

CASO JUSTO Y BUENO, ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN QUE LLEVO A LA COMPAÑÍA A ACOGERSE A UNA LEY DE REORGANIZACIÓN EN COLOMBIA EN EL AÑO 2021

Resumen

El proyecto de investigación realizado muestra los resultados del fracaso de la empresa Justo & Bueno en el sector de comestibles para la venta minorista, se estudió el origen del modelo Hard Discount que fue y sigue siendo tan exitoso en Europa y cómo es que surge la idea de copiar este modelo para Colombia.

Se analiza la trayectoria de Justo & Bueno desde el punto de vista de mercado, financiero y social a partir de su creación en el año 2015 por Chileno Michel Olmi, teniendo en cuenta su desarrollo, crecimiento y finalmente hasta el cierre de sus tiendas con sus respectivas consecuencias que afectaron tanto a proveedores como empleados, lo que los llevó como último recurso a “solicitar ser admitida por la Superintendencia de Sociedades en un proceso de reorganización empresarial en los términos de la ley 1116 del año 2006” (Portafolio, 2022).

El tipo de investigación que se utilizó fue exploratoria, descriptiva, explicativa, documental y estudio de caso histórico, usando una metodología cualitativa.

La investigación arrojó como resultado conclusiones ciertas de tipo financiero, comercial y administrativas que explican la quiebra de las tiendas Justo & Bueno.

Palabras Clave: Ley de Reorganización, Estrategias Empresariales, Gestión de la Liquidez, Indicadores Financieros, Hard Discount.

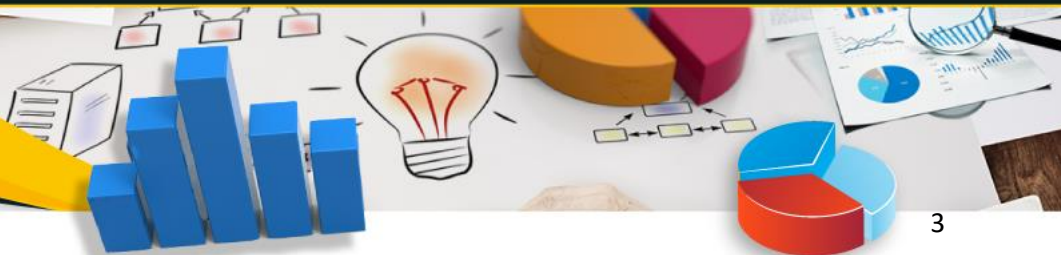
Introducción

En los últimos años, el modelo Hard Discount ha cambiado de manera relevante la manera de consumir de los hogares colombianos, donde se ha encontrado una forma distinta de evaluar los productos a la hora de realizar el mercado y la elección de los lugares donde comprar, hallando que la prioridad no ha de ser el reconocimiento de las marcas sino el precio y la calidad.

Es entonces que vemos compañías que han venido creciendo muy bien mediante este modelo, abriéndose cada vez mayor participación, lo que ha generado que a su vez el mercado en general de productos de consumo masivo haya empezado a moverse de tal forma que le permita mantenerse vigente.

En este contexto, podemos encontrar compañías que han logrado incrementar sus ventas de manera exponencial, pero contra márgenes con el fin de crecer rápidamente, ya que este modelo implica de las compañías que lo adopten una gran cantidad de caja que le permita moverse rápidamente, requiriendo por tanto una estrategia financiera muy sólida para llegar a convertirse en un éxito. Hoy podemos ver que algunas de estas compañías han logrado mantenerse, pero otras han terminado fracasando, como es el caso de Justo & Bueno, quien, a pesar de tener gran parte del mercado abordado, en el año 2021 “solicitó ser admitida por la Superintendencia de Sociedades en un proceso de reorganización empresarial en los términos de la ley 1116 del año 2006” (Portafolio, 2022).

