

El papel de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la generación de valor en
almacenes de bajo costo. Caso de estudio Tiendas D1 (2018-2020)

María Paula López Cordoba

Oscar Felipe Hurtado Mosquera



Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas

Programa de Administración De Empresas

Popayán

2022

El papel de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la generación de valor en
almacenes de bajo costo. Caso de estudio Tiendas D1 (2018-2020)

Óscar Andrés López Valencia

Asesor

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas



Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas

Programa de Administración De Empresas

Popayán

2022

Nota de aceptación

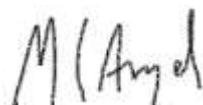
El director y Jurados del Trabajo titulado “El papel de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la generación de valor en almacenes de bajo costo. Caso de estudio Tiendas D1 (2018-2020)”, realizado por Óscar Felipe Hurtado Mosquera y María Paula López Córdoba, una vez revisado el escrito final y aprobada la sustentación del mismo autorizan para que realice las gestiones administrativas correspondientes a su título profesional.



Director



Jurado Magister Javier Solarte Camayo



Jurado Magister Jean Marcel Cabrera Ángel

Popayán, abril de 2022

Agradecimientos

Los autores del presente trabajo agradecen a:

La Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, por darnos la oportunidad de cursar la carrera profesional de Administración de Empresas,

Al director del trabajo, por orientarnos de forma acertada, darnos su conocimiento y brindar el apoyo requerido para terminar el proyecto,

A familiares y amigos, que nos apoyaron en la elaboración del trabajo.

Contenido

	Pág.
Resumen	11
Abstract	13
Introducción	15
1. Planteamiento del problema	17
2. Justificación	23
3. Objetivos	27
3.1 General	27
3.2 Específicos	27
4. Estado del arte o marco referencial	28
4.1 Marco teórico	28
4.2 Marco conceptual	31
4.3 Marco referencial	33
4.4 Marco legal	36
5. Metodología	42
6. Prácticas De RSE Realizadas Por Tiendas D1	46
6.1 Tiendas D1 Y La Sostenibilidad	46
6.2 Identificación De Prácticas De Sostenibilidad De Tiendas D1	47
7. Articulación De Las Prácticas De RSE Al Modelo De Negocios De Tiendas D1	51

	6
7.1 Modelo De Negocios De Tiendas D1	51
7.2 La Sostenibilidad Y Su Integración Al Modelo De Negocios	52
8. Impacto Financiero De Las Prácticas De RSE En La Creación De Valor En Tiendas D1	55
8.1 Diagnóstico Financiero De Tiendas D1 (Koba Colombia SAS) (2018-2020)	55
8.2 Creación De Valor En Tiendas D1	65
8.3 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Creación De Valor En Tiendas D1 (2018-2020)	70
8.3.1 Inversión Y Beneficios Financieros Por RSE En Tiendas D1 (2018-2020)	70
8.3.2 Relación Beneficio / Costo Por Sostenibilidad En Tiendas D1 (2018-2020)	81
8.3.3 Utilidad Por Desarrollo De Prácticas De RSE En Tiendas D1 (2018-2020)	82
8.3.4 Flujo De Efectivo Por Prácticas De RSE En Tiendas D1 (2018-2020)	84
8.3.5 Diagnóstico Financiero De Tiendas D1 Sin Prácticas De RSE (2018-2020)	87
8.3.6 Valor Económico Agregado Sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	94
8.3.7 Flujo de Caja Libre Sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	96
8.3.8 EBITDA Sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	98
8.3.9 Valoración De Tiendas D1 Con Y Sin RSE (2018-2020)	100
8.3.10 Correlación Entre La RSE, La Utilidad Y La Liquidez En Tiendas D1 (2018-2020).	105
9. Prácticas De RSE Que Más Contribuyen A La Creación De Valor En Tiendas D1	110

10. Conclusiones	113
11. Recomendaciones	115
Referencias bibliográficas	116

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Estado de situación financiera – Koba Colombia SAS (Tiendas D1) 2018-2020	55
Tabla 2. Estado de resultado integral	60
Tabla 3. Estado de Flujo de efectivo	62
Tabla 4. Valor Económico Agregado (EVA), Tiendas D1 (2018-2020)	65
Tabla 5. Flujo de Caja Libre (FCL) – Tiendas D1 (2018-2020)	67
Tabla 6. EBITDA – Tiendas D1 (2018-2020)	69
Tabla 7. Inversión social en Tiendas D1 (2018-2020)	71
Tabla 8. Beneficios financieros por prácticas de RSE en Tiendas D1 (2018-2020)	76
Tabla 10. Utilidad por prácticas de RSE en Tiendas D1 (2018-2020)	82
Tabla 11. Flujo de efectivo por estrategias de sostenibilidad (2018-2020).	84
Tabla 12. Estado de Situación Financiera sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	87
Tabla 13. Estado de Resultado integral sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020).	90
Tabla 14. Flujo de efectivo sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	92
Tabla 15. EVA sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	95
Tabla 16. FCL sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	97
Tabla 17. EBITDA sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	99
Tabla 18. Costos y beneficios de las principales estrategias de sostenibilidad, Tiendas D1 (2018-2020).	112

Lista de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1. EVA Tiendas D1 (2018-2020)	66
Gráfico 2. FCL – Tiendas D1 (2018-2020)	68
Gráfico 3. EBITDA – Tiendas D1 (2018-2020)	70
Gráfico 4. Tiendas D1 – Inversión en RSE, 2018.	73
Gráfico 5. Tiendas D1 – Inversión en RSE, 2019.	74
Gráfico 6. Tiendas D1 – Inversión en RSE, 2020	75
Gráfico 7. Tiendas D1 – Beneficios financieros por RSE, 2018	78
Gráfico 8. Tiendas D1 – Beneficios financieros por RSE, 2019	79
Gráfico 9. Tiendas D1 – Beneficios financieros por RSE, 2020	80
Gráfico 10. Relación beneficio / costo por sostenibilidad (2018-2020)	81
Gráfico 11. Utilidad social de Tiendas D1 por sostenibilidad (2018-2020)	83
Gráfico 12. Flujo de efectivo por estrategias de sostenibilidad (2018-2020).	86
Gráfico 13. EVA sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	96
Gráfico 14. FCL sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	98
Gráfico 15. EBITDA sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	99
Gráfico 16. EVA con y sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	100
Gráfico 17. FCL con y sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	102
Gráfico 18. EBITDA con y sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)	103

	10
Gráfico 19. Diferencias de utilidad / Eva	105
Gráfico 20. Diferencias de la utilidad / FCL	106
Gráfico 21. Diferencias de la utilidad / EBITDA	107
Gráfico 22. Diferencias del flujo de efectivo / EVA	107
Gráfico 23. Diferencias del flujo de efectivo / FCL	108
Gráfico 24. Diferencias del flujo de efectivo / EBITDA	109
Gráfico 25. Estrategias que generan mayores beneficios financieros, Tiendas D1 (2018-2020) (Miles de millones)	110
Gráfico 26. Inversión en las estrategias que generan mayores beneficios financieros, Tiendas D1 (2018-2020) (Miles de millones).	111

Resumen

La mayoría de empresas a nivel global desarrollan prácticas de RSE, preparan y comunican informes de sostenibilidad con base en estándares internacionales, sin embargo, en ellos solamente se muestra la inversión social más no los beneficios financieros obtenidos, lo que dificulta la toma de decisiones de los grupos de interés, así, se plantea una investigación que permita establecer como la RSE no solamente contribuye a la creación de valor compartido sino que conlleva a mejorar la posición financiera de los negocios, por medio de una mayor utilidad, rentabilidad y liquidez. Para lo cual, se desarrolló una investigación con enfoque mixto, y de tipo exploratoria soportada en los informes de sostenibilidad de Tiendas D1, de los cuales, se extrajo la información financiera de los años 2018-2020 que permitió calcular indicadores como el Valor Económico Agregado (EVA), Flujo de Caja Libre y EBITDA.

A través de la investigación, se estableció que Tiendas D1 desarrolla prácticas de sostenibilidad enfocadas a lo social, a los colaboradores y lo ambiental, especialmente este último, lo cual, permite no solo beneficiar a la comunidad de influencia sino mejorar la calidad de vida de su talento humano, y mitigar su impacto sobre el medio ambiente y los recursos naturales.

Igualmente, se estableció que Tiendas D1 articula la sostenibilidad al modelo de negocios a través de políticas, gobierno corporativo y comité de sostenibilidad, que procuran la incorporación de la responsabilidad social en las decisiones estratégicas de la empresa, y de satisfacer las necesidades de los grupos de interés, por medio de actividades concretas que los beneficien y de información de calidad y relevante para la toma de decisiones.

También, se determinó que a través de las prácticas de sostenibilidad Tiendas D1 logra beneficios superiores a la inversión social, lo que no solo le permite crear valor sino mejorar su posición financiera en cuanto a una mayor utilidad, rendimiento, liquidez y estructura financiera.

Finalmente, se identifican las prácticas de sostenibilidad que más inciden en la posición financiera del negocio, como son las alianzas estratégicas con los proveedores, la capacitación a su talento humano, y la venta de bolsas reutilizables, así, la compañía no solo realiza este tipo de prácticas para beneficiar a las partes interesadas sino para obtener un beneficio financiero que le permita una mayor productividad y mejor posición competitiva en el mercado nacional.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresarial, Creación de Valor, Sostenibilidad, Modelo de negocio, Valor Compartido.

Abstract

The majority of companies at a global level develop CSR practices, prepare and communicate sustainability reports based on international standards, however, they only show the social investment, but not the financial benefits obtained, which makes it difficult to make decisions on sustainability. interest groups, thus, an investigation is proposed to establish how CSR not only contributes to the creation of shared value but also leads to improving the financial position of businesses, through greater utility, profitability and liquidity. For which, an investigation with a mixed approach was developed, and of an exploratory type supported by the sustainability reports of D1 Stores, from which the financial information of the years 2018-2020 was extracted, which allowed calculating indicators such as the Economic Value Added. (EVA), Free Cash Flow and EBITDA.

Through the investigation, it was established that Tiendas D1 develops sustainability practices focused on the social, the collaborators and the environment, especially the latter, which allows not only to benefit the community of influence but also to improve the quality of life of its human talent, and mitigate its impact on the environment and natural resources.

Likewise, it was established that Tiendas D1 articulates sustainability to the business model through policies, corporate governance and sustainability committee, which seek to incorporate social responsibility in the company's strategic decisions, and to satisfy the needs of groups. of interest, through specific activities that benefit them and quality and relevant information for decision-making.

Also, it was determined that through sustainability practices, Tiendas D1 achieves benefits greater than social investment, which not only allows it to create value but also improve its financial position in terms of greater utility, performance, liquidity, and financial structure.

Finally, the sustainability practices that most affect the financial position of the business are identified, such as strategic alliances with suppliers, training of its human talent, and the sale of reusable bags, thus, the company not only carries out this type of practices to benefit the interested parties but to obtain a financial benefit that allows greater productivity and a better competitive position in the national market.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Value Creation, Sustainability, Business Model, Shared Value.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo establecer la relación entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la generación de valor en los almacenes de bajo costo a través de un estudio de caso en Tiendas D1, para lo cual se tomó como referencia la información financiera y no financiera contenida en los informes de sostenibilidad de la empresa.

Para cumplir con este propósito, inicialmente se identificaron las principales estrategias de sostenibilidad en cuanto al medio ambiente, lo social, económico y con los colaboradores, que permiten a la compañía ser socialmente responsable.

Seguidamente, se analiza cómo Tiendas D1 articula la sostenibilidad al modelo de negocios, dado que es esencial no solo la realización de estrategias de sostenibilidad, sino que estas se armonicen con el modelo empresarial, para lo cual, se identifican sus políticas de sostenibilidad, órganos que se encargan de la ejecución y control, y comités de ética y de desarrollo sostenible.

Posteriormente, se establece cual es el impacto financiero de las prácticas de RSE en la creación de valor, donde, se toman como referencia indicadores como el Valor Económico Agregado (EVA), Flujo de Caja Libre (FCL), y EBITDA, los cuales se calculan a partir de los estados financieros de la firma, como son, el Estado de Situación Financiera (ESFA, el Estado de Resultado integral, y el Estado de Flujo de Efectivo.

Finalmente, y con la información anterior, se identifican las estrategias de sostenibilidad que más contribuyen a la generación de valor, es decir, las que causan el mayor beneficio al menor costo.

Se espera entonces, con la realización del presente trabajo contribuir al estado del arte respecto a la incidencia de la RSE en la generación de valor, esta vez no solo desde lo cualitativo sino desde lo cuantitativo.

1. Planteamiento del problema

La RSE no es un tema reciente, se ha venido estructurando a partir de la Revolución Industrial, de acuerdo a Mosquera (2019) surge por el interés de los grupos sociales de indagar por el impacto que tiene la depredación de los recursos naturales por parte de las grandes corporaciones, lo que a su vez generó un agotamiento importante que se hizo evidente en el siglo XX, por lo cual, la sociedad reclama a las compañías y les exige se adopten medidas para prevenir o mitigar la incidencia negativa sobre el ambiente.

Rojas y Olaya (2012) indican que en la década de los 20's surge la necesidad que las empresas devuelvan a la sociedad beneficios por el uso de los recursos productivos, lo que no tuvo acogida entre las compañías, no obstante, las grandes corporaciones que operaban a nivel internacional comienzan a realizar acciones de filantropía para lograr la aceptación de los clientes y consumidores.

Posteriormente, según Mosquera (2019) a raíz de la gran depresión de 1929 en Estados Unidos se endurecen las leyes y el Estado requiere a las empresas para que contribuyan en la recuperación económica, además se exige que su operación se refleje en un beneficio social a través de contribuciones que permitan ayudar a los sectores más afectados.

En 1950 Bowen, uno de los teóricos más relevantes en materia de RSE, plantea que las compañías deben considerar las consecuencias sociales de su operación, por lo que estima que este concepto debe ser incorporado a la gestión administrativa de las mismas, es decir, articularse al modelo de negocio.

Ferro y Avirama (2020) afirman que en los 60's se genera un gran activismo social en el mundo, y se desarrolla la RSE en América Latina, igualmente, se hace evidente la crisis ambiental, lo que genera presión de los grupos sociales sobre los Gobiernos para que regulen la actividad de las empresas en cuanto al impacto negativo sobre el ambiente.

En los 70's, de acuerdo a Mosquera (2019) se desarrolla el concepto de RSE a raíz de la Conferencia de Estocolmo de 1972 efectuada por la ONU, a partir de la cual, la mayoría de países toman medidas para regular la actividad empresarial y su impacto sobre el ambiente.

Canessa y García (2005) indican que en los 80's surge lo que se denomina la Conciencia Social Contemporánea que permite la sensibilización de los grupos de interés acerca de fenómenos como la globalización y su incidencia sobre el ecosistema, generando el concepto de desarrollo sostenible, del mismo modo, se consolida el balance social, para mostrar la gestión de las empresas en cuanto a lo económico, talento humano y ambiente. También surge la Teoría de los stakeholders, que a la postre se convierte en el eje básico de la RSE, en la que se plantea que las compañías no solo deben efectuar gestión social sino comunicarla a las partes interesadas. Otras conceptualizaciones relevantes desarrolladas en esta época son la Ética empresarial y el Corporate Social Performance.

Mosquera (2019) indica que en los 90's se desarrolla la idea de una alianza de organizaciones de RSE, donde, se constituyen varias entidades que promueven metodologías que orientan a las empresas para ser socialmente responsables, entre

estas en 1997 el Global Reporting Initiative (GRI) de Ámsterdam, en 1998 el Instituto Ethos de Brasil, y en 1999 el Fundemás de El Salvador.

A principios del siglo XX, Ferro y Avirama (2020) plantean que en la mayoría de países hay un compromiso acerca de la RSE, entre los que está Colombia que se adquiere al Pacto Global en el 2004, también es importante anotar que la metodología GRI se aplica en el país desde el 2014, y en la actualidad es el estándar para la preparación de informes de sostenibilidad, impacto e integrados.

En Colombia la RSE tampoco es tema reciente, según Ferro y Avirama (2020) surge con la Reforma de 1936, cuando se realiza un compromiso social con los trabajadores y la comunidad para mejorar sus condiciones laborales, posteriormente, en la década de los 60's se crean las primeras fundaciones, Carvajal en 1962 y Corona en 1963, lo que muestra el interés de estas compañías por participar en la solución de las problemáticas sociales de la época.

Maldonado (2012) plantea que en los 70's se publica en el país el primer Balance social, promovido en 1978 por Fabricato, Enka y la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), que trataba aspectos referentes a recurso humano, clima laboral, accidentes de trabajo, egresos e ingresos.

En 1986, se proponen una serie de indicadores para evaluar la incidencia de la actividad empresarial en el contexto interno y externo, que permitió la estructuración del manual de balance social realizado por un grupo interdisciplinario en colaboración con el Centro Colombiano de Relaciones Públicas (CECORP), a través del cual establecer la relación entre la inversión social y el desempeño económico de las empresas que operan en el país. (Maldonado, 2012).

El 2004 es importante para Colombia respecto a la RSE, debido a que su adhesión al Pacto Global conlleva a la estructuración de una ciudadanía global corporativa, que permite la conciliación de los intereses de las empresas con las demandas sociales, igualmente, porque a partir de este año las compañías nacionales e internacionales que operan en el país comienzan no solo a integrar la responsabilidad social a su modelo de negocios sino a la emisión de informes de sostenibilidad y de impacto (Ferro y Avirama, 2020).

En cuanto a la RSE y el medio ambiente, es importante considerar que en el país se ha desarrollado una legislación ambiental, sin embargo, algunas empresas no la cumplen. Según el BID (2017), la vigilancia y control del cumplimiento de esta normativa es difícil, lo que ha conllevado al deterioro progresivo del medio ambiente.

Así, los diferentes grupos de interés exigen a las empresas el cumplimiento de su responsabilidad, no solo en lo ambiental, sino en lo social y el talento humano, lo que no implica únicamente inversión, sino que genera beneficios económicos, que en la mayoría de los casos inciden en el desempeño financiero, conllevando a la creación de valor. Al respecto, Robbins y Coulter (2010) indican que a través de las prácticas de RSE es posible generar un impacto positivo en la sociedad y maximizar las utilidades para las compañías, es decir, generar valor compartido.

Igualmente, Porter y Kramer (2011) indican que la RSE genera valor para la sociedad y la empresa haciendo que los negocios compitan de forma estratégica integrando lo social con el desarrollo de las compañías, lo que se alcanza cuando las organizaciones generan mayores ganancias que permitan brindar mejores condiciones económicas, sociales y ambientales.

Los almacenes de bajo costo como Tiendas D1, Justo & Bueno, y ARA no han sido ajenos a la importancia del desarrollo de las prácticas de RSE, para lo cual, las han incorporado a su modelo de empresa, permitiendo consolidarse en el mercado. En el caso de Tiendas D1, ha sido pionero en implementar estrategias de sostenibilidad como la reutilización de cajas y bolsas plásticas, y la utilización de luces LED y neveras con bajo consumo energético.

Es evidente entonces la relación entre la RSE y la generación de valor, tanto para la empresa que maximiza sus utilidades como para la sociedad que obtiene mayores beneficios, no obstante, esta relación no es tan clara desde lo financiero, considerando que no se han cuantificado los beneficios que obtienen las empresas con la realización de este tipo de prácticas, y menos aún cuanto valor se ha creado para la compañía, lo que sería relevante para definir su incidencia en la posición financiera. Según Mosquera (2019) las empresas, aunque desarrollan la RSE a través de estrategias de sostenibilidad, que muestran su gestión en cuanto al medio ambiente, lo social, y laboral, no indican de manera clara los beneficios obtenidos y la generación de valor para la compañía y comunidad de influencia.

Un elemento esencial de la RSE, es que las empresas a través de estas prácticas devuelvan a la sociedad un beneficio equivalente por el uso de los recursos productivos, sin embargo, con la información presentada por las compañías en los diferentes informes de sostenibilidad e integrados no es posible conocer el beneficio financiero que obtienen y menos aún si este es equivalente al social.

Así, el presente trabajo responde a la necesidad no solo de establecer el beneficio obtenido por los almacenes de bajo costo con el desarrollo de las prácticas de

RSE, a través de un estudio de caso en Tiendas D1, sino, de definir cuanto valor se crea para la compañía, qué tipo de prácticas generan mayor valor para la empresa y la sociedad, y establecer si el beneficio financiero es equivalente al beneficio social.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tiene el siguiente problema de investigación:
¿Cuál es el papel de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la generación de valor en almacenes de bajo costo como Tiendas D1?

2. Justificación

La RSE implica para las empresas la realización de prácticas a través de las cuales no solo lograr la maximización de las utilidades sino un beneficio social equivalente, no obstante, en sus diferentes informes de sostenibilidad, impacto e integrados las compañías solamente presentan información financiera y las estrategias adoptadas para cumplir con su responsabilidad social (Ferro y Avirama, 2020), donde, no se identifica el beneficio obtenido y la creación de valor como consecuencia de estas prácticas, lo que impide a los grupos de interés establecer si las empresas están devolviendo un beneficio social proporcional al uso de los recursos productivos, y si se está creando o no valor compartido. Así, el presente estudio es importante considerando que permite establecer si los almacenes de bajo costo, en este caso Tiendas D1 están devolviendo un equivalente por el uso de los recursos productivos, a través de la identificación de los beneficios y los costos por actividades de RSE, lo que representa una contribución esencial al estado del arte acerca de la creación de valor compartido por medio de las prácticas de responsabilidad social.

En el caso de los almacenes de bajo costo como Tiendas D1, Mercadería Justo & Bueno y Tiendas ARA, se desarrollan informes en los que se analizan datos financieros y no financieros y se especifican los pilares de sostenibilidad que contribuyen a que este tipo de organizaciones sean socialmente responsables, donde, no solo se ofrecen productos de calidad a bajo costo, sino que se desarrollan prácticas importantes en materia ambiental, social y en cuanto al talento humano. Sin embargo, no se identifica el impacto de la RSE en lo financiero y en la generación de valor. En

este caso, el estudio es de vital relevancia, dado que permite establecer el impacto de las estrategias de sostenibilidad en el desempeño financiero de Tiendas D1, lo que conlleva a establecer que este tipo de prácticas no solo se utilizan para contribuir al desarrollo socioeconómico de la región de influencia sino para mejorar la posición financiera de los negocios, incluso, el valor generado incide directamente en las finanzas de la compañía. Al respecto, Correa y Hernández (2017) indican que la RSE impacta de forma positiva las finanzas de los negocios, dado que contribuyen a una mayor aceptación por parte de los clientes y consumidores, lo que se refleja en mayores ventas, y en el incremento de la utilidad, rentabilidad y liquidez.

