832</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 274.711</b>	<b>85,09%</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>-\$ 151.533</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 24.702</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 126.831</b>	<b>513,44%</b>

*Nota.* Elaboración propia, esta tabla muestra el balance general de la empresa Justo & Bueno representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2017 al 2018, realizando el respectivo análisis tanto vertical en donde se visualiza la participación individualizada de las cuentas, como el horizontal en donde se evalúa la variación absoluta, y relativa de la organización.

**Tabla 9**

*Balance general de la empresa Justo & Bueno para los años 2018 al 2019*

Justo & Bueno (Mercadería S.A.S.)  
(Cifras en millones de pesos colombianos)

Activos operacionales	Análisis Vertical				Análisis Horizontal	
	31/12/2019	%	31/12/2018	%	Variación Absoluta	Variación Relativa
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 75.453	7,97%	\$ 62.697	14,06%	\$ 12.756	20,35%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	\$ 16.168	1,71%	\$ 4.549	1,02%	\$ 11.619	255,42%
Inventarios	\$ 146.528	15,48%	\$ 126.376	28,33%	\$ 20.152	15,95%
<b>Total activo operacional</b>	<b>\$ 286.193</b>	<b>30,23%</b>	<b>\$ 226.579</b>	<b>50,80%</b>	<b>\$ 59.614</b>	<b>26,31%</b>
Propiedad planta y equipo	\$ 641.274	67,73%	\$ 219.430	49,20%	\$421.844	192,25%
Total activo no corriente	\$ 660.647	69,77%	\$ 219.430	49,20%	\$441.217	201,07%
<b>Total activo</b>	<b>\$ 946.840</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 446.010</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 500.830</b>	<b>112,29%</b>
<b>Pasivos Operacionales</b>						
cuentas por pagar	\$ 665.796	50,41%	\$ 418.992	70,12%	\$246.804	58,90%
pasivo financiero corto plazo	\$ 977.351	73,99%	\$ 532.031	89,04%	\$445.320	83,70%
pasivo financiero largo plazo	\$ 343.492	26,01%	\$ 65.512	10,96%	\$277.980	424,32%
total pasivo no corriente	\$ 343.492	26,01%	\$ 65.512	10,96%	\$277.980	424,32%
<b>Total pasivo</b>	<b>\$1.320.843</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 597.543</b>	<b>100%</b>	<b>\$723.300</b>	<b>121,05%</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>-\$ 374.003</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 151.533</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 222.470</b>	<b>146,81%</b>

*Nota.* Elaboración propia, esta tabla muestra el balance general de la empresa Justo & Bueno representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 al 2019, realizando el respectivo análisis tanto vertical en donde se visualiza la participación individualizada de las cuentas, como el horizontal en donde se evalúa la variación absoluta, y relativa de la organización.

### Tabla 10

*Estado de resultados de la empresa Justo & Bueno para los años 2017 al 2018*

Justo & Bueno (Mercadería S.A.S.) (cifras en millones de pesos colombianos)			
ESTADO DE RESULTADOS	2018	2017	Variación
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 769.465	\$ 1.642.540	-53%
Costo de Ventas	\$ 699.737	\$ 1.484.642	-53%
Ganancia bruta	\$ 69.728	\$ 157.898	-56%
Ganancias (pérdidas) de actividades	-\$ 139.690	-\$ 180.019	-22%
Costos financieros	\$ 23.045	\$ 36.080	-36%
Ganancia (Pérdida) antes de Impuesto	-\$ 162.239	-\$ 215.776	-25%
Gasto por impuestos a las ganancias	\$ 1.721.294	\$ 1.800	95527%
Ganancia (Pérdida)	-\$ 163.960	-\$ 215.778	-24%

*Nota.* Elaboración propia, la siguiente tabla enseña el estado de resultados de la empresa Justo & Bueno representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2017 al 2018, realizando el respectivo análisis horizontal para la compañía.

**Tabla 11**

*Estado de resultados de la empresa Justo & Bueno para los años 2018 al 2019*

Justo & Bueno (Mercadería S.A.S.) (cifras en millones de pesos colombianos)			
ESTADO DE RESULTADOS	2019	2018	Variación
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 2.575.632	\$ 769.465	235%
Costo de Ventas	\$ 2.307.979	\$ 699.737	230%
Ganancia bruta	\$ 267.653	\$ 69.728	284%
Ganancias (pérdidas) de actividades	-\$ 199.368	-\$ 139.690	43%
Costos financieros	\$ 69.635	\$ 23.045	202%
Ganancia (Pérdida) antes de Impuesto	-\$ 268.528	-\$ 162.239	66%
Gasto por impuestos a las ganancias	\$ -	\$ 1.721.294	-100%
Ganancia (Pérdida)	-\$ 268.528	-\$ 163.960	64%

*Nota.* Elaboración propia, la siguiente tabla enseña el estado de resultados de la empresa Justo & Bueno representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 al 2019, realizando el respectivo análisis horizontal para la compañía.

**Tabla 12**

*Indicadores financieros de la empresa Justo & Bueno para los años 2017 al 2018*

Justo & Bueno (Mercadería S.A.S.)	
INDICADORES FINANCIEROS	
Evolución de las Ventas 2018 vs 2017	-53%
crecimiento utilidad	24%
Margen neto	-21,3%
Nivel de Endeudamiento (Pas / Act)	108,3%
Nivel de apalancamiento (Pas / Patrim)	-2419%

*Nota.* Elaboración propia, la respectiva tabla enseña los indicadores financieros de la empresa Justo & Bueno representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2017 al 2018, desarrollando los correspondientes indicadores, con base, en la información recolectada del balance general y el estado de resultados.

**Tabla 13**

*Indicadores financieros de la empresa D1 para los años 2018 al 2019*

Justo & Bueno (Mercadería S.A.S.)	
INDICADORES FINANCIEROS	
Evolución de las Ventas 2019 vs 2018	31%
Margen Operacional	0%
Margen neto	-1%
Nivel de Endeudamiento (Pas / Act)	140%
Nivel de apalancamiento (Pas / Patrim)	-0,4%



*Nota.* Elaboración propia, la respectiva tabla enseña los indicadores financieros de la empresa Justo & Bueno representativo para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 al 2019, desarrollando los correspondientes indicadores, con base, en la información recolectada del balance general y el estado de resultados.