En el presente estudio, vamos a abordar y analizar la situación que llevo a esta compañía a terminar en liquidación, preguntándonos ¿Cuáles fueron los detonantes por los cuales Justo y Bueno llego a acogerse a una ley de reorganización? Para esto es necesario analizar cómo funciona el modelo de negocio de las compañías Hard Discount en Colombia, identificar las motivaciones del consumidor colombiano para acceder a las tiendas de bajo costo, determinar cuál estrategia comercial fue la que



impactó negativamente los resultados financieros de Justo & Bueno y entender la situación de caja de la compañía, que le impidió atender todas sus obligaciones.

Antecedentes y Marco Teórico

Modelo Hard Discount en Colombia:

La investigación desarrolla los detonantes por los cuales Justo & Bueno llegó a acogerse a la ley de reorganización, por lo que en primer lugar lo que se buscó es entender el modelo de negocio de las tiendas y para esto es importante saber qué es y cómo nació el concepto Hard Discount, ya que “el modelo de negocio no fue un <<cabezazo>> colombiano, sino que fue una importación: Justo & Bueno está inspirado en una línea de negocio alemana que se llama Hard Discounter y que traduce <<Descuento Duro>>” (Gutiérrez, 2022).

Los gigantes europeos del comercio de alimentos

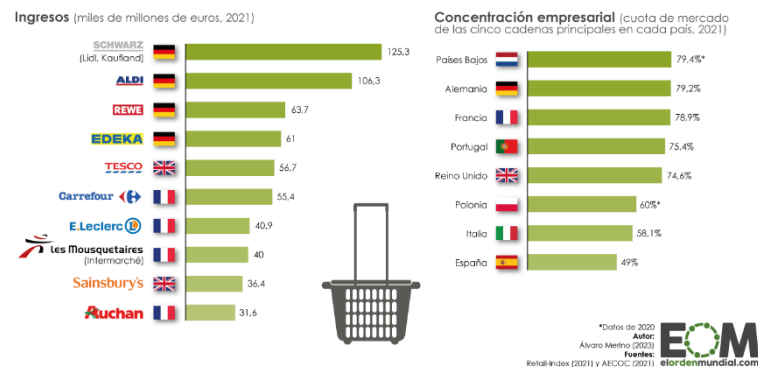


Figura 1. Los gigantes europeos del comercio de alimentos.

Tomado de <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/principales-cadenas-supermercados-europa/>

En Europa las tiendas fundadas por los hermanos Karl y Theo Albrecht son las de mayores ingresos por su modelo de negocio que es ofrecer rebajas directas con el fin de ayudar a su comunidad que venía pasando dificultades económicas y sociales después de la segunda guerra mundial.

Gutiérrez (2022) nos dice que en Colombia este modelo de negocio pertenece al sector de comestibles para la venta minorista, su creador es el Chileno Michel Olmi en el año 2015, quien se inspiró en las tiendas alemanas Aldi y Lidl, por lo que decide crear su propia marca de tiendas de descuento para que familias de bajos recursos pudiesen acceder a productos de calidad a un bajo costo, así es como en el año 2016 crea su primera tienda en Colombia más exactamente en el barrio Restrepo de Bogotá con lo que pretendía llegar a los estratos uno, dos, tres y cuatro de la población.

La visión de crecimiento de Justo & Bueno para el año 2021 era:



Figura 2. Visión de crecimiento.

Elaboración propia, fuente: <https://www.portafolio.co/economia/justo-bueno-ya-cuenta-con-1-000-tiendas-en-colombia-536682>

Las tiendas de Justo & Bueno después de ser un éxito en el sector de comestibles para la venta minorista empieza su declive debido a “la tormenta de la pandemia, Justo & Bueno argumentó que este fenómeno impacto considerablemente sus finanzas. Por lo que la cadena de supermercados pasó de vender \$3,2 billones anuales a tener deudas por más de \$1,2 billones” (Gutiérrez, 2022).

Se realizó una investigación de tipo documental, estudio de caso e histórica apoyándonos en documentos e informes de la web.