Así, es importante la realización del presente trabajo considerando que permite establecer cómo a través de la RSE los almacenes de bajo costo crean valor, a partir de estrategias de desarrollo sostenible que benefician a las compañías y a los grupos de interés. Para lo cual, se tomó como referencia los informes de sostenibilidad de Tiendas D1 del periodo 2018-2020, para definir la inversión social realizada, y el impacto de la misma en la creación de valor en consideración a indicadores como el Valor Económico Agregado (EVA), El Flujo de Caja Libre Operativo (FCL), y el EBITDA.

Igualmente, el estudio permite establecer, con base en los informes de sostenibilidad e integrados, la inversión en recursos operativos, logísticos, administrativos y financieros que realizan los almacenes de bajo costo para el desarrollo de sus estrategias de sostenibilidad, los beneficios financieros obtenidos, y su incidencia en la creación de valor, con lo cual, establecer si en realidad devuelven un equivalente por el uso de los recursos productivos, información especialmente útil para la toma de decisiones de los grupos de interés.

También, la investigación conlleva a analizar cómo se han estructurado las políticas y procesos respecto a la RSE en los almacenes de bajo costo, y si se han tenido en cuenta estándares como el Global Reporting Initiative (GRI), o la norma ISO 26000 en el diseño de estas prácticas y en la preparación y emisión de los informes de impacto, sostenibilidad e integrados, con lo cual, establecer la importancia que se ha dado en este tipo de organizaciones a la RSE, la forma como se ha articulado al modelo de negocios, y como se ha organizado para generar valor compartido.

En esencia, el estudio permitió definir cómo a través de las prácticas de RSE una empresa, en este caso Tiendas D1, genera valor compartido a través de los beneficios financieros y sociales obtenidos en el periodo 2018-2020.

Además, desde el punto de vista teórico el trabajo permitió la aplicación de los conocimientos financieros adquiridos y de las teorías económico financieras aprendidas a través de las cuales analizar la información contable financiera de Tiendas D1, calcular indicadores como el Eua, Flujo de Caja Libre Operativo y EBITDA, y analizar los resultados y la incidencia de la RSE en la creación de valor, lo que a su vez aporta al estado del arte sobre la materia.

Desde lo práctico, el trabajo es importante porque permite estructurar una metodología para calcular como la RSE contribuye a la creación de valor, y la manera de identificar y cuantificar los beneficios y costos que se generan con las prácticas de sostenibilidad, información de utilidad para que las partes interesadas puedan tomar sus decisiones.

Como se dijo anteriormente, a través de la investigación se ha estructurado un diseño metodológico que permite establecer no solo si la RSE crea valor, a través de

indicadores, sino definir si las empresas devuelven un equivalente por el uso de los recursos productos, lo cual, es vital para calificar si una empresa es o no socialmente responsable.

3. Objetivos

3.1 General

Establecer el papel de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la generación de valor en almacenes de bajo costo por medio del caso de estudio en Tiendas D1 (2018-2020).

3.2 Específicos

Definir las prácticas de RSE realizadas por los almacenes de bajo costo y principalmente de Tiendas D1.

Identificar las prácticas de RSE que más contribuyen a la generación de valor en Tiendas D1.

Determinar cómo Tiendas D1 ha articulado las prácticas de RSE a su modelo de negocios.

Analizar el impacto financiero de las prácticas de RSE en la creación de valor en Tiendas D1.

4. Estado del arte o marco referencial

4.1 Marco teórico

Los grupos de interés exigen a las empresas que cumplan con su responsabilidad social, así, las compañías no solo realizan prácticas en cuanto a lo social, colaboradores y medio ambiente, sino que las articulan a su modelo de negocios, lo que ha permitido no solo tener un impacto social importante, sino mejorar a través de la sostenibilidad su posición financiera, es decir, crear valor compartido, al respecto, Robbins y Coulter (2010) plantean que lo social se ha convertido en relevante para las empresas, donde, no solo se beneficia a la sociedad sino que las firmas mejoran su desempeño financiero que incluso en la mayoría de casos es superior a la inversión efectuada, no devolviendo así un equivalente por el uso de los recursos productivos.

Igualmente, Porter y Kramer (2011) plantean que por medio de estas prácticas se crea valor compartido, haciendo que los negocios compitan estratégicamente combinando el desarrollo de la organización con la prosperidad social. Esto se logra cuando las firmas generan mayores ganancias que les permiten ofrecer mejores condiciones sociales, económicas y ambientales.

Es evidente que el desarrollo de prácticas de RSE contribuyen a la generación de valor, tanto para la compañía que puede mejorar su posición financiera y competitiva como para los diferentes grupos de interés, no obstante, esta relación no es tan clara desde el punto de vista financiero, dado que a pesar de cuantificar la inversión social, no se hace lo mismo con los beneficios financieros obtenidos, no

permitiendo que las partes interesadas dispongan de esta información para realizar un proceso de toma de decisiones eficiente.

En este sentido, se han realizado diferentes investigaciones acerca de la relación entre la RSE y la creación de valor a nivel cualitativo, pero son muy pocas que han podido demostrar con base en información financiera y en indicadores de creación de valor la relación entre estos dos aspectos, algunas de las cuales se muestran a continuación.

Pineda (2015) en Colombia realizó la investigación denominada “Creación de valor compartido, una estrategia en la responsabilidad social empresarial de Barcelona activa”, en la cual, se plantea que las compañías tienen un rol importante en la sociedad, donde se pretende que adopten una postura responsable respecto al impacto de su operación, así, deben buscar no solo lograr una incidencia social importante sino obtener beneficios financieros, es decir, crear valor compartido, lo cual, requiere de una participación más activa de los stakeholders. Así, la empresa objeto de estudio además de realizar prácticas de sostenibilidad cumple con estándares internacionales soportados en manuales del Pacto Mundial, GRI e ISO 26000 para la preparación de sus informes de sostenibilidad, lo cual, representa una diferenciación para la empresa en el mercado, y que a su vez, le permite mejorar su posición financiera, por lo tanto, la compañía considera que es responsable socialmente al integrar la sostenibilidad al modelo de negocio, e informar a los grupos de interés a través de reportes con información relevante, lo que contribuye a la generación de valor.

Igualmente, Díaz (2015) desarrolló la investigación “La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial”, en la que se plantea que toda organización busca el progreso económico empresarial con el desarrollo social, donde, es esencial lograr altos niveles de innovación para alcanzar un rendimiento de la economía global. En este sentido, el concepto de valor compartido está relacionado con la creación de valor económico y social de las comunidades donde operan las compañías, donde, se debe conectar el éxito empresarial con el progreso social. Para lograr la creación de valor para la empresa y la sociedad, es necesario líderes con competencias y nuevas maneras de conocimiento que puedan articular la RSE con la estrategia empresarial.

Cortés y Urrea (2016) realizaron el estudio “Responsabilidad social empresarial y valor de la empresa”, en el que se establece que la RSE ha tomado relevancia en los últimos años debido especialmente a una sociedad cada vez más interesada en los temas ambientales, bienestar de los trabajadores, y protección de los derechos humanos, que dan forma a su concepción, los cuales, están cada vez más cerca a la estrategia empresarial y representan elementos a considerar al momento de la toma de decisiones estratégicas, así, las compañías que no logren responder activamente a estos temas, posiblemente se enfrentan a impactos negativos en su aprecio económico y rentabilidad, y más cuando en los últimos años han aumentado las exigencias sociales y gubernamentales.

Finalmente, se encontró el estudio de Ferro y Avirama (2020) denominado “Análisis de la creación de valor a partir del desarrollo de prácticas de RSE en el sector de almacenes de grandes superficies. Caso de estudio Almacenes Éxito (2017-2019)”,

en el cual, se identifican con base en los informes de sostenibilidad las prácticas de RSE desarrolladas por la compañía, posteriormente, se establece cómo se articula la sostenibilidad al modelo de negocio, se calculan indicadores de creación de valor como el EVA con base en los estados financieros, y se define la incidencia de las prácticas de RSE en la creación de valor concluyendo que la empresa obtiene beneficios financieros superiores respecto a la inversión social efectuada.

4.2 Marco conceptual

La RSE, “es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su compromiso social y su comportamiento responsable hacia las empresas y grupos sociales con quienes se interactúa, donde, lo importante es la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de estrategias cuyos resultados pueden ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente” (Moneva y Lizcano, 2017, p. 1-2).

Dentro de los elementos de la RSE están el Gobierno Corporativo, la Dirección estratégica, Gestión y control interno, Información corporativa, Inversión socialmente responsable, y la Comunicación de RSE, los cuales se definen a continuación.

El Gobierno Corporativo, se refiere a la manera en que las compañías se organizan, dirigen y controlan, lo que implica la presencia e influencia de principios sociales y ambientales de gestión en los órganos que ejercen esta dirección y control. Así, busca satisfacer a los diferentes grupos de interés a través del establecimiento de relaciones de poder equilibradas, y la creación de valor compartido (Mosquera, 2019).

A su vez, la dirección estratégica busca alcanzar ventajas competitivas y duraderas, por medio del análisis de los grupos de interés y de su aporte a la consecución de los propósitos de la empresa, cuyo proceso parte de la misión, visión y objetivos enunciados desde una perspectiva social (Ferro y Avirama, 2020).

La gestión y control interno responsable permite el planteamiento de estrategias y sistemas de gestión que consideren no solo lo económico, sino también lo social y medioambiental para satisfacer las necesidades de las partes interesadas, donde, es necesario aplicar sistemas de gestión ambiental como ISO 14001 y social como la norma SA8000, efectivos al momento de estructurar la estrategia social (Moneva y Lizcano, 2017).

Igualmente, las compañías deben procurar por la transparencia de la información externa respecto a su impacto económico, social y medio ambiental, donde, es necesario utilizar modelos reconocidos a nivel internacional como el Global Reporting Initiative (GRI), que reduce problemas relacionados con la comparabilidad planteando un marco para la normalización de la información social y ambiental. Así, la información debe responder a los principios básicos de la RSE, promover la transparencia, materialidad, y visión de la empresa (Moneva y Lizcano, 2017).

La Inversión socialmente responsable, es la expresión del apoyo de los mercados financieros a las prácticas de RSE, incorporando aspectos éticos, sociales y medioambientales simultaneo con lo financiero en los procesos de toma de decisiones de inversión, tanto para la empresa como para los inversionistas (Mosquera, 2019).

En cuanto a la Comunicación de la RSE, depende de la divulgación y reconocimiento público brindados a las mejores prácticas, donde, la institucionalización

de canales de reconocida solvencia, dedicados a valorizar los mejores comportamientos socialmente responsables es un propósito prioritario en la propuesta de estrategias de impulso de la responsabilidad social (Moneva y Lizcano, 2017).

4.3 Marco referencial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) surge fundamentalmente por las demandas de los grupos de interés, especialmente en materia ambiental, al respecto Rojas y Olaya (2012) indican que la crisis del medio ambiente a finales de los 60's generada por la actividad empresarial y su depredación sobre los recursos naturales, hace que la sociedad tome conciencia y demande por el daño ocasionado al ecosistema, igualmente, se reflexiona que, si las compañías usan los recursos sociales, tienen el deber ético de devolver un beneficio social equivalente o superior, principio que da origen a la RSE. De esta forma, la sociedad requiere que las empresas actúen de forma responsable, sostenible y comuniquen la gestión realizada y el impacto de la misma.

Así, a partir de los 70's, y especialmente por las exigencias de los diferentes grupos de interés, las empresas incorporan este tipo de prácticas, aunque de forma independiente al modelo de negocios, donde, se realizan principalmente actividades filantrópicas. De acuerdo a Mosquera (2019) un hecho importante es que los trabajadores reclaman por sus derechos, libertad y calidad de vida, lo que incorpora la dimensión laboral a las prácticas de RSE, además de lo ambiental y social, lo cual, hace que se desarrolle verdaderamente el concepto. Como aspecto relevante, puede mencionarse la Cumbre de Estocolmo sobre el medio ambiente efectuada por la ONU

(1972), a partir de la cual, los países comienzan a regular la actividad empresarial para que no afecte el ecosistema, donde, se requiere a las compañías que reporten sobre el impacto de su operación y las medidas que implementan en lo ambiental.

En los 80's, los grupos de interés se concientizan acerca de la globalización y su incidencia sobre el ambiente, creándose grupos ambientalistas y ecológicos que exigen a las empresas el desarrollo de procesos ecoeficientes y amigables, en consecuencia, las compañías incorporan a su gestión administrativa el concepto de desarrollo sostenible, y utilizan instrumentos como el balance social para informar a las partes interesadas el alcance de las prácticas de responsabilidad social.

En los 90's y principios del siglo XXI, de acuerdo a Mosquera (2019) se estructura la idea de una alianza de organizaciones de RSE, que desarrollan metodologías para la presentación de informes de sostenibilidad, impacto e integrados. Así, se requiere que la RSE se desarrolle en un ambiente de sostenibilidad, donde, se gestione información transparente, dentro de un marco regulado, en que el Estado sea el principal interesado en controlar la actividad de las empresas.

En el siglo XXI, se han desarrollado gran cantidad de conceptualizaciones respecto a la RSE que representan la base sobre la cual las empresas plantean sus estrategias de sostenibilidad y articulan estas prácticas a su modelo de negocios, según Argandoña (2012), una de las más aceptadas es la definición de la ISO 26000, la cual, indica que "la RSE es la responsabilidad de una empresa por los impactos que su actividad ocasiona en la sociedad y ambiente, por medio de un comportamiento ético y transparente que conlleve el desarrollo sostenible, en consideración a la salud y bienestar social, expectativas de los interesados, y cumplimiento de la normatividad".

En la actualidad, la RSE es una parte esencial del modelo de negocios de las empresas, que no solamente les permite cumplir con las demandas de los grupos de interés, sino que es una estrategia que les ayuda a crecer, mejorar su nivel de competencia, y transferir valor agregado a la sociedad. Al respecto, Charán (2014) argumenta que estas prácticas contribuyen a la sostenibilidad, crean valor para los accionistas, favorecen el crecimiento y desarrollo, y garantizan un beneficio económico y social, es decir, crean valor compartido. Para Porter y Kramer (2011) la realización de las mejores prácticas no es suficiente, es necesario incorporarlas a la estrategia de negocios, a través de lo cual, gestionar los posibles impactos negativos, lograr mayores beneficios económicos e incrementar el valor social.

Así, además de los planteamientos teóricos de Porter y Kramer (2011), se han desarrollado diferentes investigaciones que han ayudado a consolidar la relación entre la RSE y la creación de valor como la realizada por Pineda (2015) y Cortés y Urrea (2016), en las que se establece que la RSE es un elemento diferenciador que mejora notoriamente la rentabilidad del negocio, y que a su vez genera beneficios sociales de alto impacto.

Las empresas se han dado cuenta de la importancia de incorporar la RSE a su modelo de negocios, por lo cual, estructuran políticas de responsabilidad social, diseñan estrategias de sostenibilidad, y emiten informes de impacto, sostenibilidad e integrados, donde ofrecen información financiera y social relevante, incluso discriminan las inversiones en materia ambiental, social y respecto a su talento humano, sin embargo, no muestran los beneficios financieros obtenidos con el desarrollo de estas prácticas y cuanto valor han generado para la compañía y la sociedad, lo que dificulta

que los grupos de interés puedan establecer si se está devolviendo un equivalente por el uso de los recursos sociales utilizados.

4.4 Marco legal

<i>En lo ambiental</i>	
Constitución Política	<p>Art. 8. Impone al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales.</p> <p>Art. 49. Atención de la salud y saneamiento ambiental.</p> <p>Art. 58. Función ecológica de la propiedad privada.</p> <p>Art. 79. Derecho a un ambiente sano.</p> <p>Art. 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados.</p> <p>Art. 95. Deber de las personas y del ciudadano de proteger los recursos naturales y de velar por la conservación del ambiente.</p>
Ley 23 de 1973	Definición de los parámetros para la política ambiental en Colombia.

Decreto ley 2811 de 1974	Promulga el Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables RNR y no Renovables y de protección al medio ambiente.
Ley Sanitaria Nacional (Ley 9 de 1979)	Determina los fundamentos del derecho sanitario en Colombia, además de particularidades en cuanto al saneamiento y la protección ambiental no abordados en el Código de Recursos Naturales.
Ley 99 de 1993	Da vida al Ministerio del Medio Ambiente y confiere dos propósitos fundamentales: impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza, y asegurar el desarrollo sostenible.
Decreto 2150 de 1995 y normas reglamentarias	Reglamenta la licencia ambiental y otros permisos.
Ley 491 de 1999	Define el seguro ecológico y delitos contra los recursos naturales y el ambiente y se modifica el Código Penal.
Ley 599 de 2000 (Código penal)	Reglamenta bajo un mismo título los delitos contra los recursos naturales y el medio ambiente.
Ley 685 de 2001 (Código de minas)	Regula las relaciones jurídicas del Estado con los particulares y las de estos entre sí, en cuanto a la explotación minera, para que el aprovechamiento de los recursos naturales no renovables y del ambiente se efectúe a partir de un concepto integral de desarrollo sostenible.

Ley 1382 de 2010	<p>Modifica la Ley 685 al excluir de cualquier actividad minera los Parques Naturales Nacionales y Regionales, las zonas de reserva forestal protectora, los páramos y los humedales de importancia internacional pertenecientes a la Convención Ramsar.</p> <p>En su Artículo 27 adiciona el concepto de responsabilidad social empresarial.</p>
<i>En las relaciones laborales</i>	
Constitución Política	<p>Arts. 17, 26 y 84. Libertad de Trabajo.</p> <p>Art. 25. Obligatoriedad del trabajo</p> <p>Art. 25, 53, 54, 86, 215, 334 y 336. Protección del Estado.</p> <p>Arts. 13, 25, 43 y 54. Igualdad en materia laboral.</p>
Código sustantivo de trabajo	<p>Compendio de normas que empezó a regir en Colombia en el año 1950. Busca intervenir y regular las relaciones entre las partes (trabajador y empleador).</p>
Ley 21 de 1982	<p>Reglamentada por el Decreto 341 de 1988. Modifica el régimen de subsidio familiar.</p>
<i>En lo comercial</i>	
Constitución política	<p>Art. 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.</p>

Ley 222 de 1995	Es la encargada de definir a favor de quién se debe administrar una sociedad comercial.
Decreto 3466 de 1982	Fue el primer Estatuto del Consumidor en Colombia, donde se concretiza la forma en que se protege al consumidor mediante una serie de herramientas conforme a las cuales puede hacer valer sus derechos.
Ley 1480 de 2011	Por la cual se expide el Nuevo Estatuto del Consumidor, empezó a regir desde el 12 de abril de 2012, y se ha convertido en el principal instrumento de los consumidores insatisfechos frente a la adquisición de bienes y servicios.
<i>En lo relacionado con la inversión social</i>	
<i>Educación</i>	
Constitución Política	Art. 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.
<i>Vivienda</i>	
Constitución Política	Art. 51. Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna. El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y

	formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda...
Cultura	
Constitución Política	<p>Art. 70. El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, a través de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional.</p> <p>Art. 71. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales.</p>
Ley 397 de 1997	Por medio de la cual se crean incentivos para fomentar la cultura mediante la facilitación en el otorgamiento de créditos y la creación de exenciones en impuestos para algunas actividades culturales.
Salud	
Constitución política	Art. 49. La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.
Ley 9 de 1979	Reglamenta las actividades y competencias de Salud Pública para asegurar el bienestar de la población.

Ley 100 de 1993	En la que se soporta el Sistema General de Salud, en donde se brinda el servicio de salud a los trabajadores y al otro sector denominado régimen subsidiado que corresponde a las personas de escasos recursos.
------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Metodología

La investigación presenta un enfoque mixto, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) implica la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de caracterizar el fenómeno de una manera completa, igualmente, en este se efectúan análisis con datos cuantitativos y cualitativos para llegar a meta inferencias más allá de las estadísticas y de las categorías cuantitativas, en este caso, es cuantitativo, porque se estudia información contable financiera de Tiendas D1 para el periodo 2018-2020, contenida en los informes de sostenibilidad, con el propósito de establecer si se ha generado o perdido valor a través de indicadores como el EVA, Flujo de Caja Libre (FCL), y EBITDA, y para definir como la inversión social ha contribuido o no a la creación de valor compartido.

Es cualitativa, debido a que se identifican y caracterizan las prácticas de RSE realizadas por los almacenes de bajo costo, y se define la manera como se han articulado al modelo de negocios, igualmente, porque se analiza la información contable financiera de Tiendas D1, la inversión social efectuada en cada año, y su incidencia en la creación de valor, con lo cual, dar respuesta al problema de investigación propuesto.

En cuanto al tipo de investigación, es exploratoria, considerando que se realizó una revisión documental respecto al tema de estudio, que permitió obtener una idea general del papel de la RSE en la generación de valor, así mismo, se efectuó un análisis de los informes de sostenibilidad de Tiendas D1 y de los datos contables, financieros, y sociales contenidos en ellos.

También corresponde a una investigación descriptiva, porque a través del trabajo es posible responder al cuestionamiento planteado en la pregunta de investigación, como es el papel que cumple la RSE en la generación de valor en almacenes de bajo costo, específicamente en Tiendas D1, a través del análisis de los informes de sostenibilidad del periodo 2018-2020.

En lo relacionado con las fuentes de información primaria se tienen las siguientes:

- Informes de sostenibilidad e integrados de Tiendas D1 del periodo 2018-2020.
- Informes de gestión de Tiendas D1 del periodo 2018-2020.
- Consultas realizadas a personal encargado de las Tiendas D1 en la ciudad de Popayán.
- Métodos de valoración de empresas como el EVA, Flujo de Caja Libre y EBITDA, aplicados a la información contable financiera contenida en los informes de sostenibilidad de Tiendas D1 del periodo 2018-2020.

Como fuentes de información secundaria se tienen:

- Documentos relacionados con prácticas de RSE desarrolladas por los almacenes de bajo costo y el impacto de las mismas.
- Bibliografía referente a las prácticas de RSE y a la creación de valor.
- Investigaciones, artículos de la Internet, y Tesis relacionadas con la temática a desarrollar.

En lo que se refiere al caso de estudio, se tomó como referencia Tiendas D1, que es una marca de la empresa KOBAS S.A.S., creada en Medellín en 2009, que es la

primera cadena de descuento en el país. Actualmente, cuenta con 11.677 empleados, 1.300 tiendas en 24 departamentos, y en 267 municipios, con una cobertura del 74% del territorio nacional, conservando el liderazgo en el modelo de tiendas de descuento duro, y con una participación del 12% del mercado de bienes de consumo masivo (Tiendas D1, 2020).