El estudio estuvo desarrollado desde dos puntos de vista, el entorno externo que nos permitió saber en el mundo como se comportaban y como estaban posicionadas las tiendas que tenían el modelo de negocio Hard Discount y desde el punto de vista interno que nos permitió conocer las posibilidades de este modelo de negocio y a que sectores de la población iría dirigida.

Por otro lado, nos permitió identificar las causa y consecuencias del porque las tiendas Justo y bueno llegaron a acogerse a la ley de reorganización.

Modelo de Negocio de los Hard Discounts:

Para entender el concepto de Hard Discount, debemos conocer primero cómo funciona el Retail, el cual es un sector de la economía que se dedica a llevar los productos y servicios al consumidor final (Quintero, 2019). Los modelos de negocio de este sector han innovado en el desarrollo de nuevos formatos de tiendas lo que requiere conocer el comportamiento de los consumidores y el contexto de estos (Quintero, 2019).

Como ya hemos indicado, la filosofía de “descuento duro” es un formato de retail que busca brindar a los consumidores productos de buena calidad, pero de bajo costo. Para lograr esto se valen de una serie de medidas como son: (Gomez, s.f.).

- Tener un portafolio limitado de productos, entre 600 y 1800, atendiendo a la paradoja de que entre menos opciones es más fácil la toma de decisión de parte del consumidor.
- No hay rubros del presupuesto destinados para mercadería, impulso o publicidad, esto disminuye el costo y además se espera que la publicidad sea realizada por el voz a voz.
- El proveedor no tiene gastos logísticos adicionales, ya que entrega su mercancía en un centro de acopio y la misma compañía se dedica de hacer la distribución en las diferentes tiendas.
- Los productos son exhibidos en las tiendas en sus unidades de empaque, esto reduce costos de estructuras para exhibición y facilita el almacenamiento.

Además, se deben atender unos principios rectores como el control detallado de los costos, tiendas de pocos m² ubicadas en barrios con alto tráfico ya que se espera volumen en las ventas y un 90% de marcas propias en el portafolio (Gomez, s.f.).

La negociación con los proveedores toma un papel muy relevante en el éxito del formato, ya que la negociación del precio con estos, así como la disponibilidad acorde a las necesidades del consumidor, impacta en la entrega de bajos precios.

Existen otros factores que impactan en el éxito de estos modelos, según una investigación realizada por el Grupo Bit, “el éxito está centrado en su modelo de negocio y valor de marca, destacándose por sus personalidades carismáticas, inspiradoras, seguras y que generen identificación en las personas” (Grupo Bit Business Analytics, s.f.), es decir, se cuenta una historia por medio de la imagen

de marca, mediante la construcción de un capital cultural entendiendo las necesidades de las personas y generando una experiencia de consumo.

Aspectos financieros en el modelo Hard Discount

Como en cualquier organización, la planeación estratégica debe tener un componente financiero relevante, que permita a las compañías atender todas las erogaciones de la operación y a su vez ser rentables para generar valor a los socios y accionistas. En este negocio, la gestión financiera es supremamente importante, ya que por un lado requiere de la inyección de importantes recursos para el crecimiento acelerado que exige el negocio, con estos recursos se debe hacer una buena gestión de pago a proveedores y la cartera al ser ventas de contado, genera caja inmediata que debe usarse estratégicamente, por tanto, es relevante entender desde el aspecto financiero algunos conceptos importantes:

Informes financieros:

Los Informes financieros son documentos que permite conocer el estado económico de una organización, se construyen a partir de los datos registrados durante un periodo de tiempo. Estos reportes permiten a las compañías en base a esta información tomar decisiones en términos de inversión, desinversión, ampliación o contracción de líneas de negocio y solicitudes de apalancamiento, además permite identificar debilidades de las compañías con el fin de realizar ajustes de forma oportuna en la operación, así como determinar si se lograron los objetivos planteados en periodos anteriores. (Bizneo , s.f.).