Tiendas D1, inicia cuando uno de sus fundadores llegó a Medellín, tras una compra de alimentos y artículos para el hogar compara los mismos productos adquiridos en el país con los de Alemania determinando que eran mucho más costosos debido principalmente a ineficiencias en el mercado, por lo cual, decide adquirir dos supermercados cuya área era de 500 metros, posteriormente, llegaron a 30 tiendas, y con el apoyo financiero del Fondo Áureos (actualmente Fondo Abraaj) inician la expansión en todo el territorio nacional (Cardona y García, 2017).

En Tiendas D1 se ofrecen productos de buena calidad a precios bajos, donde, gran parte corresponde a más de 600 marcas propias, así mismo, la empresa considera al medio ambiente en su gestión administrativa, por lo cual, su operación se realiza reduciendo cualquier tipo de impacto, y motivando la conciencia del consumidor (Tiendas D1, 2020).

Su meta es llegar a todas las regiones de Colombia, así, en cada año se abren nuevas tiendas obedeciendo a su plan de expansión, igualmente, potenciar la industria nacional por medio de los productos que se ofrecen en las tiendas, donde, alrededor del 65% de los mismos son elaborados en el país.

Para el desarrollo del estudio de caso en Tiendas D1, se efectuó lo siguiente:

- 1) Definición de las prácticas de RSE realizadas por Tiendas D1, de acuerdo a los informes de sostenibilidad de 2018 a 2020.
- 2) Realización de consultas a personal encargado de las Tiendas D1 en la ciudad de Popayán.
- 3) Análisis del Modelo de negocios de Tiendas D1 con base en los informes de sostenibilidad y de gestión de 2018 a 2020.
- 4) Establecer como Tiendas D1 ha incorporado las prácticas de RSE a su modelo de negocios.
- 5) Aplicación de los métodos de valoración de empresas EVA, Flujo de Caja Libre, y EBITDA para definir si la compañía ha creado o no valor.
- 6) Establecer la inversión social efectuada por Tiendas D1 y definir su incidencia en la creación de valor.
- 7) Identificar las prácticas de RSE que más inciden en la creación de valor de la empresa.

6. Prácticas De RSE Realizadas Por Tiendas D1

6.1 Tiendas D1 Y La Sostenibilidad

La empresa Tiendas D1 inicia su operación en el 2009, cuando se crea Koba Colombia SAS, en asocio con la matriz de Panamá Koba International Group y la firma de inversiones del Grupo Santo Domingo que cotiza en la bolsa de Valores de Colombia. En este año, se dio apertura a 6 sedes comerciales en Antioquia y el Eje cafetero, que se extendieron rápidamente a Valle del Cauca, Caldas, Quindío, Risaralda, Cundinamarca y Bogotá (Murcillo, 2018). En el 2022, la empresa cuenta con 1.600 tiendas a nivel nacional en 26 departamentos y 300 municipios.

D1 se especializa por brindar productos de alta rotación, consumo diario, de calidad a precios bajos, ya sean nacionales o importados. Su portafolio es variado, donde, la mayoría son marcas propias, producidas por terceros, primando la política de reducción de gastos y costos, especialmente por publicidad, logística, exhibición, y empaque, lo que se traslada al cliente final con un precio más bajo.

El objetivo inicial de la compañía ha sido llegar a más clientes, con alta calidad y precios bajos, alcanzar el rendimiento económico, y ser responsable en lo social y ambiental, en consideración a cuatro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con Igualdad de género, Crecimiento económico y trabajo decente, Producción y consumo responsable, y Paz, Justicia e institución sólida (Mejía, 2021).

Se centra en la igualdad de género, crecimiento económico y trabajo decente por medio de políticas de equidad y no discriminación, que brinden oportunidad de crecimiento a los trabajadores, así mismo, se ofrecen oportunidades inclusivas de

contratación para grupos minoritarios o vulnerables; también se ha establecido la igualdad salarial, de ascenso, y de representación del género femenino.

Para Tiendas D1 las alianzas estratégicas con Fundaciones son importantes para desarrollar su política de inclusión social, así, en apoyo con la Fundación Best Buddies, se incorpora a la empresa a personas con discapacidad intelectual para la realización de actividades administrativas y logísticas, con la Fundación Acción Interna – Pospenados, se apoya la resocialización laboral, y a través del SENA y el Ejército Nacional, se ofrecen oportunidades para que los estudiantes terminen su etapa académica por medio de pasantías en la empresa (Mejía, 2021).

Respecto al propósito de producción y consumo responsable, se implementan mejores prácticas ambientales para la gestión eficiente de residuos sólidos, consumo de agua, energía y combustible. Igualmente, para prevenir la contaminación se han implementado puntos de recolección para la disposición final de los posconsumos como tetra pak, aceite y pilas, motivando la sensibilización ecológica a empleados y clientes.

También desde el 2020, se comenzó un plan de violencia en el hogar, con el apoyo de la Secretaria de la mujer, donde, las Tiendas D1 representan zonas seguras para cuando las mujeres necesiten apoyo psicológico o ayuda.

6.2 Identificación De Prácticas De Sostenibilidad De Tiendas D1

Desde su creación, Tiendas D1 se ha preocupado por la sostenibilidad de su operación, así, fue pionero en cobrar por las bolsas plásticas, estrategia que además

de reducir su uso crea conciencia entre los compradores, también, promueve la reutilización de cajas de cartón entre los clientes y la gestión de residuos de envases y pilas, para lo cual, dispone de urnas en cada uno de los puntos (Valorem, 2022).

También al interior de las tiendas se utilizan luces LED y neveras de bajo consumo, y se reduce el uso de combustible en los camiones que transportan las mercancías, lo que disminuye el impacto ambiental. Igualmente, implementa estrategias para la generación de empleo digno y la equidad de género, donde actualmente el 49% de los trabajadores son mujeres.

Así, la compañía ha diseñado una serie de estrategias de sostenibilidad encaminadas a la protección del medio ambiente denominada “Cuidado y buen uso de los recursos”, de tipo social llamada “Inversión responsable”, y en cuanto a los colaboradores se denomina “Desarrollo y bienestar” (Valorem, 2020).

Con la estrategia “Cuidado y buen uso de los recursos” se pretende una gestión responsable del medio ambiente y de los recursos naturales de uso común, así mismo, la prevención, mitigación o compensación de cualquier impacto negativo. Dentro de esta estrategia se han desarrollado las siguientes actividades:

- Reducción del consumo energético, a través de la adquisición de equipos de alto ahorro de energía.
- Mantenimiento, automatización e implementación de alternativas de equipos ahorradores, que permiten no solo reducir el consumo energético, sino de agua y prevenir la emisión de CO₂.

- Gestión integral de residuos sólidos (cartón y plástico), líquidos peligrosos y especiales (RESPEL), donde, se instalaron dúos ecológicos en todas las tiendas en el país
- Venta de bolsas plásticas y reutilizables
- Responsabilidad Extendida del Producto (REP), donde, se ha realizado la recolección posconsumo de aceite, baterías y tetra pak, evitando la contaminación.
- Reutilización de cajas de cartón.
- Destrucción de residuos orgánicos.
- Mejoramiento de la eficiencia de rendimiento de consumo de combustibles fósiles, gasolina y ACPM de la flota de carga (Valorem, 2020).

En la estrategia “Inversión responsable”, se desarrollan las siguientes actividades:

- Adquisición de equipos de refrigeración, gabinetes y condensadoras de baja emisión contaminante
- Alianzas estratégicas con proveedores nacionales
- Utilización de Software para la Prevención del Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo (SIPLAFT) para operaciones con los proveedores e inversores.
- Donaciones de productos.
- Línea ética para la atención a clientes y demás grupos de interés (Valorem, 2020^a).

Y en la estrategia “Desarrollo y bienestar”, se ofrece a los colaboradores oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como de bienestar integral, donde, los trabajadores son contratados directamente por la compañía a término indefinido para lograr estabilidad laboral, los salarios están por encima del mínimo legal, el índice de rotación es del 3%, y alianzas estratégicas con el SENA y el Ejército Nacional en las diferentes regiones para la contratación de pasantes, igualmente, se cuenta con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST), entre otros, donde, específicamente se desarrolla lo siguiente:

- Celebración del día de la familia.
- Entrega de bonos por productividad y antigüedad.
- Kits de bioseguridad.
- Pasantías con estudiantes del SENA o Ejército Nacional.
- Capacitaciones a colaboradores (Valorem, 2020^b).

7. Articulación De Las Prácticas De RSE Al Modelo De Negocios De Tiendas D1

7.1 Modelo De Negocios De Tiendas D1

La compañía cuenta con un formato de venta de tienda de descuento o hard discount, el cual tiene gran acogida entre los clientes, puesto que ofrece descuentos substanciales en los productos de la canasta familiar, igualmente, economía, precios bajos, y calidad, a disposición tanto de los sectores populares y de ingresos medios, como de estratos altos en las principales ciudades del país.

Un aspecto importante es su política de precios bajos, gracias a la disminución de costos operacionales en logística, transporte, publicidad, decoración, empaque, y contratación de personal, lo que finalmente no afecta la calidad, pero que permite ofrecer un precio que se adecua a la necesidad de ahorro del cliente final.

El modelo de negocios aplicado por Tiendas D1 ha probado ser rentable, por lo cual, la empresa ha acelerado su proceso de expansión llegando a 1.600 puntos en el país, igualmente, la alta rotación de gran parte de sus productos ha contribuido al éxito empresarial, de los 600 ítems que ofrece en sus tiendas, se destaca su marca de leche propia Latti, y de papel Rendy, que son las más reconocidas en el mercado (Gómez, 2021).

En cuanto a la cobertura, la mayor cantidad de puntos de venta están en Medellín y Bogotá, también tiene presencia en 82 ciudades entre capitales e intermedias, y en 250 poblaciones pequeñas y medianas, donde, los almacenes de grandes superficies no tienen presencia, lo que ha incrementado su participación en el mercado.

Otro aspecto fundamental del modelo, es centrarse en el producto colombiano, cuando se inicio operaciones la participación de los bienes fabricados en Colombia eran entre el 65% y el 70% y el resto era importado, como los vinos y cervezas procedentes de Turquía y Alemania, en la actualidad se tiene una participación del 90% de productos nacionales, lo que implica una mayor cantidad de compras a los proveedores en el país (Gómez, 2021).

También, vale la pena destacar como factores clave la simplicidad en la exhibición, el ahorro en el mercadeo y parqueadero, y últimamente la flexibilidad en el pago, donde, se ha efectuado convenios con entidades financieras para recibir tarjetas, debido a que antes solo se recibía efectivo.

7.2 La Sostenibilidad Y Su Integración Al Modelo De Negocios

Para Tiendas D1 la sostenibilidad es vital en su modelo de negocios, para lo cual, ha diseñado políticas para aplicar sus tres estrategias relacionadas con la preservación del medio ambiente, inversión responsable y desarrollo y bienestar, contando con un Gobierno corporativo, Políticas de desarrollo sostenible, y un Comité de sostenibilidad.

Respecto a la política de sostenibilidad, pretende que la operación de la empresa sea ética, donde, se respeten las normas vigentes en cuanto a lo ambiental, lo laboral, y se genere un impacto positivo en los diferentes lugares donde se tiene presencia. Tiendas D1 es una compañía comprometida con lo sostenible, donde,

cada una de sus acciones se dirige a lograr al crecimiento y desarrollo de las diferentes regiones, en un contexto de buen gobierno corporativo, equidad, y transparencia.

En concordancia al Pacto Global de las Naciones Unidas, al cual está adscrito Colombia desde el 2004, Tiendas D1 adopta principios de respeto en cuanto a sus empleados, derechos humanos y ambiente, con lo cual, generar valor social y alcanzar la sostenibilidad de sus operaciones.

La comunicación con los grupos de interés también es importante para la compañía, donde se promueve el buen gobierno y la ética empresarial, con una línea ética que asegura la comunicación efectiva con los grupos de interés internos y externos, en la cual, se divulgan las políticas internas de anticorrupción y soborno a los empleados, igualmente, se dispone de un correo electrónico empresarial para recibir dudas, sugerencias, y comentarios en temas referentes a la ética, corrupción o soborno, proceso que es gestionado por un oficial de cumplimiento interno, y apoyado por un Comité de Ética.

En cuanto a los informes de sostenibilidad, Tiendas D1 (Koba Colombia SAS) publica en el sitio web de Valorem, que es el dueño de la empresa, información financiera y no financiera, donde, detalla las diferentes prácticas y alcances respecto a lo que realiza en materia de desarrollo sostenible, no obstante, se trata de datos no estandarizados que no cumplen con la norma ISO 26000 o el Global Reporting Institute (GRI).

Respecto al Gobierno Corporativo, regula la aplicación de las estrategias de sostenibilidad en Tiendas D1, y verifica que creen valor en las partes interesadas, donde, se tiene un Comité de Sostenibilidad y un Comité de ética, el primero se

encarga de verificar el alcance de las prácticas de RSE, y el segundo controla que los negocios se desarrollen de manera ética, transparente y honesta, garantizando el compromiso de la sociedad, asociados, administradores, empleados y contratistas con un comportamiento ético, a partir de una filosofía de cero tolerancia. Se dispone igualmente, de un Código de Gobierno Corporativo que representa el modelo de comportamiento ético que impregna las relaciones con los diferentes grupos de interés.

Así, través del Gobierno Corporativo, se genera confianza en cuanto a la gestión desarrollada por la gerencia, en el cual, se incorporan procedimientos y normas que permiten el control de la compañía, donde, se promueven las mejores prácticas en sus procesos y políticas. De esta forma, la articulación de las estrategias de sostenibilidad con el modelo de negocios se desarrolla a partir del Gobierno corporativo, a través del cual, se busca que la compañía sea socialmente responsable a partir del diseño y ejecución de estrategias de sostenibilidad, y la verificación de su alcance, que debe ser comunicado a los grupos de interés.

El Comité de Sostenibilidad de Tiendas D1, está dentro del Gobierno Corporativo, teniendo como propósito efectuar seguimiento al desarrollo de las tres estrategias de sostenibilidad, dentro de sus funciones se destacan las siguientes: aprobar el modelo de sostenibilidad, estructurar políticas en materia de RSE, verificar el cumplimiento de indicadores y metas, determinar los tipos de informes que deben emitirse a los grupos de interés, y la calidad de datos suministrados.

8. Impacto Financiero De Las Prácticas De RSE En La Creación De Valor En Tiendas D1

8.1 Diagnóstico Financiero De Tiendas D1 (Koba Colombia SAS) (2018-2020)

Para el diagnóstico financiero de Tiendas D1, se tomó como referencia el Estado de Situación Financiera (ESFA) a corte 31 de diciembre, el Estado de resultado integral del 1 de enero al 31 de diciembre, y el Estado de flujos de efectivo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, obtenidos de la página de la Superintendencia de sociedades, y complementados con los informes de sostenibilidad de la empresa objeto de estudio.

Tabla 1.

Estado de situación financiera – Koba Colombia SAS (Tiendas D1) 2018-2020

Koba Colombia SAS (Tiendas D1)						
Estado de situación financiera						
Al 31 de diciembre de 2018, al 31 de diciembre de 2019, y al 31 de diciembre de 2020						
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)						
	31 de diciembre de 2018		31 de diciembre de 2019		31 de diciembre de 2020	
Activos						
Activos corrientes						
Efectivo y equivalentes al efectivo	120.027.672	16,62%	280.137.684	11,93%	382.302.256	11,78%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	42.049.417	5,82%	97.949.888	4,17%	187.790.762	5,79%
Inventarios corrientes	252.433.313	34,94%	387.520.560	16,51%	587.293.680	18,09%
Activos por impuestos corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Activos biológicos corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otros activos financieros corrientes	66.750	0,01%	6.750	0,00%	6.750	0,00%
Otros activos no financieros corrientes	652.605	0,09%	5.204.302	0,22%	2.548.918	0,08%
Activos corrientes distintos al efectivo pignorados como garantía colateral que el receptor de transferencias tiene derecho por contrato o costumbre a vender o pignorar de nuevo dicha garantía colateral	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o grupo de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o como mantenidos para distribuir a los propietarios	415.229.757	57,48%	770.819.184	32,83%	1.159.942.366	35,74%
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o como mantenidos para distribuir a los propietarios	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Activos corrientes totales	415.229.757	57,48%	770.819.184	32,83%	1.159.942.366	35,74%



Activos no corrientes**Propiedad de inversión**

Propiedades, planta y equipo	203.376.157	28,15%	1.477.357.266	62,93%	1.981.127.837	61,04%
Plusvalía	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	3.546.346	0,49%	3.096.213	0,13%	4.922.216	0,15%
Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Inversiones en subsidiarias negocios conjuntos y asociadas	571	0,00%	571	0,00%	571	0,00%
Activos biológicos no corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Inventarios no corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Activos por impuestos diferidos	100.227.052	13,87%	96.297.732	4,10%	99.694.748	3,07%
Activos por impuestos corrientes no corriente	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otros activos financieros no corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otros activos no financieros no corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Activos no corrientes distintos al efectivo pignorados como garantía colateral para las que el receptor de transferencias tiene derecho por contrato o costumbre a vender o pignorar de nuevo la garantía colateral	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Total de activos no corrientes	307.150.126	42,52%	1.576.751.782	67,17%	2.085.745.372	64,26%
Total Activos	722.379.883	100,00%	2.347.570.966	100,00%	3.245.687.738	100,00%

Patrimonio y pasivos**Pasivos corrientes****Provisiones corrientes**

Provisiones corrientes por beneficios a los empleados	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otras provisiones corrientes	-	0,00%	97.316	0,00%	1.989.793	0,06%
Total provisiones corrientes	-	0,00%	97.316	0,00%	1.989.793	0,06%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	662.888.301	91,76%	1.301.557.575	55,44%	1.789.794.416	55,14%
Pasivos por impuestos corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otros pasivos financieros corrientes	46.164.742	6,39%	1.854.784	0,08%	18.855.743	0,58%
Otros pasivos no financieros corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Total de pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	709.053.043	98,16%	1.303.509.675	55,53%	1.810.639.952	55,79%
Pasivos incluidos en grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Pasivos corrientes totales	709.053.043	98,16%	1.303.509.675	55,53%	1.810.639.952	55,79%

Pasivos no corrientes**Provisiones no corrientes**

Provisiones no corrientes por beneficios a los empleados	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otras provisiones no corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Total provisiones no corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	-	0,00%	1.157.789.171	49,32%	1.473.830.138	45,41%
Pasivo por impuestos diferidos	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Pasivos por impuestos corrientes no corriente	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otros pasivos financieros no corrientes	90.326.994	12,50%	-	0,00%	-	0,00%
Otros pasivos no financieros no corrientes	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Total de pasivos no corrientes	90.326.994	12,50%	1.157.789.171	49,32%	1.473.830.138	45,41%
Total pasivos	799.380.037	110,66%	2.461.298.846	104,84%	3.284.470.090	101,19%

Patrimonio

Capital emitido	1.079.894	0,15%	1.079.894	0,05%	1.079.894	0,03%
Prima de emisión	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Acciones propias en cartera	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Inversión suplementaria al capital asignado	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otras participaciones en el patrimonio	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Superavit por revaluación	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otras reservas	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Ganancias acumuladas	- 78.080.048	-10,81%	- 114.807.774	-4,89%	- 39.862.246	-1,23%
Patrimonio Total	- 77.000.154	-10,66%	- 113.727.880	-4,84%	- 38.782.352	-1,19%
Total de patrimonio y pasivos	722.379.883	100,00%	2.347.570.966	100,00%	3.245.687.738	100,00%

Fuente: Informes de sostenibilidad Koba Colombia SAS 2018, 2019 y 2020.
Información Financiera Superintendencia de sociedades 2018, 2019, y 2020.

En la Tabla 1, se muestra el ESFA para el periodo 2018-2020. En el 2018, los pasivos totales representan el 110,66% de los activos, mientras que, la porción patrimonial es el -10,66%, lo que muestra un excesivo endeudamiento de la compañía, en cuanto a los activos, la parte corriente es el 57,48%, y la no corriente el 42,52%, en los primeros, se destacan los inventarios con el 34,94%, el efectivo y sus equivalentes con el 16,62%, y las cuentas comerciales por cobrar y sus equivalentes con el 5,82%, esto se explica porque el desarrollo del negocio requiere gran cantidad de productos en inventario para la venta, y liquidez para los pagos relacionados con su operación, respecto a los activos no corrientes, el mayor porcentaje lo tiene propiedad, planta y equipo con el 28,15%, y activos por impuestos diferidos con el 13,87%, el primer rubro corresponde a la dotación de equipo de los puntos de venta, y el segundo a una cantidad recuperable de impuesto por diferencias deducibles, y pérdidas o créditos tributarios acumulados.

Respecto a los pasivos, que es la mayor proporción, se tiene que el pasivo corriente o exigible en el corto plazo es el 98,16%, mientras que, el no corriente es el 12,50%, debido a que la mayoría de obligaciones es con los proveedores que dan crédito a corto plazo. Se tiene entonces en el pasivo corriente que los rubros de mayor participación son cuentas por pagar comerciales con el 91,76%, y otros pasivos financieros corrientes con el 6,39%, lo que indica que la compañía está operando esencialmente con recursos de terceros, tales como proveedores e instituciones financieras, y estos son los que asumen generalmente el riesgo, lo que es parte del modelo de negocios. En lo referente a los pasivos no corrientes, se tiene que el

12,50% corresponde a otros pasivos financieros por concepto de crédito con entidades financieras a largo plazo.

El patrimonio es negativo, en este caso el -10,66%, donde, el capital emitido tiene una participación de 0,15% de los activos totales, y se presentan pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores de -10,81%, situación que muestra que a pesar del gran volumen de ventas que contribuyen a una generación interna de fondos importante, la compañía no ha generado utilidad y rentabilidad.

En el año 2019, se mantiene una estructura financiera similar al año anterior, donde, los pasivos totales representan el 104,84% de los activos, es decir, que se conserva el excesivo endeudamiento, pero en una proporción inferior al 2018, y el patrimonio es negativo debido a las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores, en este caso, el -4,84%. Dentro de los activos, la porción corriente es el 32,83%, es decir que disminuye con respecto al año anterior, donde, continúan con mayor representación los rubros Inventarios corrientes con el 16,51% y las cuentas comerciales por cobrar con el 4,17%, correspondiente a productos para la venta y a créditos otorgados a clientes, especialmente personas jurídicas, y la parte no corriente es el 67,17%, ahora superior, donde resaltan propiedad, planta y equipo con el 62,93% por dotación de las tiendas, y el 4,10% por Impuestos diferidos.