Estos informes se componen de un Balance General que permite identificar los activos de las compañías y la forma de apalancamiento, ya sea con pasivos o con los socios por medio del patrimonio; un Estado de Situación Financiera que permite revisar el resultado de la operación durante

un periodo y si la compañía dio utilidad o pérdida; el Estado de Flujo de Efectivo, con el que se busca revisar la posición de liquidez de la compañía y el uso de los recursos durante un periodo determinando fuentes y usos, el Estado de Cambios en el Patrimonio donde se evidencia los movimientos patrimoniales de la compañía.

Indicadores Financieros:

Para realizar el análisis de la información financiera contenida en los Informes Financieros, se requiere del cálculo de unos indicadores “los cuales comprenden dos aspectos: el cálculo y la interpretación con el objetivo de tratar de conocer el desempeño de la empresa” (Instituto Nacional de Contadores Públicos, s.f.).

Existen diferentes razones o indicadores que se pueden usar, las más relevantes dentro de un análisis son: razones de liquidez que evalúa capacidad de pago, razones de rentabilidad que evidencia la capacidad de dar utilidades por la ejecución del core del negocio, razones de endeudamiento que mide el apalancamiento de la empresa y razones de actividad que permite identificar la gestión del ciclo del negocio.

Gestión de la Tesorería:

Si bien en una compañía es muy relevante una buena dinámica de ventas, es mucho más relevante el manejo correcto de la tesorería, la cual consiste en la optimización de la liquidez, garantizando que los recursos disponibles sean suficientes para atender con todos los pagos a los que se comprometió la compañía. Se requiere de un exhaustivo control de los cobros (cartera) y los pagos, buscando que el pago de los clientes sea en el menor tiempo posible y a su vez procurando que el apalancamiento se dé por medio de los proveedores. Adicional se debe incluir dentro del control, todos los demás pagos

como son la atención del servicio a la deuda con las entidades financieras, el apalancamiento con socios y otros gastos del negocio que puede ser o no operacionales. (Fernandes, 2022)

Fuentes de apalancamiento:

Las compañías con el fin de alcanzar los objetivos trazados en términos de crecimiento, inversión o incursión en nuevos proyectos requieren de recursos, los cuales puede obtener mediante aporte de los socios o por medio de entidades financieras.

El apalancamiento podemos definirlo como “una herramienta financiera que permite incrementar capital propio de inversión, mediante figuras de endeudamiento” (UNIR, 2023). Es entonces que las compañías deben realizar una planeación mesurada con el fin de mantener unos indicadores de apalancamiento controlados, pero, además, procurar que las inversiones realizadas generen unas rentabilidades que cubran ese gasto financiero en el que se incurre.

Metodología y hallazgos

Para el desarrollo de esta investigación nos apoyamos en un análisis tipo exploratorio y tipo explicativo, donde mediante la recopilación de información tanto internacional como local junto con el análisis des estados financieros reportados por la compañía Justo & Bueno, nos permite responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles fueron los detonantes por los cuales Justo & Bueno llego a acogerse a una ley de reorganización?

Hallazgos

Situación Financiera

Según información tomada de la base de datos EMIS (2023) la cual dispone la base de resultados financieros de la compañía desde el año 2017 a 2021 se identificaron y analizaron ciertos indicadores de endeudamiento, liquidez, capital de trabajo y de rotaciones arrojando lo siguiente:

En términos de Endeudamiento la compañía se encontraba en una situación muy compleja todos los años analizados, arrojando un sobreendeudamiento, es decir sus pasivos o deudas son superiores a sus activos, este indicador se mide porcentualmente e indica que tanto de lo que tenemos está financiado, el resultado de este no debe ser superior a 100 % y normalmente para las empresas se encuentran en un rango del 40% al 70%.