Dentro de los pasivos, la porción corriente continua siendo superior con el 55,53%, pero, se redujo considerablemente respecto al año anterior que era del 98,16%, lo que ha permitido a la organización una mayor liquidez, donde, los rubros más altos son las cuentas comerciales por pagar a los proveedores con el 55,44%, y otros pasivos financieros a corto plazo con el 0,08%, y los pasivos no corrientes son el

49,32%, incrementando su participación respecto al 2018, donde, las cuentas comerciales por pagar a largo plazo a proveedores son el 49,32%. En este sentido, la compañía mejoró su estructura financiera trasladando la mayor parte de sus deudas a largo plazo, lo que no solo permite capacidad de maniobra, sino que le brinda una liquidez importante al modelo de negocios que puede disponer de capital de trabajo neto operativo.

Como se anotó anteriormente, la porción patrimonial es negativa, en este año de -4,84%, donde, las pérdidas acumuladas son el -4,89% y el capital emitido es el 0,05%. Situación similar al año anterior, donde, la mayor parte de los recursos operativos son de terceros que, a su vez son los que asumen el riesgo del modelo de negocios.

En el 2020, al igual que en los dos periodos anteriores, los pasivos son superiores a los activos, debido a que representan el 101,19%, lo que indica un endeudamiento alto. Respecto a los activos, la parte no corriente es el 64,26%, con propiedad, planta y equipo que es el 61,04%, y activos por impuestos diferidos por 3,07%, y la porción corriente es el 35,74%, donde, los inventarios son el 18,09% y el efectivo y equivalentes el 11,78%.

Los pasivos, que en este año representan el 101,19% tienen su mayor representación en la parte corriente con el 55,79%, donde, las cuentas comerciales por pagar a proveedores son el 55,14%, y otros pasivos financieros con el 0,58%, mientras que, el pasivo no corriente es de 45,41%, representado en las cuentas por pagar a proveedores en el largo plazo. A pesar de haber reducido la participación de las obligaciones a corto y largo plazo la compañía continua con el endeudamiento excesivo, lo que fue característico en el periodo de estudio.

El patrimonio, aunque conserva la misma estructura que en el 2018 y 2019, mejora en que la participación de las pérdidas acumuladas se reduce de -4,89% en el 2019 a -1,19% en el 2020, gracias a que se alcanza una utilidad del ejercicio en este último año de \$74.945.528 miles de millones de pesos, significando la recuperación financiera para la compañía.

Tabla 2

Estado de resultado integral

Koba Colombia SAS (Tiendas D1)						
Estados de resultados integrales						
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 31 de diciembre de 2019 y 31 de diciembre de 2020						
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)						
	31 de diciembre de 2018 (1)		31 de diciembre de 2019		31 de diciembre de 2020	
Resultado del periodo						
Ganancia (pérdida)						
Ingresos de actividades ordinarias	3.792.778.211	100,00%	4.969.299.066	100,00%	7.352.158.284	100,00%
Costo de ventas	<u>3.260.452.685</u>	85,96%	<u>4.201.957.923</u>	84,56%	<u>6.122.966.578</u>	83,28%
Ganancia bruta	<u>532.325.526</u>	14,04%	<u>767.341.143</u>	15,44%	<u>1.229.191.706</u>	16,72%
Otros ingresos	18.706.646	0,49%	13.816.306	0,28%	17.690.436	0,24%
Gastos de ventas	369.579.712	9,74%	471.267.119	9,48%	678.333.051	9,23%
Gastos de administración	188.542.665	4,97%	246.828.803	4,97%	351.219.642	4,78%
Otros gastos	4.212.889	0,11%	2.868.153	0,06%	10.435.498	0,14%
Otras ganancias (pérdidas)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	<u>- 11.303.094</u>	-0,30%	<u>60.193.374</u>	1,21%	<u>206.893.951</u>	2,81%
Diferencia entre el importe en libros de dividendos pagaderos e importe en libros de activos distribuidos distintos al efectivo	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Ganancias (pérdidas) que surgen de la baja en cuentas de activos financieros medidos al costo amortizado	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Ingresos financieros	8.600.037	0,23%	12.099.923	0,24%	47.714.877	0,65%
Costos financieros	29.498.832	0,78%	105.091.704	2,11%	183.040.934	2,49%
Deterioro de valor de ganancias y reversión de pérdidas por deterioro de valor (pérdidas por deterioro de valor) determinado de acuerdo con la NIIF 9	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Participación en las ganancias (pérdidas) de Subsidiarias asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Otros ingresos (gastos) procedentes de subsidiarias entidades controladas de forma conjunta y asociadas	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Ganancias (pérdidas) que surgen de diferencias entre el costo amortizado anterior y el valor razonable de activos financieros reclasificados de la categoría de medición costo amortizado a la categoría de medición de valor razonable con cambios en resultados	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Ganancia (pérdida) acumulada anteriormente reconocida en otro resultado integral que surge de la reclasificación de activos financieros de la categoría de medición de valor razonable con cambios en otro resultado integral a la de valor razonable con cambios en resultados	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Ganancias (pérdidas) de cobertura por cobertura de un grupo de partidas con posiciones de riesgo compensadoras	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	<u>- 32.201.889</u>	-0,85%	<u>- 32.798.407</u>	-0,66%	<u>71.567.894</u>	0,97%
Ingreso (gasto) por impuestos	<u>- 7.090.294</u>	-0,19%	<u>3.929.319</u>	0,08%	<u>- 3.377.634</u>	-0,05%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	<u>- 25.111.595</u>	-0,66%	<u>- 36.727.726</u>	-0,74%	<u>74.945.528</u>	1,02%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Ganancia (pérdida)	<u>- 25.111.595</u>	-0,66%	<u>- 36.727.726</u>	-0,74%	<u>74.945.528</u>	1,02%

Fuente: Informes de sostenibilidad Koba Colombia SAS 2018, 2019 y 2020.
Información Financiera Superintendencia de sociedades 2018, 2019, y 2020.

En la Tabla 2, se muestra el Estado de resultados para los años 2018-2020, donde, hay una pérdida del ejercicio en el 2018 y 2019, y utilidad en el 2020. En el 2018, el costo de ventas es el 85,96%, valor que deja un margen bruto de 14,04%, en tanto que, los gastos de administración son el 15,32% para un margen operacional de -0,30%, y finalmente, después de sumar los ingresos financieros, y restar los costos financieros e impuestos, se obtiene una rentabilidad neta de -0,66%.

La estructura de costos y gastos en el 2019 fue similar al año anterior, con un costo de ventas de 84,56%, levemente inferior a 2018, para un margen bruto de 15,44%, igualmente, se obtuvo un margen operativo y neto de 1,21% y -0,74% respectivamente, para un rendimiento neto de -0,74%.

Para el 2020, el costo de ventas se redujo en 1,28%, no obstante, es el rubro de mayor representación con el 83,28%, para un margen neto de 16,72%, donde, los gastos de administración son el 14,39%, para un margen operativo de 2,81%, al final del año se obtuvo una ganancia, para un margen neto de 1,02%.

La alta competencia del mercado en el sector de los almacenes de bajo costo, con compañías como ARA y Justo & Bueno, que compiten a su vez con las grandes superficies como Éxito, Olímpica, Jumbo y Metro, entre otras, ha hecho que los negocios a pesar de su alto volumen de ventas tengan pérdidas netas, como ocurrió con D1 en los años 2018 y 2019, con 3,79 y 4,96 billones pesos en ingresos, pero con pérdidas de \$25.111.595 y \$36.727.726 miles de millones de pesos respectivamente, sin embargo, la difícil situación financiera de competidores directos como Justo & Bueno, ha permitido una mayor participación en el mercado y lograr una ganancia neta, lo que ha conllevado un mejor desempeño financiero del modelo de negocio.

Tabla 3

Estado de Flujo de efectivo

Tiendas D1

Estados de flujos de efectivo

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 31 de diciembre de 2019 y 31 de diciembre de 2020
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)



	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2020
Actividades de operación			
(+/-) Ganancia (pérdida)	- 25.111.595	- 36.727.726	74.945.528
Ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)			
(+/-) Ajustes por gastos por impuestos a las ganancias	- 7.090.293	3.929.319	- 3.397.016
(+) Ajustes por gastos de depreciación y amortización	46.580.377	188.058.885	273.211.760
(+/-) Ajustes por deterioro de valor (reversiones de pérdidas por deterioro de valor) reconocidas en el resultado del periodo	67.019	1.059.963	- 1.184.815
(+) Ajustes por provisiones	44.398.650	57.473.870	99.396.633
(+) Ajustes por costos financieros	13.244.714	78.644.160	90.155.102
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) de moneda extranjera no realizadas	956.637	- 1.273.183	- 1.559.363
(+) Ajustes por pérdidas (ganancias) del valor razonable	-	-	-
(-) Ajustes por ganancias no distribuidas de asociadas	-	-	-
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) por la disposición de activos no corrientes	604.442	57.341.427	-
(+/-) Otros ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	1.030.254	- 151.563	- 3.039.111
Total ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	99.791.800	385.082.878	453.583.190
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación			
(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en los inventarios	- 14.841.870	- 136.147.210	- 198.588.304
(+/-) Ajustes por la disminución (incremento) de cuentas por cobrar de origen comercial	342.151	- 18.050.837	- 11.211.642
(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en otras cuentas por cobrar derivadas de las actividades de operación	16.741.891	- 42.401.330	- 6.624.970
(+/-) Ajustes por el incremento (disminución) de cuentas por pagar de origen comercial	97.683.500	420.270.088	330.563.185
(+/-) Ajustes por incrementos (disminuciones) en otras cuentas por pagar derivadas de las actividades de operación	- 17.979.193	- 18.093.770	- 75.973.848
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	- 19.705.796	- 25.362.731	- 42.536.156
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	102.752.804	528.569.362	524.156.983

Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de inversión			
(+) Flujos de efectivo procedentes de la pérdida de control de subsidiarias u otros negocios	-	-	-
(-) Flujos de efectivo utilizados para obtener el control de subsidiarias u otros negocios	-	-	-
(+) Otros cobros por la venta de patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades	-	-	-
(-) Otros pagos para adquirir patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades	-	-	-
(+) Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	-	-	-
(-) Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos	-	-	-
(+) Importes procedentes de la venta de propiedades planta y equipo	-	-	-
(-) Compras de propiedades planta y equipo	25.412.703	84.309.860	180.824.021
(+) Importes procedentes de ventas de activos intangibles	-	-	-
(-) Compras de activos intangibles	568.361	1.365.281	9.394.434
(+) Recursos por ventas de otros activos a largo plazo	-	-	-
(-) Compras de otros activos a largo plazo	-	-	-
(+) Importes procedentes de subvenciones del gobierno	-	-	-
(-) Pagos derivados de contratos de futuro a término de opciones y de permuta financiera	-	-	-
(+) Cobros procedentes de contratos de futuro a término de opciones y de permuta financiera	-	-	-
(+) Dividendos recibidos	-	-	-
(+) Intereses recibidos	-	-	-
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	1.748.750	60.000	-
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión	24.232.314	85.615.141	190.218.455
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de financiación			
(+) Recursos por cambios en las participaciones en la propiedad en subsidiarias que no dan lugar a la pérdida de control	-	-	-
(-) Pagos por cambios en las participaciones en la propiedad en subsidiarias que no dan lugar a la pérdida de control	-	-	-
(+) Importes procedentes de aumento de capital y/o recolocación de acciones	-	-	-
(-) Disminución de capital social y/o readquisición de acciones	-	-	-
(-) Pagos por otras participaciones en el patrimonio	-	-	-
(+) Importe procedente del aumento prima por emisión	-	-	-
(-) Disminución de prima por emisión	-	-	-
(+) Importes procedentes de préstamos	5.751.117	6.989.021	89.193.645
(-) Reembolsos de préstamos	27.767.595	9.564.797	23.347.615
(-) Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	33.855.844	201.775.836	210.976.815
(+) Importes procedentes de subvenciones del gobierno	-	-	-
(-) Dividendos pagados	-	-	-
(-) Intereses pagados	12.955.219	78.644.160	88.538.648
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	-	-	-
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	68.827.541	282.995.772	233.669.433
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo antes del efecto de los cambios en la tasa de cambio	9.692.949	159.958.449	100.269.095
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo			
(+/-) Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo	1.094.039	151.563	1.895.477
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	8.598.910	160.110.012	102.164.572
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	111.428.762	120.027.672	280.137.684
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	120.027.672	280.137.684	382.302.256

Fuente: Informes de sostenibilidad Koba Colombia SAS 2018, 2019 y 2020.
Información Financiera Superintendencia de sociedades 2018, 2019, y 2020.

En la Tabla 3, se muestra el Flujo de efectivo para los años 2018-2020, cuyas cifras se expresan en miles de millones de pesos colombianos, donde, se obtuvo en cada año un superávit de liquidez, en el 2018 de \$120.027.672, en el 2019 de \$280.137.684, y en el 2020 de \$382.302.256. En el 2018, las actividades de operación tuvieron un valor positivo de \$102.752.804, los cuales, se aplicaron a inversión por \$24.232.314, y a pagar financiación por \$68.827.541, para al final del ejercicio obtener un flujo positivo, lo que significa que la empresa contó con la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones corrientes o a corto plazo en este año.

En el 2019, las actividades de operación produjeron un efectivo de \$528.569.362, lo que significa que se obtuvo una generación interna de fondos alta, que permitió realizar actividades de inversión por \$85.615.141, y de financiación por \$282.995.772, para un saldo de efectivo acumulado a 31 de diciembre de 2019 de \$280.137.684, es decir, una cifra superior en 133,39% al año anterior, lo que indica que el modelo de negocio acumuló gran parte de sus recursos líquidos a pesar de no lograr utilidad y rendimiento en este año.

El 2020 permitió a la empresa lograr un efectivo por actividades de operación de \$524.156.983, más bajo respecto al año anterior en 0,83%, no obstante, al final del ejercicio se logró con esta generación interna de fondos alcanzar utilidad y rentabilidad, en cuanto a la inversión se incrementó en 122,18% por la constitución de más puntos de venta a nivel nacional, en tanto que la financiación se redujo en 17,43%, al finalizar el periodo la liquidez acumulada fue de \$382.302.256, más alta en 36,47% al año anterior.

8.2 Creación De Valor En Tiendas D1

Los indicadores más usuales para medir la generación de valor de una firma son el Valor Económico Agregado (EVA), el Flujo de Caja Libre (FCL), y el EBITDA, incluso, algunos agregan la Palanca de Crecimiento (PDC). En el presente trabajo se utilizan el EVA, El EBITDA, y el FCL, con el fin de analizar la generación de valor desde diferentes perspectivas cuantitativas, es decir, considerando aspectos como el rendimiento de los activos operativos netos, las utilidades, la generación de efectivo, entre otros.

Tabla 4.

Valor Económico Agregado (EVA), Tiendas D1 (2018-2020)

Tiendas D1			
Valor Económico Agregado (EVA)			
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)			
	2018	2019	2020
Ventas Netas	3.792.778.211	4.969.299.066	7.352.158.284
(-) Costo de ventas	3.260.452.685	4.201.957.923	6.122.966.578
(=) Utilidad Bruta	532.325.526	767.341.143	1.229.191.706
Gastos de ventas	369.579.712	471.267.119	678.333.051
Gastos de administración	188.542.665	246.828.803	351.219.642
Otros gastos	4.212.889	2.868.153	10.435.498
Otros ingresos	18.706.646	13.816.306	17.690.436
(=) UAll	(11.303.094)	60.193.374	206.893.951
Gasto por impuestos	(7.090.294)	3.929.319	(3.377.634)
UODI	(18.393.388)	64.122.693	203.516.317
Activos operativos	722.313.133	2.347.564.216	3.245.680.988
Pasivos operativos	662.888.301	2.459.444.062	3.265.614.347
Activos Operativos Netos (AON)	59.424.832	(111.879.846)	(19.933.359)
EVA = (UAll - Impuestos) - (Activos x CK)	(18.645.565)	81.877.160	214.268.082

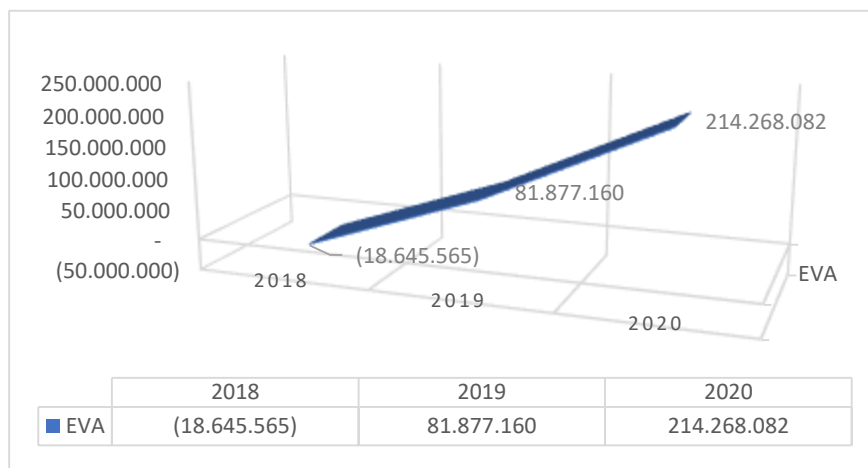


Fuente: Elaboración propia, 2021.

A través del EVA, se mide la generación de valor de una empresa, al restar a la Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI) los Impuestos, y al valor obtenido restar la multiplicación entre los Activos Operativos Netos por el Costo de Capital (CK). Al aplicar este indicador a Tiendas D1, se obtiene en el 2018 un EVA negativo de - \$18.645.565, es decir, que la compañía perdió valor en este año, en el 2019 es positivo generando valor por \$81.877.160, y en el 2020 se crea valor por \$214.268.082, lo que significa que en los dos últimos años se creó valor financiero para la firma. Del 2018 al 2019, la empresa incrementa su generación de valor en 539,12%, y del 2019 al 2020 en 161,69% (Ver Tabla 4).

Gráfico 1.

EVA Tiendas D1 (2018-2020)



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la Figura 1, se muestra el EVA para Tiendas D1 en el periodo 2018-2020, en el 2018 se pierde valor dado que la utilidad operativa es negativa, mientras que en el 2019 y 2020 es positiva, donde, la Utilidad Antes de Impuestos (UAI) es superior al rendimiento que podrían tener los Activos Operativos netos, lo que crea valor para la firma, de esta forma, la compañía en los dos últimos años no solo ha generado valor

sino que ha mejorado su posición financiera, a pesar de su alto endeudamiento, y pérdidas acumuladas.

Tabla 5.

Flujo de Caja Libre (FCL) – Tiendas D1 (2018-2020)

		Tiendas D1		
		Flujo de Caja Libre (FCL)		
		(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)		
		2018	2019	2020
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar		42.049.417	97.949.888	187.790.762
(+) Inventarios		252.433.313	387.520.560	587.293.680
(-) Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar		662.888.301	1.301.557.575	1.789.794.416
	KTNO	- 368.405.571	- 816.087.127	-1.014.709.974
Resultado de actividades de la operación	-	11.303.094	60.193.374	206.893.951
(-) Costo financieros		29.498.832	105.091.704	183.040.934
(+) Ingresos financieros		8.600.037	12.099.923	47.714.877
(=) UAI	-	32.201.889	- 32.798.407	71.567.894
(-) Impuestos		7.090.294	3.929.319	- 3.377.634
(=) UTILIDAD NETA	-	25.111.595	- 36.727.726	74.945.528
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		46.580.377	188.058.885	273.211.760
(+) Costos financieros		29.498.832	105.091.704	183.040.934
(=) Flujo de Caja Bruto		50.967.614	256.422.863	531.198.222
(-) Incremento del KTNO	-	74.106.821	- 447.681.556	- 198.622.847
(-) Reposición activos fijos		28.946.204	1.273.981.109	503.770.571
	Flujo de Caja Libre	96.128.231	- 569.876.690	226.050.498

Fuente: Elaboración propia, 2021.

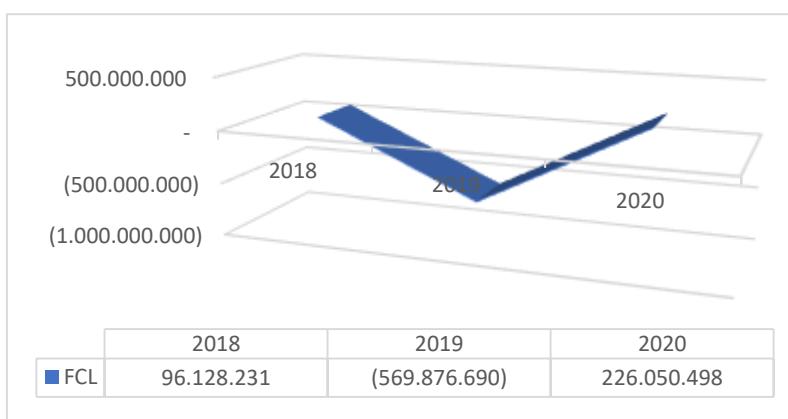
Otro indicador importante para determinar si la firma crea o no valor es el FCL, a través del cual, definir si la empresa dispone de fondos suficientes para la atención de pasivos, adquirir activos fijos necesarios para la operación, reponer el capital de trabajo, y repartir ganancias, es decir, tiene en cuenta si se liberan recursos para atender cuestiones propias de la compañía y que al final se genere un excedente para



la distribución de dividendos. Teniendo en cuenta la Tabla 5, que expresa la creación de valor en miles de millones de pesos, se tiene que en el 2018 se crea valor por \$96.128.231, en el 2019 se pierde valor por \$569.876.690, y en el 2020 se genera valor por \$226.050.498. Así, en el periodo 2018-2019 Tiendas D1 pierde valor en -692,83%, y en el periodo 2019 – 2020 crea valor en 139,67%.

Gráfico 2.

FCL – Tiendas D1 (2018-2020)




Fuente: Elaboración propia, 2021.

El Gráfico 2, muestra que Tiendas D1 genera valor financiero en el 2018, principalmente para los accionistas, debido a que se obtiene un excedente de fondos que conlleva a la distribución de utilidades, el cual, equivale a \$96.128.231, igualmente en el 2020, donde el excedente es de \$226.050.498, mientras que, en el 2019 se pierde valor por \$569.876.690, debido a que se aumentan las operaciones por nuevos puntos de venta e igualmente las cuentas por pagar con los proveedores, debiendo destinar recursos para atender estas obligaciones en el corto plazo, por lo tanto, no hay liberación de fondos.

Tabla 6

EBITDA – Tiendas D1 (2018-2020)

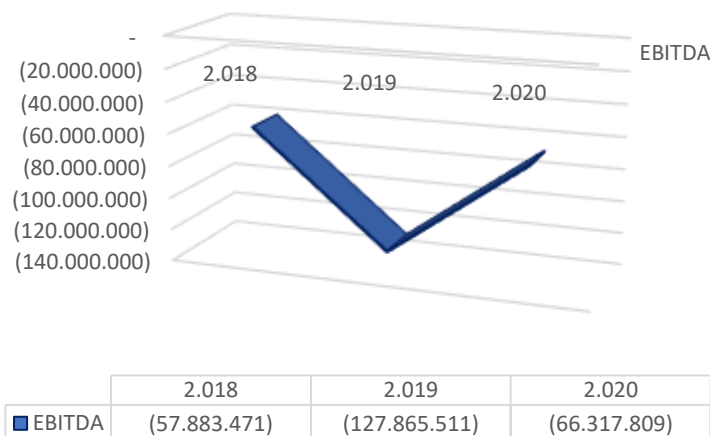
		Tiendas D1		
		EBITDA		
		(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)		
				
EBITDA		2.018	2.019	2.020
	Año			
Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes		3.792.778.211	4.969.299.066	7.352.158.284
(-) Costo de ventas		3.260.452.685	4.201.957.923	6.122.966.578
(=) Utilidad Bruta		<u>532.325.526</u>	<u>767.341.143</u>	<u>1.229.191.706</u>
(-) Gastos de ventas		369.579.712	471.267.119	678.333.051
(-) Gastos de administración		188.542.665	246.828.803	351.219.642
(-) Otros gastos		4.212.889	2.868.153	10.435.498
(+) Otros ingresos		18.706.646	13.816.306	17.690.436
(-) Depreciaciones y Amortizaciones		46.580.377	188.058.885	273.211.760
(=) EBITDA		- 57.883.471	- 127.865.511	- 66.317.809
(+) Depreciaciones y amortizaciones		46.580.377	188.058.885	273.211.760
(=) UTILIDAD OPERATIVA		- 11.303.094	60.193.374	206.893.951
Margen EBITDA		-1,53%	-2,57%	-0,90%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El EBITDA, mide la utilidad del negocio antes de los intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones, es decir, mide el beneficio bruto de explotación calculado antes de deducir los gastos financieros, según la Tabla 6, se tiene que se pierde valor en cada año del periodo 2018-2020, en el 2018 por \$57.883.471, en el 2019 por \$127.865.511, y en el 2020 por \$66.317.809, mientras que el margen EBITDA es igualmente negativo, de -1,53% en el 2018, -2,57% en el 2019, y de -0,90% en el 2020.

Gráfico 3.

EBITDA – Tiendas D1 (2018-2020)



Fuente: Elaboración propia, 2021.

El Gráfico 3, muestra el EBITDA en el periodo 2018-2020, donde, se obtiene un valor negativo en cada año, lo que indica que Tiendas D1 no tiene la capacidad de generar beneficios, obteniendo una pérdida bruta de explotación de \$57.883.471 en el 2018, de \$127.865.511 en el 2019, y de \$66.317.809 en el 2020. Así, en esencia la actividad de la empresa no genera valor, lo que reduce la valoración de la firma en el mercado y su desempeño financiero.

8.3 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Creación De Valor En Tiendas D1 (2018-2020)

8.3.1 Inversión Y Beneficios Financieros Por RSE En Tiendas D1 (2018-2020)

Para establecer el impacto de la RSE en la generación de valor, es necesario identificar la inversión que realiza Tiendas D1 en materia de sostenibilidad y por cada

una de las estrategias de RSE, y posteriormente, definir los beneficios financieros obtenidos, para lo cual, se toma como referencia la información financiera y los informes de sostenibilidad e integrados. Con esta información es posible calcular indicadores financieros como la relación beneficio / costo (R B/C), con la cual, definir la equivalencia entre los beneficios financieros obtenidos y el costo de la inversión social.

Tabla 7

Inversión social en Tiendas D1 (2018-2020)

Koba Colombia SAS (Tiendas D1)							
Inversión en sostenibilidad							
Al 31 de diciembre de 2018, al 31 de diciembre de 2019, y al 31 de diciembre de 2020 (Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)							
ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD	INVERSIÓN SOCIAL				DETALLE		
	2018	%	2019	%	2020	%	
Cuidado y buen uso de los recursos							
Reducción consumo energético	80.000,00	22,25%	-	0,00%	-	0,00%	Adquisición de tecnología LED, y Equipo de bajo consumo de energía.
Mantenimiento, automatización, e implementación de alternativas de equipos ahorradores	28.800,00	8,01%	30.720,00	17,74%	32.640,00	17,76%	Fortalecer el uso eficiente de recursos para ahorrar energía eléctrica, agua, y mitigar la generación de CO2.
Gestión integral de residuos sólidos (cartón y plástico)	7.680,00	2,14%	8.640,00	4,99%	9.600,00	5,22%	Costo clasificación de residuos para cada una de las 1600 tiendas de D1.
Venta al público de bolsas reutilizables	51.840,00	14,42%	60.480,00	34,92%	69.120,00	37,60%	Costo de bolsas reutilizables
Venta de bolsas plásticas	12.096,00	3,36%	16.128,00	9,31%	7.776,00	4,23%	Costo de bolsas plásticas para las 1600 tiendas
Responsabilidad Extendida del Producto (REP)	9.600,00	2,67%	9.600,00	5,54%	11.520,00	6,27%	Recolección de residuos postconsumo de baterías y tetra pak, al igual que aceite de cocina usado para evitar la contaminación del agua.
Reutilizar cajas de cartón	1.920,00	0,53%	1.920,00	1,11%	2.304,00	1,25%	Cajas de cartón para que los clientes empaquen sus productos en reemplazo de las bolsas.
Dstrucción de residuos orgánicos	5.760,00	1,60%	5.760,00	3,33%	6.720,00	3,66%	Costo destrucción de productos de marcas propias.
Mejoramiento eficiencia de rendimiento de consumo de combustibles fósiles, gasolina y ACPM de la Flota de carga	200,00	0,06%	220,00	0,13%	240,00	0,13%	Mejorar el rendimiento de Km por galón de la planta de transporte de Tiendas D1.
Total estrategia Cuidado y buen uso de los recursos	197.896,00	55,03%	133.468,00	77,05%	139.920,00	76,12%	
Inversión responsable							
Adquisición equipos de refrigeración	128.000,00	35,60%	-	0,00%	-	0,00%	Para obtener ahorro energético y reducción de emisiones de CO2 directas e indirectas.
Alianzas estratégicas con proveedores nacionales	2.000,00	0,56%	3.000,00	1,73%	3.400,00	1,85%	Prestamos y capacitación del recurso humano a proveedores nacionales
Software para prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo (SIPLAFT)	-	0,00%	15,00	0,01%	-	0,00%	Koba Colombia SAS adquirió el software para garantizar la transparencia en sus relaciones con los diferentes grupos de interés, y para evitar problemáticas legales relacionadas con el lavado de activos y financiación del terrorismo.
Donaciones	24.000,00	6,67%	28.800,00	16,63%	32.000,00	17,41%	Donación de productos de las Tiendas a población en estado de vulnerabilidad.
Línea Ética	12,00	0,00%	14,40	0,01%	15,00	0,01%	Canal de atención a clientes y demás grupos de interés
Total estrategia Inversión responsable	154.012,00	42,83%	31.829,40	18,38%	35.415,00	19,27%	

Desarrollo y bienestar								
Día de la familia	5.600,00	1,56%	5.600,00	3,23%	6.080,00	3,31%	Cada año para cada una de las tiendas se desarrolla el día de la familia que permite la integración de los colaboradores y a alcanzar un clima laboral óptimo.	
Bonos por productividad y antigüedad	756,00	0,21%	864,00	0,50%	907,20	0,49%	Para todos los cargos se dispone de beneficios como bonos por productividad y antigüedad, que contribuyen a la motivación y a la competitividad de la organización.	
Kits de bioseguridad	180,00	0,05%	187,20	0,11%	201,60	0,11%	Entrega de kits para limpieza de manos y otros implementos de bioseguridad como caretas, tapabocas y guantes.	
Capacitación	1.152,00	0,32%	1.267,20	0,73%	1.296,00	0,71%	Inversión en capacitación de los colaboradores, donde, se capacita al 20% del total de empleados cada año.	
Total estrategia desarrollo y bienestar	7.688,00	2,14%	7.918,40	4,57%	8.484,80	4,62%		
Total inversión en estrategias de sostenibilidad	359.596,00	100,00%	173.215,80	100,00%	183.819,80	100,00%		

Fuente: Informes de sostenibilidad Koba Colombia SAS 2018, 2019 y 2020
 Información Financiera Superintendencia de Sociedades 2018, 2019 y 2020
 Tiendas D1 de la ciudad de Popayán

En la Tabla 7, se muestra la Inversión de Tiendas D1 en miles de millones en materia de sostenibilidad en el periodo 2018-2020. En el 2018, el 55,03% de los fondos, se destinaron a la estrategia “Cuidado y buen uso de los recursos”, la cual representa \$197.896, el 42,83% a “Inversión responsable” que equivale a \$154.012, y el 2,14% a “Desarrollo y bienestar” que es \$7.688.

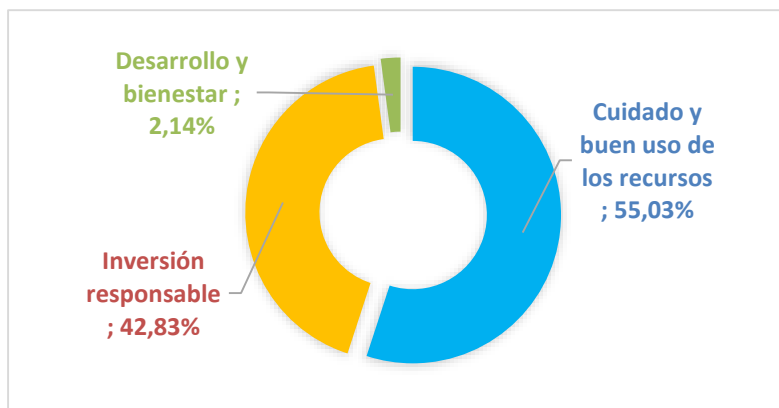
La mayor inversión en el 2019 se efectuó en “Cuidado y buen uso de los recursos” con el 77,05% y un monto de \$133.468, el 18,38% en “Inversión responsable” con \$31.829,40, y el 4,57% en “Desarrollo y bienestar” con \$7.918.

En el 2020, el 76,12% se destinó a “Cuidado y buen uso de los recursos” que equivale a \$139.920, el 19,27% a “Inversión responsable” con \$35.415, y el 4,62% a “Desarrollo y Bienestar” con 8.484,80.

En este sentido, Tiendas D1 efectuó la mayor inversión en el periodo 2018-2020 en lo relacionado con el medio ambiente con un promedio de 69,40%, posteriormente en lo social con un promedio de 26,82%, y finalmente, en talento humano con el 3,78%.

Gráfico 4

Tiendas D1 – Inversión en RSE, 2018.

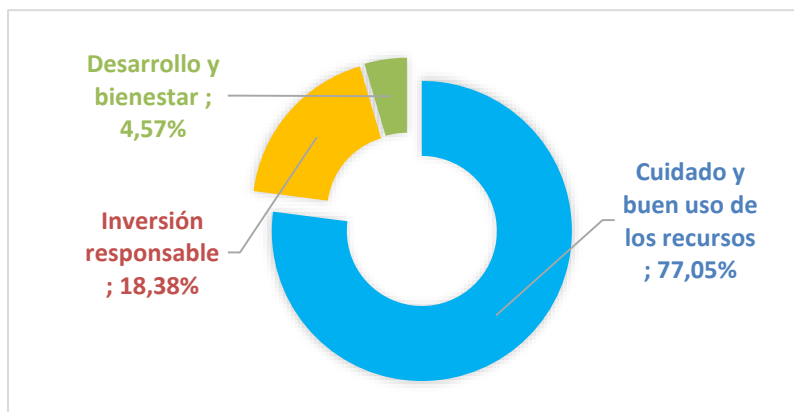


Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 4, se muestra la inversión en sostenibilidad en el 2018, donde, el 55,03% se destinó a la estrategia “Cuidado y buen uso de los recursos”, dentro de esta, el 22,25% se aplicó a Reducción del consumo energético, el 14,42% a venta al público de bolsas reciclables, y el 8,01% a Mantenimiento, automatización y reparación de equipos ahorradores. El 42,83% de la inversión se destinó a “Inversión responsable”, donde, el 35,60% se invierte en equipos de refrigeración, y el 6,67% en donaciones. Y el 2,14% a “Desarrollo y bienestar”, donde, el 1,51% se aplica a Día de la Familia, y el 0,32% a Capacitaciones del personal. En este año, la mayor inversión se hizo en actividades relacionadas con el medio ambiente, aspecto esencial en la política de sostenibilidad de la compañía.

Gráfico 5.

Tiendas D1 – Inversión en RSE, 2019.

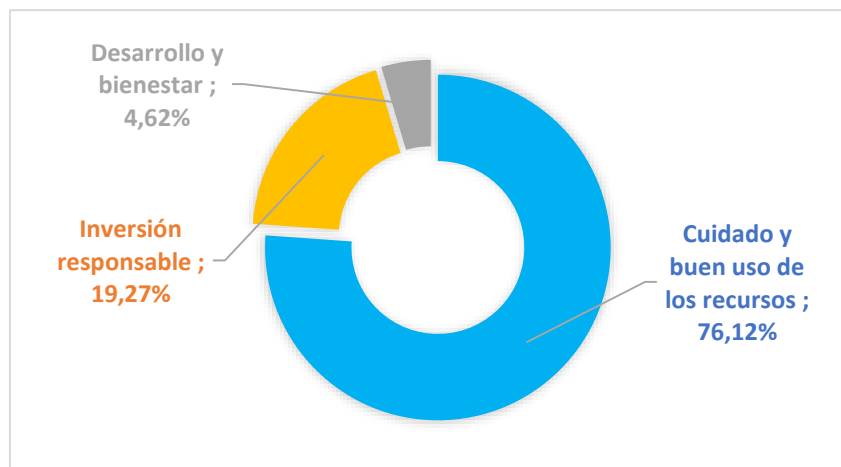


Fuente: Elaboración propia, 2021.

La inversión en sostenibilidad en el 2019 se muestra en el Gráfico 5, donde, el 77,05% de la misma corresponde a la estrategia “Cuidado y buen uso de los recursos”, lo que implica un incremento en 22,05% respecto al año anterior, donde, la mayor inversión se efectuó en bolsas reciclables para venta al público que representa el 34,92%, el 17,74% en mantenimiento, automatización e implementación de alternativas de equipos ahorradores, y el 9,31% en bolsas plásticas para la venta. El 18,38% se invirtió en la estrategia “Inversión responsable”, donde, el 16,63% son Donaciones, y el 1,73% se aplicó a Alianzas estratégicas con proveedores. Y el 4,57% se invierte en la estrategia “Desarrollo y bienestar”, donde, se aplicó el 3,23% a Día de la familia, y el 0,73% a capacitación a los colaboradores.

Gráfico 6.

Tiendas D1 – Inversión en RSE, 2020

**Fuente: Elaboración propia, 2021.**

En el año 2020, la mayor inversión se efectuó en la estrategia “Cuidado y buen uso de los recursos” con el 76,12%, donde, el 37,60% fue en bolsas reutilizables, el 17,76% en mantenimiento, automatización e implementación de alternativas de equipos ahorradores, y el 6,27% en Responsabilidad Extendida del Producto (REP). El 19,27% se invirtió en la estrategia “Inversión responsable”, donde, el 17,41% se destinó a Donaciones, y el 1,85% a Alianzas estratégicas con proveedores. Y el 4,62% se invirtió en “Desarrollo y bienestar”, donde, el 3,31% se destinó a Día de la familia, el 0,71% a Capacitaciones, y el 0,49% a Bonos por productividad y antigüedad (Ver Gráfico 6).

Tabla 8

Beneficios financieros por prácticas de RSE en Tiendas D1 (2018-2020)

Koba Colombia SAS (Tiendas D1)							
Beneficios financieros por sostenibilidad							
Al 31 de diciembre de 2018, al 31 de diciembre de 2019, y al 31 de diciembre de 2020							
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)							
ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD	INVERSIÓN SOCIAL				DETALLE		
	2018	%	2019	%	2020	%	
Cuidado y buen uso de los recursos							
Reducción consumo energético	2.400,00	0,11%	2.560,00	0,09%	3.200,00	0,08%	Ahorro por eficiencia energética
Mantenimiento equipos ahorradores	2.640,00	0,12%	2.800,00	0,10%	3.680,00	0,09%	Ahorro de energía
Gestión integral de residuos sólidos (cartón y plástico)	1.200,00	0,06%	1.320,00	0,05%	1.440,00	0,04%	Ingreso por venta de materiales reciclados
Venta al público de bolsas reutilizables	172.800,00	7,92%	181.440,00	6,51%	190.080,00	4,81%	Ingreso por venta de bolsas reutilizables
Venta de bolsas plásticas	20.160,00	0,92%	40.320,00	1,45%	17.280,00	0,44%	Ingreso por venta de bolsas plásticas
Responsabilidad Extendida del Producto (REP)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	Disposición adecuada de productos contaminantes para reducir el impacto ambiental
Reutilizar cajas de cartón	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	Reutilización de las cajas de cartón para que los clientes empaquen sus productos
Destrucción de residuos orgánicos	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	Destrucción de productos vencidos de marcas propias y de otras que se comercializan en las tiendas
Mejoramiento eficiencia de rendimiento de consumo de combustibles fósiles, gasolina y ACPM de la Flota de carga	500,00	0,02%	550,00	0,02%	625,00	0,02%	Ahorro en combustible por transporte de productos a los puntos de venta
Total estrategia Cuidado y buen uso de los recursos	199.700,00	9,16%	228.990,00	8,21%	216.305,00	5,47%	
							2,74%
Inversión responsable							
Adquisición equipos de refrigeración	3.200,00	0,15%	3.520,00	0,13%	4.000,00	0,10%	Ahorro por eficiencia energética
Alianzas estratégicas con proveedores nacionales	1.631.041,58	74,78%	2.102.029,61	75,37%	3.063.014,26	77,49%	Descuento en el costo de insumos por contratos de exclusividad con los proveedores (0,050% del costo)
Software para prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo (SIPLAFT)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	Control para la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo
Donaciones	6.000,00	0,28%	7.200,00	0,26%	8.000,00	0,20%	25% de impuesto descontable por donaciones
Línea Ética	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	Comunicación efectiva con los grupos de interés
Total estrategia Inversión responsable	1.640.241,58	75,20%	2.112.749,61	75,76%	3.075.014,26	77,79%	
Desarrollo y bienestar							
Día de la familia	56.883,64	2,61%	74.529,43	2,67%	110.269,32	2,79%	Mejoramiento en el clima laboral, lo que incide en el aumento de las ventas
Bonos por productividad y antigüedad	94.806,07	4,35%	124.215,72	4,45%	183.782,20	4,65%	Incremento en la productividad y competitividad de la compañía
Kits de bioseguridad	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	Kit para prevenir el contagio del Covid-19
Capacitación	189.612,14	8,69%	248.431,44	8,91%	367.564,39	9,30%	Aumento en la productividad y la competitividad empresarial
Total estrategia desarrollo y bienestar	341.301,84	15,65%	447.176,59	16,03%	661.615,90	16,74%	
Total inversión en estrategias de sostenibilidad	2.181.243,42	100,00%	2.788.916,20	100,00%	3.952.935,16	100,00%	

Fuente: Informes de sostenibilidad Koba Colombia SAS 2018, 2019 y 2020
Información Financiera Superintendencia de Sociedades 2018, 2019 y 2020
Tiendas D1 de la ciudad de Popayán

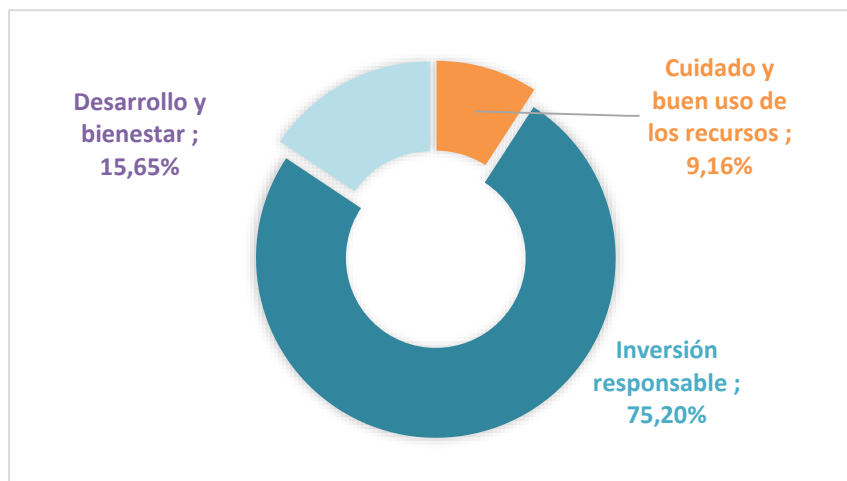
La realización de prácticas de RSE trae beneficios financieros para Tiendas D1, los cuales, se detallan en la Tabla 8. En el 2018, el mayor beneficio se obtuvo por la estrategia de sostenibilidad “Inversión responsable” con el 75,20%, el 15,65% por “Desarrollo y bienestar”, y el 9,16% por “Cuidado y buen uso de los recursos”, en este sentido, la estrategia ambiental que presenta la mayor inversión es la que genera menores beneficios financieros para la compañía, sin embargo, a través de esta se mejora el Good Will y se logra preferencia entre los consumidores.

En el 2019, y siguiendo la misma tendencia que el año anterior, los mayores beneficios financieros provienen de la estrategia “Inversión responsable” que representa el 75,76%, posteriormente, “Desarrollo y bienestar” con el 16,03%, y finalmente, “Cuidado y buen uso de los recursos” con el 8,21%. En este año, la estrategia dirigida a la prevención y mitigación del impacto ambiental es la que menos beneficios genera, al igual que en el año anterior.

Los mayores beneficios financieros en el 2020, se obtienen de la estrategia “Inversión responsable” con 77,79%, seguidamente, “Desarrollo y bienestar” con 16,74%, y “Cuidado y buen uso de los recursos” con 5,47%. En este año, la estrategia dirigida al medio ambiente no solo tiene la menor participación, sino que se redujo en 2,74% respecto al año anterior.