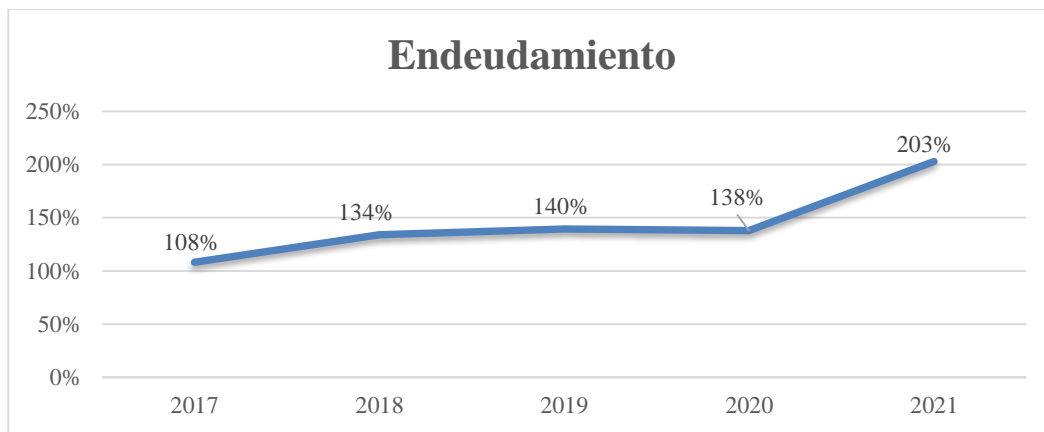


Figura 3. Histórico ratio endeudamiento.

Elaboración propia tomado de: <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/public/menu.htm>

Estos niveles de endeudamientos son complejos dado que la venta de todo el activo no es suficiente para cubrir todas las deudas.

En términos de liquidez analizamos la prueba acida la cual nos arroja un valor que se interpreta que por cada peso de deuda que se tenga se cuenta con un capital líquido que lo respalda, para el cálculo del mismo tenemos en cuenta el valor de los activos corrientes menos los inventarios sobre el pasivo corriente de la compañía, el objetivo de este indicador es que sea superior a uno o este muy cercano, para el caso de Justo & Bueno durante el periodo analizado estos resultados fueron muy inferiores a uno lo cual indica que en ningún momento sus activos líquidos son suficientes para cubrir sus deudas a corto plazo.

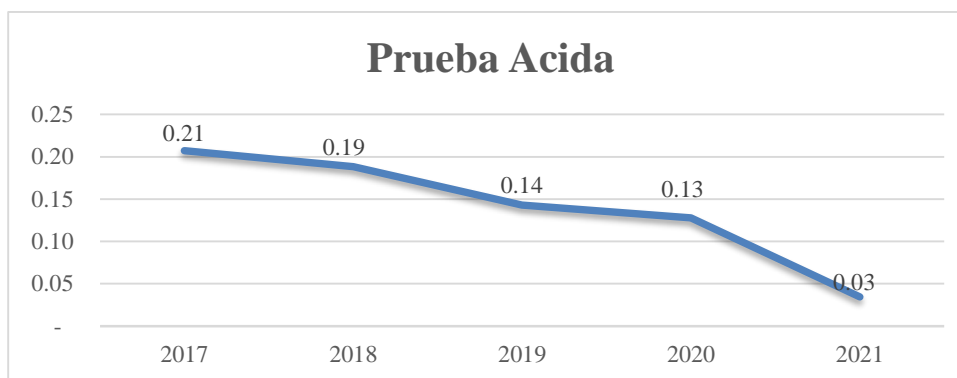


Figura 4. Histórico ratio Liquidez.

Elaboración propia tomado de: <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/public/menu.htm>

En cuestiones de capital de trabajo que indica los recursos con el que se cuenta para la operación después de cancelar todos los pasivos o deudas a corto plazo, observamos que durante todos estos periodos este valor era negativo como consecuencia de las altas deudas acumuladas anualmente y a la no generación de utilidad en cada uno de los periodos.



Figura 5. Histórico comportamiento del capital de trabajo (Activo Corriente menos Pasivo Corriente).