Gráfico 7.

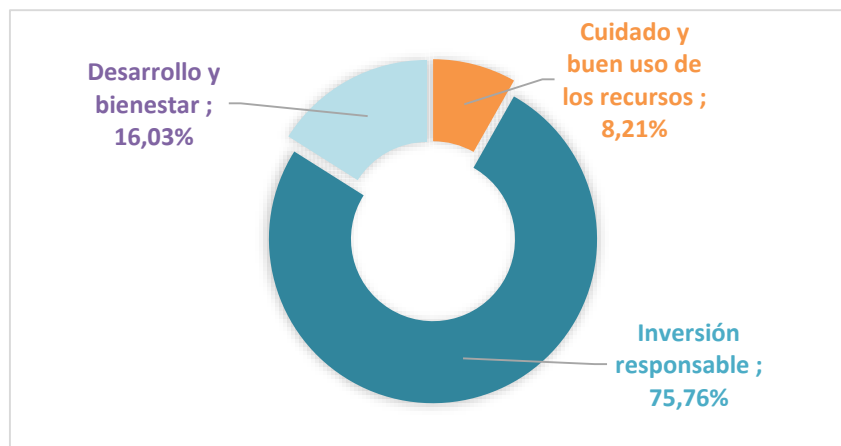
Tiendas D1 – Beneficios financieros por RSE, 2018

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 7, se muestran los beneficios obtenidos en el 2018 por la realización de estrategias de sostenibilidad, donde, el 75,20% corresponde a “Inversión Responsable”, siendo las Alianzas con los proveedores la estrategia que genera mayores beneficios con el 74,78%, y las Donaciones con el 0,28%. En cuanto a “Desarrollo y bienestar” representa el 15,65%, donde, el 8,69% corresponde a Capacitaciones y el 4,35% a Bonos por productividad y antigüedad. Y la estrategia “Cuidado y buen uso de los recursos” genera el 9,16%, especialmente por la venta de bolsas reutilizables con el 7,92%, y de bolsas plásticas con el 0,92%.

Gráfico 8.

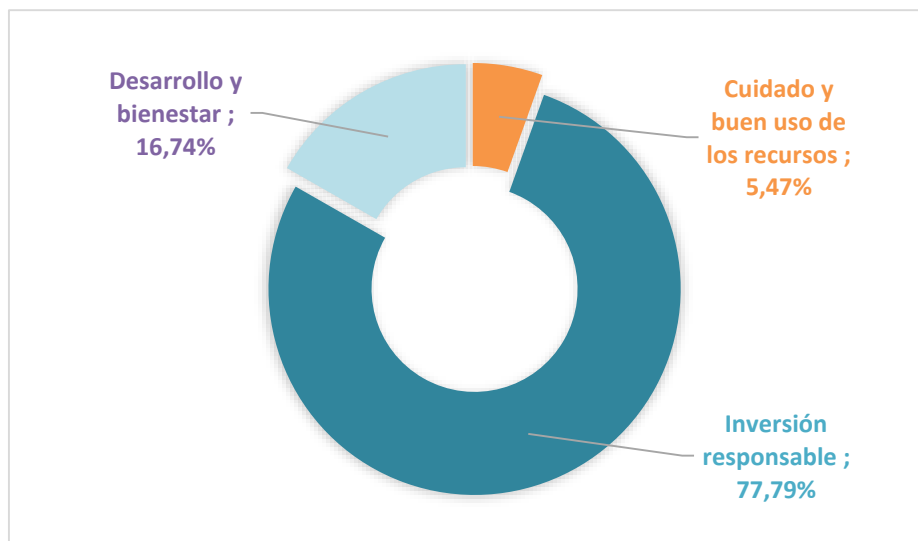
Tiendas D1 – Beneficios financieros por RSE, 2019

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Los beneficios financieros para Tiendas D1 en el 2019 por inversión en sostenibilidad se muestran en el Gráfico 8, donde, el 75,76% se obtiene por la estrategia “Inversión responsable”, donde, el 75,37% proviene de Alianzas con proveedores, y el 0,26% por Donaciones que son los rubros más representativos. La estrategia “Desarrollo y Bienestar” genera el 16,03% de los beneficios, en la cual, las Capacitaciones con el 8,91% y los Bonos por productividad y antigüedad con el 4,45% son los que causan los beneficios mayores. Y la estrategia “Cuidado y buen uso de los recursos” con el 8,21% es la que genera menores beneficios, donde se destacan las ventas de bolsas reutilizables con el 6,51%, y de bolsas plásticas con el 1,45%.

Gráfico 9.

Tiendas D1 – Beneficios financieros por RSE, 2020



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Según el Gráfico 9, en el 2020, y al igual que en los años anteriores, los mayores beneficios se obtienen de la estrategia “Inversión responsable” con el 77,79%, donde las Alianzas con proveedores con el 77,49% son las de mayor representación, posteriormente, el 16,74% proviene de “Desarrollo y bienestar” con el 16,74%, resaltando las Capacitaciones con el 9,30%, y los Bonos a empleados por 4,65%, y la estrategia “Cuidado y buen uso de los recursos” genera el 5,47% de beneficios totales, donde, la venta de bolsas reutilizables con el 4,81% y de bolsas plásticas con el 0,44% son las de mayor relevancia.

En términos generales, las estrategias de sostenibilidad que generan los mayores beneficios son las Alianzas con proveedores con un promedio de 75,88%, las Capacitaciones con el 8,97% y la venta de bolsas reutilizables con el 6,41%.

8.3.2 Relación Beneficio / Costo Por Sostenibilidad En Tiendas D1 (2018-2020)

Respecto a la RSE, es importante establecer la relación entre los beneficios financieros que obtiene la empresa, y los costos en que incurre por concepto de inversión social, para determinar, de acuerdo al planteamiento de Bowen (1953), si la compañía devuelve un equivalente por el uso de los recursos productivos sociales, si esto ocurre, se trata de una organización socialmente responsable (Ver Tabla 9).

Tabla 9.

Relación beneficio / costo por sostenibilidad (2018-2020)

Koba Colombia SAS (Tiendas D1) Beneficio / Costo por RSE

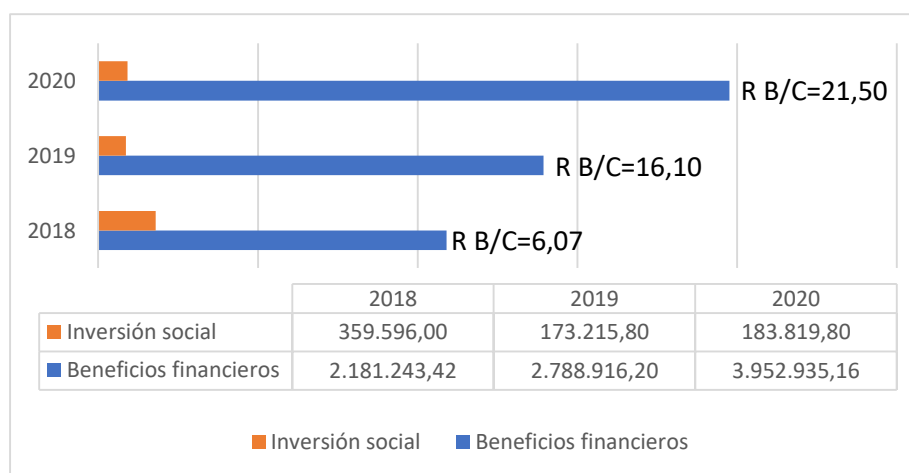
Al 31 de diciembre de 2018, al 31 de diciembre de 2019, y al 31 de diciembre de 2020
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)

VALOR COMPARTIDO	2018	2019	2020
Beneficios financieros	2.181.243,42	2.788.916,20	3.952.935,16
Inversión social	359.596,00	173.215,80	183.819,80
R B/C social	6,07	16,10	21,50

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Gráfico 10.

Relación beneficio / costo por sostenibilidad (2018-2020)



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la Tabla 9, se muestra la R B/C entre los beneficios financieros y la inversión en sostenibilidad para Tiendas D1 en el periodo 2018-2020, donde, en el 2018 es de 6,07, lo que indica que por cada peso invertido en prácticas de RSE la compañía obtiene beneficios por 6,07, en el 2019 por 16,10, y en el 2020 por 21,50. Así, la firma no es socialmente responsable, dado que no devuelve un equivalente por la utilización de los recursos, sino que la sostenibilidad sirve para maximizar sus utilidades (Ver Gráfico 10).

8.3.3 Utilidad Por Desarrollo De Prácticas De RSE En Tiendas D1 (2018-2020)

Tabla 10.

Utilidad por prácticas de RSE en Tiendas D1 (2018-2020)

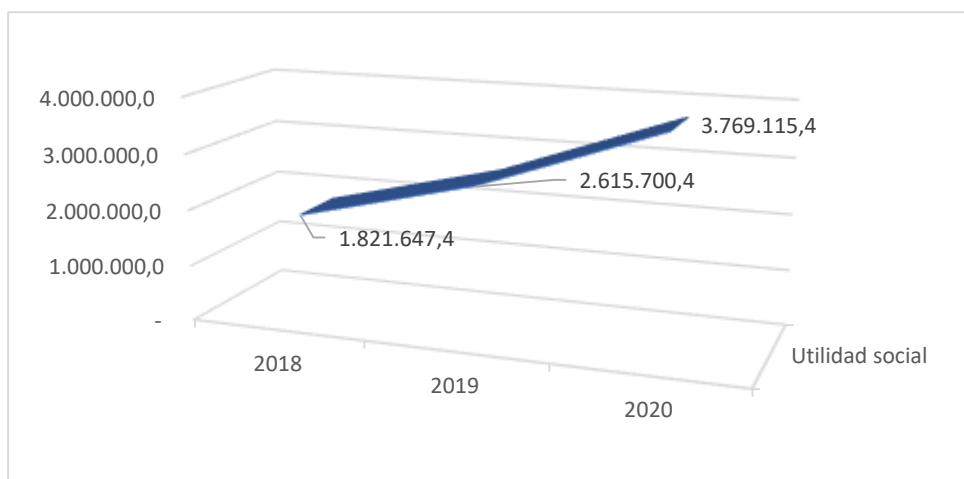
Koba Colombia SAS (Tiendas D1)				
Utilidad social				
Al 31 de diciembre de 2018, al 31 de diciembre de 2019, y al 31 de diciembre de 2020 (Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)				
CONCEPTO	2018	2019	2020	
Beneficios financieros				
Cuidado y buen uso de los recursos	199.700,00	228.990,00	216.305,00	
Inversión responsable	1.640.241,58	2.112.749,61	3.075.014,26	
Desarrollo y bienestar	341.301,84	447.176,59	661.615,90	
Total beneficios financieros	2.181.243,42	2.788.916,20	3.952.935,16	
Inversión social	2018	2019	2020	
Cuidado y buen uso de los recursos	197.896,00	133.468,00	139.920,00	
Inversión responsable	154.012,00	31.829,40	35.415,00	
Desarrollo y bienestar	7.688,00	7.918,40	8.484,80	
Total inversión social	359.596,00	173.215,80	183.819,80	
Utilidad social	1.821.647,4	2.615.700,4	3.769.115,4	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la Tabla 10, se muestra la diferencia entre los beneficios financieros obtenidos por Tiendas D1 en el periodo 2018-2020, y la inversión social. En el 2018, se obtiene un excedente o utilidad de \$1.821.647,4, en el 2019 de \$2.615.700,4, y en el 2020 de \$3.769.115,4, para una ganancia acumulada por prácticas de RSE de \$8.206.463,2, la cual, le ha servido para mejorar su posición financiera.

Gráfico 11.

Utilidad social de Tiendas D1 por sostenibilidad (2018-2020)



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 11, se muestra la utilidad obtenida por Tiendas D1 por el desarrollo de estrategias de sostenibilidad, donde, en cada periodo de estudio se obtiene ganancia, en el 2018 es de \$1.821.647,4, la cual, se incrementa en el 2019 el 43,59% para representar \$2.615.700,4, y en el 2020 aumenta el 44,10% para alcanzar un valor de \$3.769.115,4, lo que indica que la adopción de este tipo de prácticas conlleva beneficios financieros importantes, especialmente por las alianzas con los proveedores.

8.3.4 Flujo De Efectivo Por Prácticas De RSE En Tiendas D1 (2018-2020)

Tabla 11.

Flujo de efectivo por estrategias de sostenibilidad (2018-2020).

Koba Colombia SAS (Tiendas D1)				
Flujo de efectivo por sostenibilidad				
Al 31 de diciembre de 2018, al 31 de diciembre de 2019, y al 31 de diciembre de 2020				
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)				
CONCEPTO	2018	2019	2020	
Saldo periodo anterior	0	1.485.694,9	3.905.674,9	
Ingresos				
Cuidado y buen uso de los recursos				
Reducción consumo energético	2.400,00	2.560,00	3.200,00	
Mantenimiento equipos ahorradores	2.640,00	2.800,00	3.680,00	
Gestión de residuos sólidos	960,00	1.296,00	1.416,00	
Venta bolsas reutilizables	172.800,00	181.440,00	190.080,00	
Venta bolsas plásticas	20.160,00	40.320,00	17.280,00	
Mejoramiento eficiencia uso combustibles fósiles, gasolina y ACPM	500,00	550,00	625,00	
Total Ingresos Cuidado y buen uso de recursos	199.460,00	228.966,00	216.281,00	
Inversión responsable				
Adquisición equipos de refrigeración	3.200,00	3.520,00	4.000,00	
Alianzas estratégicas con proveedores nacionales	1.141.729,10	1.960.733,20	2.774.718,86	
Donaciones	6.000,00	7.200,00	8.000,00	
Total Ingresos Inversión responsable	1.150.929,10	1.971.453,20	2.786.718,86	
Desarrollo y bienestar				
Día de la familia	56.883,64	74.529,43	110.269,32	
Bonos por productividad y antigüedad	94.806,07	124.215,72	183.782,20	
Capacitación	189.612,14	248.431,44	367.564,39	
Total Ingresos Desarrollo y bienestar	341.301,84	447.176,59	661.615,90	
Total ingresos netos	1.691.690,95	2.647.595,79	3.664.615,77	
Egresos				
Cuidado y buen uso de los recursos				
Reducción consumo energético	16.000,00	16.000,00	16.000,00	

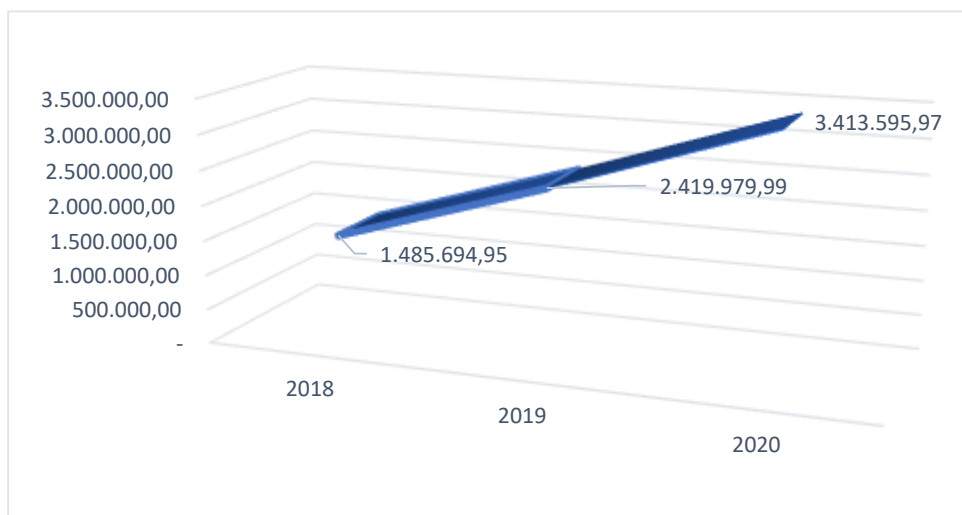
Mantenimiento equipos ahorradores	28.800,00	30.720,00	32.640,00
Gestión integral de residuos sólidos (cartón y plástico)	7.680,00	8.640,00	9.600,00
Venta al público de bolsas reutilizables	51.840,00	60.480,00	69.120,00
Venta de bolsas plásticas	12.096,00	16.128,00	7.776,00
Responsabilidad Extendida del Producto (REP)	9.600,00	9.600,00	11.520,00
Reutilizar cajas de cartón	1.920,00	1.920,00	2.304,00
Destrucción de residuos orgánicos	5.760,00	5.760,00	6.720,00
Mejoramiento eficiencia de rendimiento de consumo de combustibles fósiles, gasolina y ACPM de la Flota de carga	200,00	220,00	240,00
Total Egresos Cuidado y buen uso de recursos	133.896,00	149.468,00	155.920,00
Inversión responsable			
Adquisición equipos de refrigeración	38.400,00	38.400,00	51.200,00
Alianzas estratégicas con proveedores nacionales	2.000,00	3.000,00	3.400,00
Software para prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo (SIPLAFT)	-	15,00	-
Donaciones	24.000,00	28.800,00	32.000,00
Línea Ética	12,00	14,40	15,00
Total Egresos Inversión responsable	64.412,00	70.229,40	86.615,00
Desarrollo y bienestar			
Día de la familia	5.600,00	5.600,00	6.080,00
Bonos por productividad y antigüedad	756,00	864,00	907,20
Kits de bioseguridad	180,00	187,20	201,60
Capacitación	1.152,00	1.267,20	1.296,00
Total Egresos Desarrollo y bienestar	7.688,00	7.918,40	8.484,80
Total egresos netos	205.996,00	227.615,80	251.019,80
Flujo de efectivo neto del periodo	1.485.694,95	2.419.979,99	3.413.595,97
Saldo de efectivo acumulado	1.485.694,95	3.905.674,94	7.319.270,91

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la Tabla 11, se muestra el Flujo de efectivo por estrategias de sostenibilidad, donde, en el 2018 se obtienen ingresos netos por \$1.691.690,95, en el 2019 por \$2.647.595,79, y en el 2020 por \$3.664.615,77, para un valor acumulado de \$8.003.902,51, y unos egresos netos de \$205.996 en el 2018, de \$227.615,80 en el 2019 y de \$251.019,80 en el 2020 para un acumulado de \$684.631,60. Así, se obtiene un superávit de efectivo en cada año de estudio, de \$1.485.694,85 para el 2018, de \$2.419.979,99 para el 2019, y de \$3.413.595,97 para el 2020, para un efectivo acumulado de \$7.319.270,91.

Gráfico 12.

Flujo de efectivo por estrategias de sostenibilidad (2018-2020).



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 12, se muestra el superávit de efectivo para cada año del periodo 2018-2020 por estrategias de sostenibilidad para Tiendas D1, donde, en el 2018 es de \$1.485.694,95, el cual aumenta en 62,89% en el 2019 para un valor de \$2.419.979,99, y en el 2020 se incrementa en 41,06% para un valor de \$3.413.595,97%. Así, la compañía genera un efectivo importante proveniente de sus prácticas de RSE que sirve

para dar liquidez al modelo de negocios, a mejorar la posición financiera y competitiva de la firma.

8.3.5 Diagnóstico Financiero De Tiendas D1 Sin Prácticas De RSE (2018-2020)

Anteriormente, se efectuó el análisis financiero de la empresa con el desarrollo de prácticas de RSE, en la sección 8.1, ahora, se estudian los aspectos financieros sin la inversión y beneficios obtenidos por la sostenibilidad, tomando como referencia el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultado Integral, y el Flujo de Efectivo para el periodo 2018-2020, el cual, se muestra a continuación.

Tabla 12.

Estado de Situación Financiera sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)

Koba Colombia SAS (Tiendas D1)							
Estado de situación financiera							
Al 31 de diciembre de 2018, al 31 de diciembre de 2019, y al 31 de diciembre de 2020							
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)							
	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2020				
Activos							
Activos corrientes							
Efectivo y equivalentes al efectivo	118.206.565	16,41%	277.522.679	11,83%	378.534.153	11,68%	
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	42.049.417	5,84%	97.949.888	4,18%	187.790.762	5,79%	
Inventarios corrientes	252.433.313	35,04%	387.520.560	16,53%	587.293.680	18,12%	
Activos por impuestos corrientes	-		-		-		
Activos biológicos corrientes	-		-		-		
Otros activos financieros corrientes	66.750	0,01%	6.750	0,00%	6.750	0,00%	
Otros activos no financieros corrientes	652.605	0,09%	5.204.302	0,22%	2.548.918	0,08%	
Activos corrientes distintos al efectivo pignorados como garantía colateral que el receptor de transferencias tiene derecho por contrato o costumbre a vender o pignorar de nuevo dicha garantía colateral	-		-		-		
Total activos corrientes distintos de los activos no corrientes o grupo de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o como mantenidos para distribuir a los propietarios	413.408.650	57,39%	768.204.179	32,76%	1.156.174.263	35,66%	
Activos no corrientes o grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta o como mantenidos para distribuir a los propietarios	-		-		-		
Activos corrientes totales	413.408.650	57,39%	768.204.179	32,76%	1.156.174.263	35,66%	
Activos no corrientes							
Propiedad de inversión							
Propiedades, planta y equipo	203.168.157	28,20%	1.477.357.266	63,00%	1.981.127.837	61,11%	
Plusvalía	-		-		-		
Activos intangibles distintos de la plusvalía	3.546.346	0,49%	3.096.213	0,13%	4.922.216	0,15%	
Inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación	-		-		-		
Inversiones en subsidiarias negocios conjuntos y asociadas	571	0,00%	571	0,00%	571	0,00%	
Activos biológicos no corrientes	-		-		-		
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar no corrientes	-		-		-		
Inventarios no corrientes	-		-		-		
Activos por impuestos diferidos	100.227.052	13,91%	96.297.732	4,11%	99.694.748	3,08%	
Activos por impuestos corrientes no corriente	-		-		-		
Otros activos financieros no corrientes	-		-		-		
Otros activos no financieros no corrientes	-		-		-		
Activos no corrientes distintos al efectivo pignorados como garantía colateral para las que el receptor de transferencias tiene derecho por contrato o costumbre a vender o pignorar de nuevo la garantía colateral	-		-		-		
Total de activos no corrientes	306.942.126	42,61%	1.576.751.782	67,24%	2.085.745.372	64,34%	
Total Activos	720.350.776	100,00%	2.344.955.961	100,00%	3.241.919.635	100,00%	



Patrimonio y pasivos					
Pasivos corrientes					
Provisiones corrientes					
Provisiones corrientes por beneficios a los empleados	-	-	-	-	-
Otras provisiones corrientes	-	97.316	1.989.793	0,06%	1.989.793
Total provisiones corrientes	-	97.316	1.989.793	0,06%	1.989.793
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	662.888.301	92,02%	1.301.557.575	55,50%	1.789.794.416
Pasivos por impuestos corrientes corriente	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros corrientes	46.164.742	6,41%	1.854.784	0,08%	18.855.743
Otros pasivos no financieros corrientes	-	-	-	-	-
Total de pasivos corrientes distintos de los pasivos incluidos en grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	709.053.043	98,43%	1.303.509.675	55,59%	1.810.639.952
Pasivos incluidos en grupos de activos para su disposición clasificados como mantenidos para la venta	-	-	-	-	-
Pasivos corrientes totales	709.053.043	98,43%	1.303.509.675	55,59%	1.810.639.952
Pasivos no corrientes					
Provisiones no corrientes					
Provisiones no corrientes por beneficios a los empleados	-	-	-	-	-
Otras provisiones no corrientes	-	-	-	-	-
Total provisiones no corrientes	-	-	-	-	-
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes	-	-	1.157.789.171	49,37%	1.473.830.138
Pasivo por impuestos diferidos	-	-	-	-	-
Pasivos por impuestos corrientes no corriente	-	-	-	-	-
Otros pasivos financieros no corrientes	90.326.994	12,54%	-	-	-
Otros pasivos no financieros no corrientes	-	-	-	-	-
Total de pasivos no corrientes	90.326.994	12,54%	1.157.789.171	49,37%	1.473.830.138
Total pasivos	799.380.037	110,97%	2.461.298.846	104,96%	3.284.470.090
Patrimonio					
Capital emitido	1.079.894	0,15%	1.079.894	0,05%	1.079.894
Prima de emisión	-	-	-	-	-
Acciones propias en cartera	-	-	-	-	-
Inversión suplementaria al capital asignado	-	-	-	-	-
Otras participaciones en el patrimonio	-	-	-	-	-
Superavit por revaluación	-	-	-	-	-
Otras reservas	-	-	-	-	-
Ganancias acumuladas	- 80.109.155	-11,12%	- 117.422.779	-5,01%	- 43.630.349
Patrimonio Total	- 79.029.261	-10,97%	- 116.342.885	-4,96%	- 42.550.455
Total de patrimonio y pasivos	720.350.776	100,00%	2.344.955.961	100,00%	3.241.919.635

Fuente: Informes de sostenibilidad Koba Colombia SAS 2018, 2019 y 2020.
Información Financiera Superintendencia de sociedades 2018, 2019, y 2020.