Elaboración propia tomado de: <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/public/menu.htm>

Adicional se evidencia que las cuentas por pagar del 2017 representaban el 84% de los activos y para el 2021 esta cifra ascendió al 97% es decir que cada vez la compañía venía deteriorando sus resultados como consecuencia de no contar con el capital idóneo para la operación. Si a eso le incluimos la deuda financiera se evidencia que sus deudas totales a corto plazo son mayores a sus activos y es cubierto por un deterioro en el patrimonio mediante la acumulación de resultados negativos constantes evidenciados desde el 2017 donde su retorno sobre las ventas fue del -21% unos 163.961 Millones, 2018 un -13 % unos 215.778 Millones , 2019 un -10% unos 268.528 Millones, 2020 un 8 % unos 252.748 Millones y en 2021 un -29% 434.961 Millones.

El peor año y detonante para la crisis fue la disminución en ventas generadas principalmente por la coyuntura COVID 19, con este nivel de ingresos sus gastos administrativos y gastos de ventas eran superiores a la utilidad neta generada, este comportamiento se evidenciaba desde el 2017 pero para el año

2021 este porcentaje fue el mayor, pesando un 38.9 % de las ventas y contando solo con un margen de 15.9%

Motivaciones del consumidor.

Las principales motivaciones para los consumidores de este modelo de negocio están asociadas en términos de precio y esto como resultado de la inflación, cada vez los productos alimenticios sufren ajustes a su precio por temas de inflación o problemas logísticos y los consumidores sin tener el mismo ajuste de precios en sus ingresos recurren a alternativas de bajo costo.

“La preferencia de los consumidores por realizar compras en un solo lugar, por su interés en adquirir productos frescos y saludables y por su búsqueda de una buena relación precio/calidad” (Saldarriaga Farfan, 2003, pág. 21). Adicional por temas de tiempos asociados al traslado hacia el establecimiento y a tiempos promedio dentro del establecimiento.

Estrategia comercial.

Las tiendas se crearon con la idea de emular las tiendas de barrio que han sido el modelo más exitoso en Colombia ya que como se dice coloquialmente hay una tienda en cada esquina y esta fue su apuesta, abrir una tienda en cada barrio popular que abasteciera los estratos uno, dos, tres y cuatro, esta estrategia los llevó a que un crecimiento exponencial con un valor agregado que era productos de calidad a bajos precios, “según el diario La República, el secreto de su éxito inicial fue trabajar de la mano con pequeños proveedores y arrendar todos sus locales” (Diario La República, s.f.) citado en (Panamá América, 2022).

De acuerdo al Panamá América (2022) con el paso del tiempo la popularidad de las tiendas empezó al igual que las ventas a caer, una de las razones por la quiebra de Justo & Bueno fue la mala administración y la llegada de la pandemia, sin embargo, la administración como medida estratégica toma la decisión de abrir más tiendas en Colombia y Panamá lo que no le permitió cumplir con los pagos a empleados y proveedores, sabiendo que las ventas estaban cayendo y las deudas aumentando a \$1.2 billones. Como consecuencia de esto, Justo & Bueno recibió una orden de liquidación por parte de la Superintendencia de Sociedades.

Conclusiones



- Los crecimientos de manera exponencial sin una buena planeación estratégica y sin contar con un respaldo de caja adecuada puede causar la liquidación de cualquier compañía, en este caso la de Justo & Bueno.
- La gestión de tesorería en las compañías es un rubro muy importante, ya que dependiendo de la gestión de esta se pueden proyectar y tomar decisiones que impacten positivamente la organización, recordemos que las empresas se quiebran por caja. Hay situaciones en donde los resultados de un periodo de una organización son negativos, pero si se cuenta con el flujo de caja positivo esta misma puede continuar en funcionamiento.
- Es necesario contar con las personas idóneas en los cargos específicos que permitan identificar las problemáticas lo más pronto posible para poder detonar planes de acciones a las mismas.
- El modelo Hard Discount se considera una excelente opción para los consumidores principalmente de estratos 1,2,3 y 4 ya que brindan soluciones en relación precio calidad. Pero para esta tipología de negocio es muy relevante las negociaciones puntuales con proveedores, los cuales van a permitir trasladar este bajo costo a los consumidores, estos proveedores en gran proporción son locales y nacionales.
- El control periódico en términos de cifras financieras (márgenes, gastos fijos, gastos administrativos, costo de la deuda), negociaciones puntuales, junto con un análisis de las coyunturas nacionales e internacionales permiten tener claridad de la estrategia y visión del negocio.