La estructura financiera de Tiendas D1 es similar a la presentada con prácticas de RSE, así, en la Tabla 12 se observa que en cada uno de los años del periodo 2018-2020, la firma presenta alto endeudamiento, donde, en el 2018 los pasivos totales representan el 110,97%, en el 2019 el 104,96%, y en el 2020 el 101,31%, donde la parte corriente es la de mayor representación, en el 2018 de 98,43%, en el 2019 de 55,49%, y en el 2020 de 55,85%, especialmente por cuentas comerciales por pagar en el corto plazo, es decir por crédito a proveedores. El que la mayoría de obligaciones sean a corto plazo, puede afectar la liquidez y la operación del modelo de negocios,

dado que, al cubrirse la empresa puede en un momento determinado llegar a una situación de insolvencia.

En cuanto a los pasivos no corrientes, son la menor porción dentro de los pasivos, con el 12,54% en el 2018, el 49,37% en el 2019, y 45,46% en el 2020, donde, el rubro de mayor representación en el 2018 son los pasivos financieros no corrientes u obligaciones con los bancos con el 12,54%, en el 2019 y 2020 la cuenta de mayor valor porcentual son las cuentas comerciales por pagar con el 49,37% y 45,46% respectivamente.

Respecto a los activos, la parte corriente es la más alta en el 2018 con el 57,39%, mientras que en el 2019 y 2020 es de 32,76% y 35,66%. En el activo corriente, los rubros más representativos son Inventarios corrientes que en el 2018 eran el 35,04%, en el 2019 el 16,53%, y en el 2020 el 18,12%, y el efectivo y sus equivalentes con el 16,41% en el 2018, el 11,83% en el 2019, y 11,68% en el 2020, estructura acorde con el modelo de negocios implementado.

En lo relacionado con los activos no corrientes, representan el 42,61% en el 2018, el 67,24% en el 2019, y el 64,34% en el 2020, donde, la cuenta más representativa es propiedad, planta y equipo con 28,20% en el 2018, 63% en el 2019, y 61,11% en el 2020, y activos por impuestos diferidos con el 13,91% en el 2018, 4,11% en el 2019, y 3,08% en el 2020, mantenimiento la misma estructura financiera que en el ESFA con prácticas de RSE.

La participación del Patrimonio dentro de los activos totales es negativa, en el 2018 es -10,97%, en el 2019 de -4,96%, y en el 2020 de -1,31%, debido especialmente a las pérdidas acumuladas de años anteriores que representan el -11,12% en el 2018,

el -5,01% en el 2019, y el -1,35% en el 2020, en tanto que, el capital representa una parte mínima dentro de los activos totales, donde, en el 2018 es 0,15%, en el 2019 es 0,05%, y en el 2020 es 0,03%.

Tabla 13.

Estado de Resultado integral sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020).

Koba Colombia SAS (Tiendas D1)						
Estados de resultados integrales						
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 31 de diciembre de 2019 y 31 de diciembre de 2020						
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)						
	31 de diciembre de 2018 (1)		31 de diciembre de 2019		31 de diciembre de 2020	
Resultado del periodo						
Ganancia (pérdida)						
Ingresos de actividades ordinarias	3.792.242.718	100,00%	4.968.628.769	100,00%	7.351.287.809	100,00%
Costo de ventas	3.262.083.156	86,02%	4.204.059.217	84,61%	6.126.028.521	83,33%
Ganancia bruta	<u>530.159.563</u>	13,98%	<u>764.569.552</u>	15,39%	<u>1.225.259.288</u>	16,67%
Otros ingresos	18.706.646	0,49%	13.816.306	0,28%	17.690.436	0,24%
Gastos de ventas	369.579.712	9,75%	471.267.119	9,48%	678.333.051	9,23%
Gastos de administración	188.522.605	4,97%	246.807.513	4,97%	351.198.507	4,78%
Otros gastos	4.090.093	0,11%	2.725.657	0,05%	10.284.318	0,14%
Otras ganancias (pérdidas)	-		-		-	
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	<u>- 13.326.201</u>	-0,35%	<u>57.585.569</u>	1,16%	<u>203.133.848</u>	2,76%
Diferencia entre el importe en libros de dividendos pagaderos e importe en libros de activos distribuidos distintos al efectivo	-		-		-	
Ganancias (pérdidas) que surgen de la baja en cuentas de activos financieros medidos al costo amortizado	-		-		-	
Ingresos financieros	8.600.037	0,23%	12.099.923	0,24%	47.714.877	0,65%
Costos financieros	29.498.832	0,78%	105.091.704	2,12%	183.040.934	2,49%
Deterioro de valor de ganancias y reversión de pérdidas por deterioro de valor (pérdidas por deterioro de valor) determinado de acuerdo con la NIIF 9	-		-		-	
Participación en las ganancias (pérdidas) de Subsidiarias asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	-		-		-	
Otros ingresos (gastos) procedentes de subsidiarias entidades controladas de forma conjunta y asociadas	-		-		-	
Ganancias (pérdidas) que surgen de diferencias entre el costo amortizado anterior y el valor razonable de activos financieros reclasificados de la categoría de medición costo amortizado a la categoría de medición de valor razonable con cambios en resultados	-		-		-	
Ganancia (pérdida) acumulada anteriormente reconocida en otro resultado integral que surge de la reclasificación de activos financieros de la categoría de medición de valor razonable con cambios en otro resultado integral a la de valor razonable con cambios en resultados	-		-		-	
Ganancias (pérdidas) de cobertura por cobertura de un grupo de partidas con posiciones de riesgo compensadoras	-		-		-	
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	<u>- 34.224.996</u>	-0,90%	<u>- 35.406.212</u>	-0,71%	<u>67.807.791</u>	0,92%
Ingreso (gasto) por impuestos	- 7.084.294	-0,19%	3.936.519	0,08%	- 3.369.634	-0,05%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas	<u>- 27.140.702</u>	-0,72%	<u>- 39.342.731</u>	-0,79%	<u>71.177.425</u>	0,97%
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas	-		-		-	
Ganancia (pérdida)	<u>- 27.140.702</u>	-0,72%	<u>- 39.342.731</u>	-0,79%	<u>71.177.425</u>	0,97%

Fuente: Informes de sostenibilidad Koba Colombia SAS 2018, 2019 y 2020.
Información Financiera Superintendencia de sociedades 2018, 2019, y 2020.

En la Tabla 13, se muestra el Estado de resultado integral para Tiendas D1 sin prácticas de RSE para el periodo 2018-2020. En el 2018, el costo de ventas es alto, lo que deja una utilidad bruta baja, el cual, equivale en el 2018 a 86,02%, en el 2019 a 84,61%, y en el 2020 a 83,33%, para un margen bruto de 13,98% en el 2018, 15,39% en el 2019, y 16,67% en el 2020.

Respecto a los gastos de administración son el 15,32% en el 2018, 14,79% en el 2019, y 14,39% en el 2020, para un margen operativo de -0,35%, 1,16%, y 2,76% respectivamente para los años 2018-2020.

Al final del ejercicio, se obtiene pérdida en los años 2018 y 2019, de \$27.140.702 y \$39.342.731, y ganancia de \$71.177.425 en el 2020. Para un margen neto de -0,72% en el 2018, de -0,79% en el 2019, y 0,97% en el 2020. En este último año el negocio inicia su recuperación financiera gracias a una ganancia alta para mitigar el impacto de las pérdidas acumuladas de años anteriores.

Tabla 14.

Flujo de efectivo sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)

Tiendas D1			
Estados de flujos de efectivo			
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 31 de diciembre de 2019 y 31 de diciembre de 2020			
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)			
	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2020
Actividades de operación			
(+/-) Ganancia (pérdida)	- 27.140.702	- 39.342.731	71.177.425
Ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)			
(+/-) Ajustes por gastos por impuestos a las ganancias	- 7.090.293	3.929.319	- 3.397.016
(+) Ajustes por gastos de depreciación y amortización	46.580.377	188.058.885	273.211.760
(+/-) Ajustes por deterioro de valor (reversiones de pérdidas por deterioro de valor) reconocidas en el resultado del periodo	67.019	1.059.963	- 1.184.815
(+) Ajustes por provisiones	44.398.650	57.473.870	99.396.633
(+) Ajustes por costos financieros	13.244.714	78.644.160	90.155.102
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) de moneda extranjera no realizadas	956.637	- 1.273.183	- 1.559.363
(+) Ajustes por pérdidas (ganancias) del valor razonable	-	-	-
(-) Ajustes por ganancias no distribuidas de asociadas	-	-	-
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) por la disposición de activos no corrientes	604.442	57.341.427	-
(+/-) Otros ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	1.030.254	- 151.563	- 3.039.111
Total ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	99.791.800	385.082.878	453.583.190
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación			
(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en los inventarios	- 14.841.870	- 136.147.210	- 198.588.304
(+/-) Ajustes por la disminución (incremento) de cuentas por cobrar de origen comercial	342.151	- 17.856.677	- 10.988.562
(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en otras cuentas por cobrar derivadas de las actividades de operación	16.741.891	- 42.401.330	- 6.624.970
(+/-) Ajustes por el incremento (disminución) de cuentas por pagar de origen comercial	97.683.500	420.408.300	331.029.693
(+/-) Ajustes por incrementos (disminuciones) en otras cuentas por pagar derivadas de las actividades de operación	- 17.979.193	- 18.093.770	- 75.973.848
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	- 19.705.796	- 23.873.996	- 40.610.738
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	100.723.697	527.775.464	523.003.886



Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de inversión			
(+) Flujos de efectivo procedentes de la pérdida de control de subsidiarias u otros negocios	-	-	-
(-) Flujos de efectivo utilizados para obtener el control de subsidiarias u otros negocios	-	-	-
(+) Otros cobros por la venta de patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades	-	-	-
(-) Otros pagos para adquirir patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades	-	-	-
(+) Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	-	-	-
(-) Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos	-	-	-
(+) Importes procedentes de la venta de propiedades planta y equipo	-	-	-
(-) Compras de propiedades planta y equipo	25.204.703	84.309.860	180.824.021
(+) Importes procedentes de ventas de activos intangibles	-	-	-
(-) Compras de activos intangibles	568.361	1.365.281	9.394.434
(+) Recursos por ventas de otros activos a largo plazo	-	-	-
(-) Compras de otros activos a largo plazo	-	-	-
(+) Importes procedentes de subvenciones del gobierno	-	-	-
(-) Pagos derivados de contratos de futuro a término de opciones y de permuta financiera	-	-	-
(+) Cobros procedentes de contratos de futuro a término de opciones y de permuta financiera	-	-	-
(+) Dividendos recibidos	-	-	-
(+) Intereses recibidos	-	-	-
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	1.748.750	60.000	-
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión	24.024.314	85.615.141	190.218.455
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de financiación			
(+) Recursos por cambios en las participaciones en la propiedad en subsidiarias que no dan lugar a la pérdida de control	-	-	-
(-) Pagos por cambios en las participaciones en la propiedad en subsidiarias que no dan lugar a la pérdida de control	-	-	-
(+) Importes procedentes de aumento de capital y/o recolocación de acciones	-	-	-
(-) Disminución de capital social y/o readquisición de acciones	-	-	-
(-) Pagos por otras participaciones en el patrimonio	-	-	-
(+) Importe procedente del aumento prima por emisión	-	-	-
(-) Disminución de prima por emisión	-	-	-
(+) Importes procedentes de préstamos	5.751.117	6.989.021	89.193.645
(-) Reembolsos de préstamos	27.767.595	9.564.797	23.347.615
(-) Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	33.855.844	201.775.836	210.976.815
(+) Importes procedentes de subvenciones del gobierno	-	-	-
(-) Dividendos pagados	-	-	-
(-) Intereses pagados	12.955.219	78.644.160	88.538.648
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	-	-	-
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	68.827.541	282.995.772	233.669.433
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo antes del efecto de los cambios en la tasa de cambio	7.871.842	159.164.551	99.115.998
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo			
(+/-) Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo	1.094.039	151.563	1.895.477
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	6.777.803	159.316.114	101.011.475
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	111.428.762	118.206.565	277.522.678
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	118.206.565	277.522.678	378.534.153

Fuente: Informes de sostenibilidad Koba Colombia SAS 2018, 2019 y 2020.

Información Financiera Superintendencia de sociedades 2018, 2019, y 2020.

En la Tabla 14, se muestra el Flujo de efectivo sin prácticas de RSE de Tiendas D1 para el periodo 2018-2020, donde, se tiene un Flujo de actividades de operación positivo en cada año de \$100.723.697 en el 2018, \$527.775.464 en el 2019, y \$523.003.886 en el 2020, mientras que, se efectuaron actividades de inversión en cada periodo, las cuales, se han aumentado por expansión de la empresa y la colocación de nuevos puntos de venta, así en el 2018 se invirtió por un valor de \$24.024.314, en el 2019 por \$85.615.141, y en el 2016 por \$190.218.455, igualmente, se atendió el servicio de la deuda en cada año, en el 2018 se pagó por financiación \$68.827.541, en el 2019 por \$282.995.772, y en el 2020 por \$233.669.433.

Al final del ejercicio se obtuvo un efectivo acumulado de \$118.206.565 en el 2018, de \$277.522.678 en el 2019, y de \$378.534.153 en el 2020. Lo que muestra que el modelo de negocio presenta una alta Generación Interna de Fondos por concepto de ventas que, aunque no tenga utilidad y rentabilidad en el 2018 y 2019, si genera una alta liquidez, la cual, se incrementa por la utilidad lograda en el 2020.

8.3.6 Valor Económico Agregado Sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)

En la Tabla 15, se muestra el EVA para el periodo 2018-2020 sin incorporar las prácticas de RSE a la operación del modelo de negocio, donde, se obtuvo un valor negativo en el 2018 de -\$20.199.298, positivo en el 2019 de \$79.871.944, y positivo en el 2020 de \$211.257.737, con una variación de 495,42% entre el 2018-2019, y de 164,50% en el 2019-2020. Esto indica que Tiendas D1 perdió valor en el 2018, y generó valor en el 2019 y 2020, igualmente, que entre el 2018 y 2019 recuperó valor, al pasar de un valor negativo a otro positivo, y que entre el 2019 y 2020 aumento su

generación de valor, lo que muestra que en los años 2019 y 2020 la firma se recuperó financieramente, sobre todo en este último año en el que obtuvo utilidad, rentabilidad, liquidez y se creó valor. En el Gráfico 13, se muestra que el EVA ha tenido una tendencia creciente en el periodo de estudio, donde, especialmente en el periodo 2018-2019 que presentó un incremento de 495,42%.

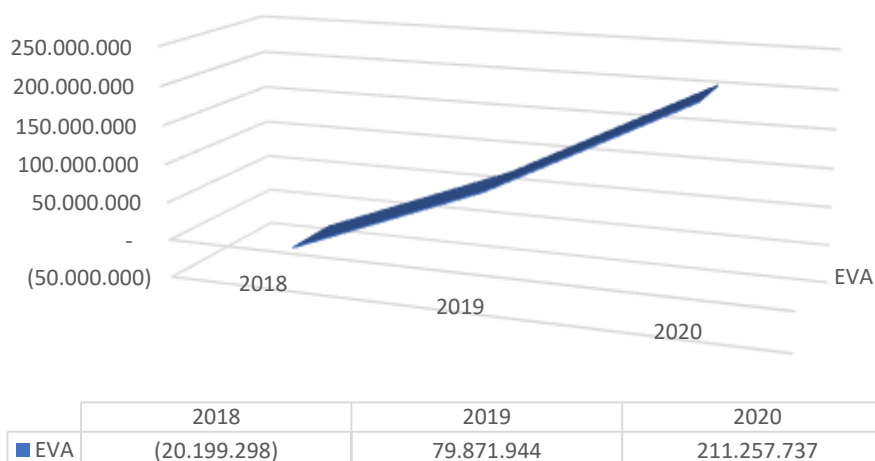
Tabla 15.

EVA sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)

Tiendas D1			
Valor Económico Agregado (EVA)			
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)			
	2018	2019	2020
Ventas Netas	3.792.242.718	4.968.628.769	7.351.287.809
(-) Costo de ventas	3.262.083.156	4.204.059.217	6.126.028.521
(=) Utilidad Bruta	530.159.563	764.569.552	1.225.259.288
Gastos de ventas	369.579.712	471.267.119	678.333.051
Gastos de administración	188.522.605	246.807.513	351.198.507
Otros gastos	4.090.093	2.725.657	10.284.318
Otros ingresos	18.706.646	13.816.306	17.690.436
(=) UAll	(13.326.201)	57.585.569	203.133.848
Gasto por impuestos	(7.084.294)	3.936.519	(3.369.634)
UODI	(20.410.495)	61.522.088	199.764.214
Activos operativos	720.284.026	2.344.949.211	3.241.912.885
Pasivos operativos	662.888.301	2.459.444.062	3.265.614.347
Activos Operativos Netos (AON)	57.395.725	(114.494.851)	(23.701.462)
EVA = (UAll - Impuestos) - (Activos x CK)	(20.199.298)	79.871.944	211.257.737



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Gráfico 13.**EVA sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)**

Fuente: Elaboración propia, 2021.

8.3.7 Flujo de Caja Libre Sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)

La compañía obtuvo un FCL positivo en el 2018 de \$94.307.124, en el 2019 negativo de -\$572.699.695, y en el 2020 positivo de \$222.282.395, lo que significa que generó valor en el 2018 y 2020, y perdió valor en el 2019, lo cual, se dio especialmente por la reposición de activos fijos, necesarios para el desarrollo de la estrategia de expansión, donde, se colocaron nuevos puntos de venta a nivel nacional (Ver Tabla 16).

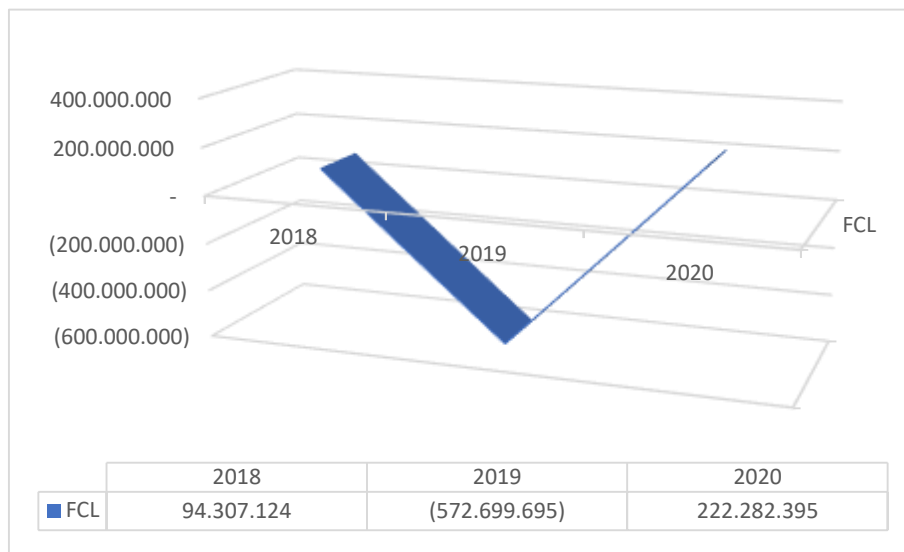
Tabla 16.

FCL sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)

Tiendas D1			
Flujo de Caja Libre (FCL)			
(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)			
	2018	2019	2020
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	42.049.417	97.949.888	187.790.762
(+) Inventarios	252.433.313	387.520.560	587.293.680
(-) Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	662.888.301	1.301.557.575	1.789.794.416
KTNO	- 368.405.571	- 816.087.127	-1.014.709.974
Resultado de actividades de la operación	- 13.326.201	57.585.569	203.133.848
(-) Costo financieros	29.498.832	105.091.704	183.040.934
(+) Ingresos financieros	8.600.037	12.099.923	47.714.877
(=) UAI	- 34.224.996	- 35.406.212	67.807.791
(-) Impuestos	- 7.084.294	3.936.519	- 3.369.634
(=) UTILIDAD NETA	- 27.140.702	- 39.342.731	71.177.425
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	46.580.377	188.058.885	273.211.760
(+) Costos financieros	29.498.832	105.091.704	183.040.934
(=) Flujo de Caja Bruto	48.938.507	253.807.858	527.430.119
(-) Incremento del KTNO	- 74.106.821	- 447.681.556	- 198.622.847
(-) Reposición activos fijos	28.738.204	1.274.189.109	503.770.571
Flujo de Caja Libre	94.307.124	- 572.699.695	222.282.395

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 14, están las variaciones del FCL del periodo 2018-2020, donde, se muestra que entre los años 2018 y 2019 se pierde valor por 707,27%, pasando de \$94.307.124 a -\$572.699.695, mientras que, entre el 2019 y 2020 se recupera valor por 138,91% cuando se pasa de -\$572.699.695 a \$222.282.395.