Recomendaciones

El plan estratégico de las compañías debe estar alineado a la visión interna y las metas propuestas, pero también deben estar atadas a factores y coyunturas internas y externas, ya que si estos no se contemplan y suceden pueden generar un fuerte impacto en las organizaciones, es de allí que un pensamiento global y resolutivo toma fuerza en las compañías.

Por lo que se recomienda en las organizaciones, una buena planeación estratégica que tome en consideración todos los factores mencionados pero que además este en constante evolución, permitiéndole estar en el momento adecuado para la toma de decisiones.

Una evaluación constante de la caja no solo implica la atención oportuna de las obligaciones adquiridas, sino también la continuidad y estabilidad financiera de aquellos stakeholders con quienes trabaja una organización, por tanto, la revisión estratégica debe estar volcada a tener la suficiente solidez para permanecer en el mercado, como tener aquellas relaciones importantes vigentes y fuertes para crecer en conjunto.

Referencias

- Aldi Supermercados. (s.f.). Obtenido de Aldi Supermercados: <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/historia.html>
- Bizneo . (s.f.). *Bizneo Blog*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/informes-financieros/>
- Fernandes, J. R. (28 de 11 de 2022). *SAGE*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/conoce-que-es-la-gestion-de-tesoreria-y-como-tenerla-bajo-control/>
- Gomez, I. (s.f.). *PANAMERICAN BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de EL “HARD DISCOUNT”, MÁS QUE UN FORMATO DE RETAIL, UNA FILOSOFÍA: <https://panamericanlatam.com/el-hard-discount-mas-que-un-formato-de-retail-una-filosofia/#:~:text=En%20los%20formatos%20de%20%E2%80%9CHard,para%20impulso%2C%20mercaderistas%2C%20aniversarios.>
- Grupo Bit Business Analytics. (s.f.). Obtenido de <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/cuales-son-los-secretos-del-exito-de-los-hard-discount>
- Gutiérrez, A. (13 de junio de 2022). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/la-historia-detras-de-la-quebra-de-justo-bueno-y-el-perfil-del-nuevo-inversionista-3382224>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (s.f.). *INCP*. Obtenido de <https://incp.org.co/analisis-financiero-mediante-indicadores-para-la-toma-de-decisiones/#:~:text=Los%20indicadores%20financieros%20se%20utilizan,las%20operaciones%20de%20la%20compa%C3%B1a%20C3%ADa.>
- La Republica. (05 de 2018). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-2017/los-5-3-billones-que-vendieron-d1-ara-y-justo-bueno-son-6-5-del-retail-2731829>
- Panamá América. (26 de noviembre de 2022). *Panamerica*. Obtenido de <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/auge-y-caida-de-justo-bueno-por-que-paso-del-exito-la-quebra-1214883>
- Portafolio. (19 de 01 de 2022). Justo & Bueno es admitido en proceso de reorganización. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/justo-y-bueno-es-admitido-en-proceso-de-reorganizacion-por-la-supersociedades-560728>
- Quintero, I. (2019). Tiendas Hard Discount como un modelo de negocio: Analisis comparativo entre Colombia y Perú. Colombia. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/17904/2019ingridquintero.pdf?sequ>

Saldarriaga Farfan, P. (2003). Las tiendas de descuento de alimentos: una opción para el mercado colombiano. Obtenido de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/15892/u239737.pdf?sequence=1>

UNIR. (13 de 06 de 2023). *Universidad de la Internet*. Obtenido de ¿Qué es el apalancamiento financiero? Tipos y ejemplos: <https://mexico.unir.net/economia/noticias/apalancamiento-financiero/#:~:text=Las%20fuentes%20de%20apalancamiento%20financiero,intereses%20u%20otros%20acuerdos%20comerciales>.