Gráfico 14.**FCL sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)**

Fuente: Elaboración propia, 2021.

8.3.8 EBITDA Sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)

En la Tabla 17, se muestra el EBITDA sin RSE, el cual, fue de -\$59.906.578 en el 2018, de -\$130.473.316 en el 2019, y de -\$70.077.912 en el 2020, y un margen EBITDA de -1,58% en el 2018, -2,63% en el 2019, y de -0,95% en el 2020. Esto significa que la firma pierde valor en cada año, debido a que el beneficio bruto de explotación es negativo, es decir, que la operación de la empresa no genera utilidad y rentabilidad. Según el Gráfico 14, la compañía pierde valor en cada año del periodo 2018-2020, sin embargo, entre el 2018 y 2019 se pierde valor por 117,79%, y entre el 2019 y el 2020 se recupera valor por 46,29%.

Tabla 17.

EBITDA sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)

Tiendas D1**EBITDA**

(Cifras expresadas en miles de millones de pesos colombianos)

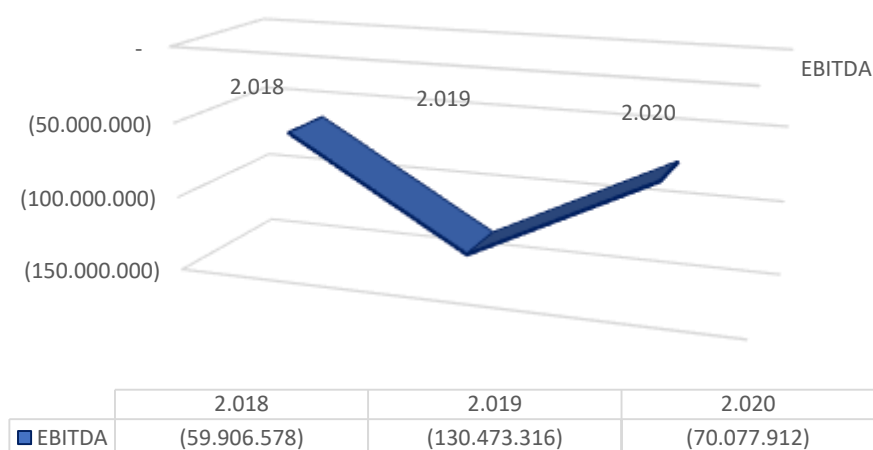
**EBITDA**

Año	2.018	2.019	2.020
Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes	3.792.242.718	4.968.628.769	7.351.287.809
(-) Costo de ventas	3.262.083.156	4.204.059.217	6.126.028.521
(=) Utilidad Bruta	530.159.563	764.569.552	1.225.259.288
(-) Gastos de ventas	369.579.712	471.267.119	678.333.051
(-) Gastos de administración	188.522.605	246.807.513	351.198.507
(-) Otros gastos	4.090.093	2.725.657	10.284.318
(+) Otros ingresos	18.706.646	13.816.306	17.690.436
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	46.580.377	188.058.885	273.211.760
(=) EBITDA	- 59.906.578	- 130.473.316	- 70.077.912
(+) Depreciaciones y amortizaciones	46.580.377	188.058.885	273.211.760
(=) UTILIDAD OPERATIVA	- 13.326.201	57.585.569	203.133.848
Margen EBITDA	-1,58%	-2,63%	-0,95%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Gráfico 15.

EBITDA sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)



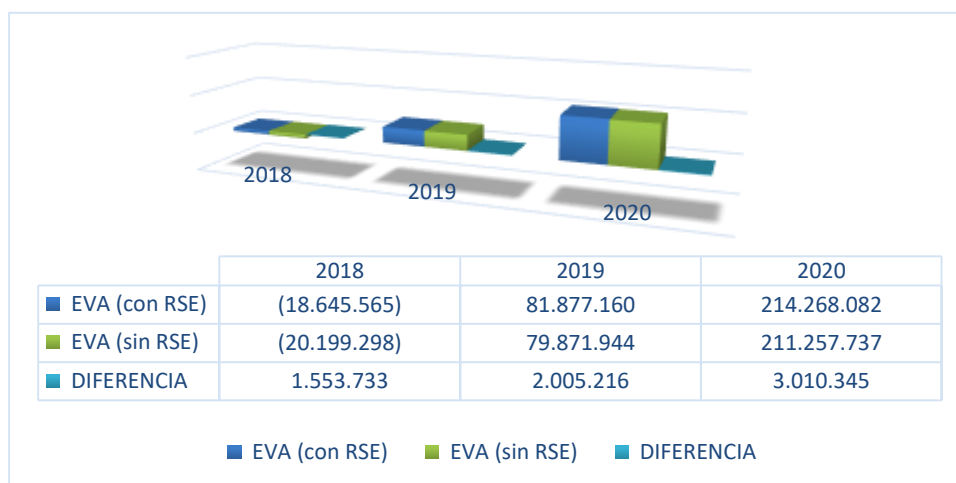
Fuente: Elaboración propia, 2021.

8.3.9 Valoración De Tiendas D1 Con Y Sin RSE (2018-2020)

En el Gráfico 16, se presentan las diferencias entre el EVA con y sin RSE, donde, hay un excedente positivo en el 2018 de \$1.553.733, de \$2.005.216 en el 2019, y de \$3.010.345 en el 2020, lo que significa que Tiendas D1 crea más valor con RSE, por lo cual, la sostenibilidad contribuye a que la firma tenga una mejor posición financiera.

Gráfico 16.

EVA con y sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es necesario calcular los flujos descontados de los valores del EVA con y sin RSE para determinar su valor tomando como fecha focal el año 2020, para lo cual, se desarrollan las siguientes operaciones:

VALOR PRESENTE NETO (con RSE)

$$\text{VPN (0,22410)} = \frac{-18.645.564,92}{(1+0,22410)^{-2}} + \frac{81.877.160,39}{(1+0,22410)^{-1}} + \frac{214.268.081,79}{(1+0,22410)^0}$$

$$\text{VPN (0,22410)} = \frac{-18.645.564,92}{0,667368817} + \frac{81.877.160,39}{0,816926445} + \frac{214.268.081,79}{1}$$

$$\text{VPN (0,22410)} = -27.938.921,39 + 100.225.865,92 + 214.268.081,79$$

$$\text{VPN (0,22410)} = \mathbf{286.555.026,32}$$

VALOR PRESENTE NETO (sin RSE)

$$\text{VPN (0,22427)} = \frac{-20.199.298,02}{(1+0,22427)^{-2}} + \frac{79.871.944,24}{(1+0,22427)^{-1}} + \frac{211.257.737,06}{(1+0,22427)^0}$$

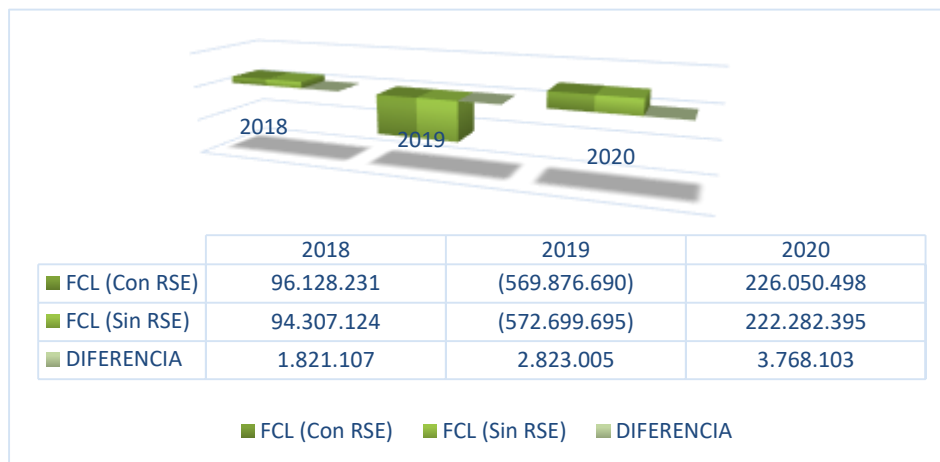
$$\text{VPN (0,22427)} = \frac{-20.199.298,02}{0,667188102} + \frac{79.871.944,24}{0,816815831} + \frac{211.257.737,06}{1}$$

$$\text{VPN (0,22427)} = -30.275.267 + 97.784.520 + 211.257.737$$

$$\text{VPN (0,22427)} = \mathbf{278.766.990,24}$$

Al analizar los flujos descontados del EVA con y sin RSE, se tiene que es mejor para la compañía realizar estrategias de sostenibilidad, dado que el valor obtenido es superior en \$7.788.036,08, es decir, en un 2,79%. Así mismo, se puede establecer que en los dos escenarios se crea valor, puesto que el valor obtenido para cada uno es positivo.

Respecto al FCL, se muestra en el Gráfico 17 que Tiendas D1 genera mayor valor cuando realiza prácticas de RSE, donde, al calcular la diferencia entre los dos escenarios se obtiene una diferencia a favor de \$1.821.107 en el 2018, de \$2.823.005 en el 2019, y de \$3.768.103 en el 2020.

Gráfico 17.**FCL con y sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)**

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al calcular los flujos descontados del FCL con y sin prácticas de RSE del periodo 2018-2020, tomando como referencia el 2020, se obtiene lo siguiente:

VALOR PRESENTE NETO (con RSE)

$$\text{VPN (0,22410)} = \frac{96.128.231,00}{(1+0,22410)^{-2}} + \frac{-569.876.690,00}{(1+0,22410)^{-1}} + \frac{226.050.498,00}{(1+0,22410)^0}$$

$$\text{VPN (0,22410)} = \frac{96.128.231,00}{0,667368817} + \frac{-569.876.690,00}{0,816926445} + \frac{226.050.498,00}{1}$$

$$\text{VPN (0,22410)} = 144.040.639,16 + -697.586.292,09 + 226.050.498,00$$

$$\text{VPN (0,22410)} = \mathbf{-327.495.154,93}$$

VALOR PRESENTE NETO (sin RSE)

$$\text{VPN (0,22427)} = \frac{94.307.123,56}{(1+0,22427)^{-2}} + \frac{-572.699.695,15}{(1+0,22427)^{-1}} + \frac{222.282.394,83}{(1+0,22427)^0}$$

$$\text{VPN (0,22427)} = \frac{94.307.123,56}{0,667188102} + \frac{-572.699.695,15}{0,816815831} + \frac{222.282.394,83}{1}$$

$$\text{VPN (0,22427)} = 141.350.128 + -701.136.870 + 222.282.395$$

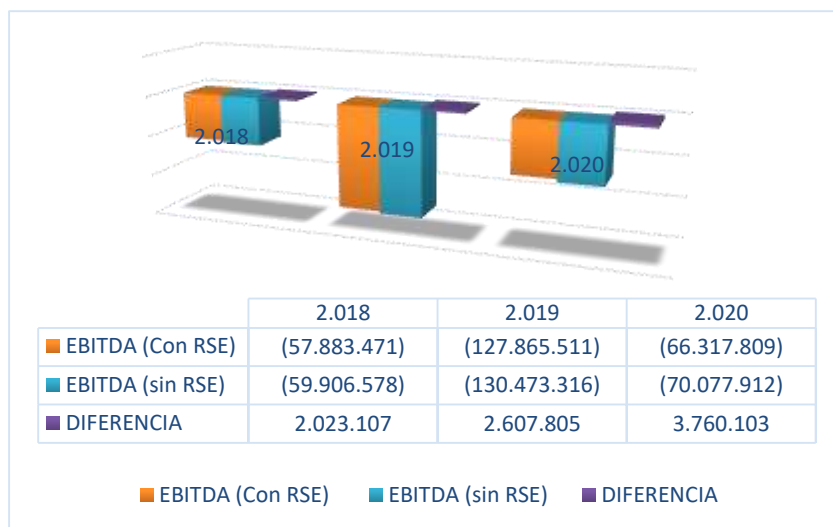
$$\text{VPN (0,22427)} = \mathbf{-337.504.347,14}$$

Según estos resultados, y tomando como referencia el FCL, se tiene que Tiendas D1 pierde valor en el periodo 2018-2020 con y sin RSE, sin embargo, se genera más valor cuando se realizan estrategias de sostenibilidad en \$10.009.192,21, es decir, en 2,96%, confirmado que este tipo de prácticas aportan al desempeño financiero del modelo de negocios.

En cuanto al EBITDA, según el Grafico 18 se obtienen valores negativos en cada año del periodo 2018-2020 con y sin RSE, sin embargo, hay una diferencia a favor en la generación de valor cuando se realizan prácticas de sostenibilidad de \$2.023.107 en el 2018, \$2.607.805 en el 2019, y \$3.760.103 en el 2020, lo que sugiere que es mejor desarrollar prácticas de sostenibilidad para incrementar el valor financiero de una firma.

Gráfico 18.

EBITDA con y sin RSE, Tiendas D1 (2018-2020)



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al igual que se hizo con el EVA y el FCL, se requiere calcular los flujos descontados de los valores del EBITDA con y sin RSE, para determinar la generación de valor en el periodo 2018-2020, donde, se realizan las siguientes operaciones:

VALOR PRESENTE NETO (con RSE)

$$\text{VPN (0,22410)} = \frac{-57.883.471,00}{(1+0,22410)^{-2}} + \frac{-127.865.511,00}{(1+0,22410)^{-1}} + \frac{-66.317.809,00}{(1+0,22410)^0}$$

$$\text{VPN (0,22410)} = \frac{-57.883.471,00}{0,667368817} + \frac{-127.865.511,00}{0,816926445} + \frac{-66.317.809,00}{1}$$

$$\text{VPN (0,22410)} = -86.733.856,15 + -156.520.224,94 + -66.317.809,00$$

$$\text{VPN (0,22410)} = \mathbf{-309.571.890,09}$$

VALOR PRESENTE NETO (sin RSE)

$$\text{VPN (0,22427)} = \frac{-59.906.578,44}{(1+0,22427)^{-2}} + \frac{-130.473.316,15}{(1+0,22427)^{-1}} + \frac{-70.077.912,17}{(1+0,22427)^0}$$

$$\text{VPN (0,22427)} = \frac{-59.906.578,44}{0,667188102} + \frac{-130.473.316,15}{0,816815831} + \frac{-70.077.912,17}{1}$$

$$\text{VPN (0,22427)} = -89.789.638 + -159.734.069 + -70.077.912$$

$$\text{VPN (0,22427)} = \mathbf{-319.601.619,34}$$

Tomando como referencia el EBITDA, se tiene que Tiendas D1 pierde valor con y sin RSE, sin embargo, hay una diferencia a favor cuando se realizan prácticas de sostenibilidad de \$10.029.729,25, es decir, en 3,14%, lo que significa que este tipo de prácticas contribuye a un mejor desempeño financiero del modelo de negocio.

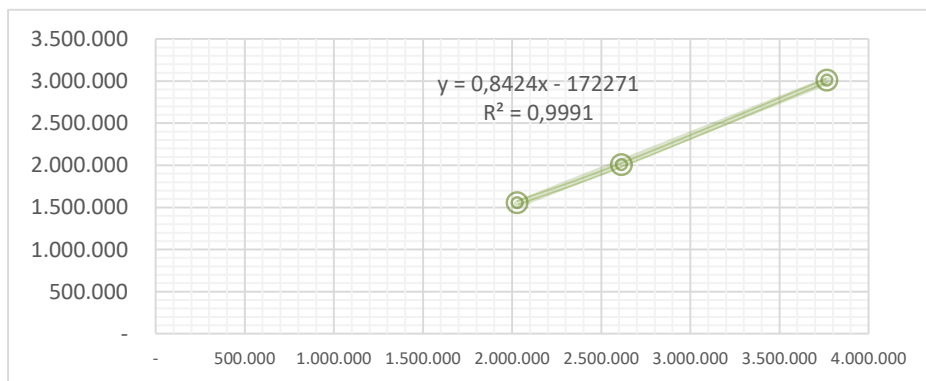
Así, tomando como referencia el EVA Tiendas D1 genera mayor valor con RSE en 2,79%, de acuerdo al FCL en 2,97%, y con el EBITDA en 3,14%, para un promedio de creación de valor de 2,97%, lo que significa que la RSE si contribuye a la creación de valor, aunque en un porcentaje bajo.

8.3.10 Correlación Entre La RSE, La Utilidad Y La Liquidez En Tiendas D1 (2018-2020).

Es importante establecer la correlación entre las prácticas de RSE, la utilidad y la liquidez con el propósito de establecer en qué sentido beneficia al desempeño financiero, si en la generación de recursos líquidos o en la maximización de las ganancias, para lo cual, se usa el Coeficiente de Correlación. Así, se calcula la correlación entre las diferencias de las utilidades con y sin RSE y las diferencias de cada uno de los indicadores de creación de valor, ya sea el EVA, FCL o EBITDA, donde, se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico 19.

Diferencias de utilidad / Eva

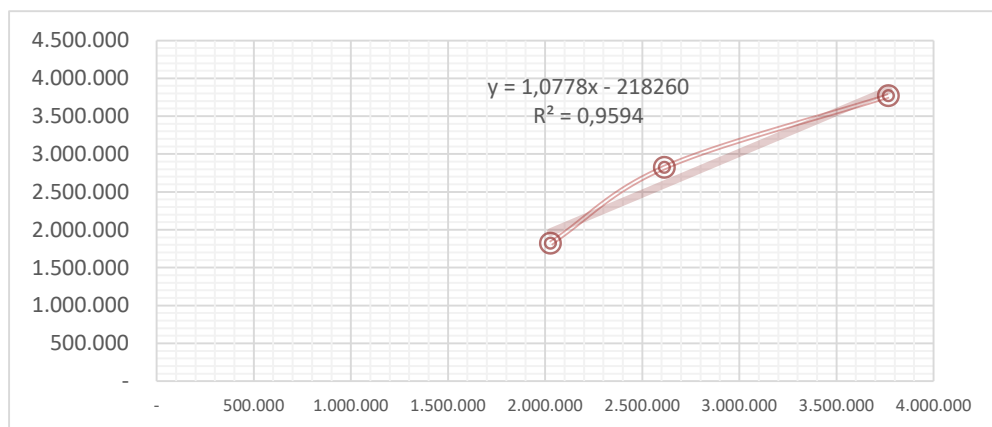


Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 19, se muestra la tendencia lineal de las diferencias del Eva y la Utilidad con y sin RSE para la empresa Tiendas D1, donde, se tiene una correlación al cuadrado (R^2) de 0,9991, y un Coeficiente de correlación de 99,95%, lo que significa que hay una correlación positiva muy alta entre las dos variables, es decir, que la RSE contribuye a la maximización de las ganancias.

Gráfico 20.

Diferencias de la utilidad / FCL

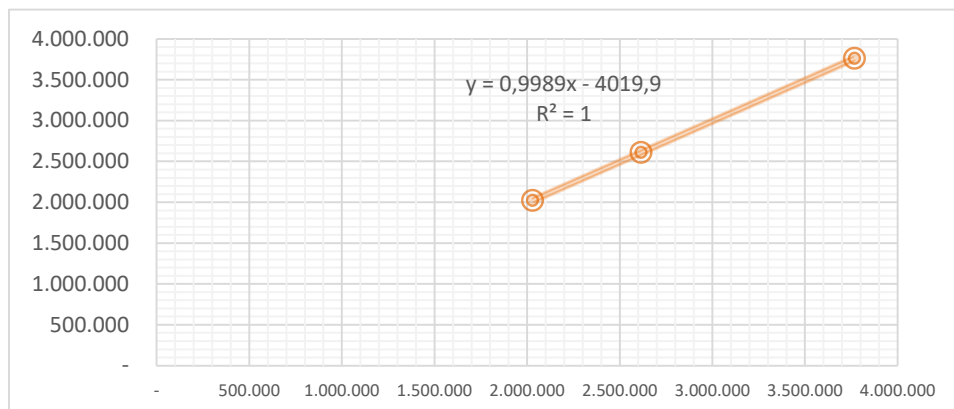


Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al efectuar la comparación entre las diferencias del FCL y las diferencias de la utilidad con y sin RSE, que se muestran en el Gráfico 20, se obtuvo una correlación de 97,94%, la cual, es positiva alta, lo que indica que al realizar este tipo de prácticas se logra una mayor ganancia para la firma.

Gráfico 21.

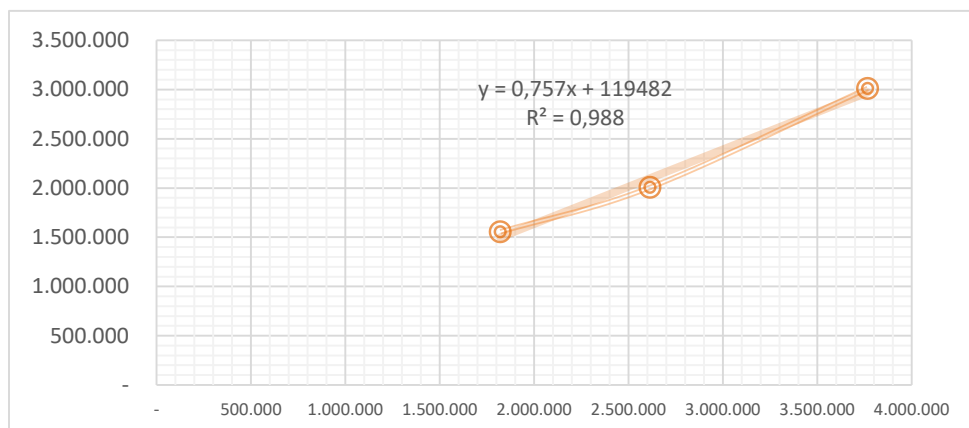
Diferencias de la utilidad / EBITDA

**Fuente: Elaboración propia, 2021.**

Si se comparan las diferencias de la utilidad con y sin RSE y las diferencias del EBITDA se obtiene un coeficiente de correlación de 100%. Según el Gráfico 21, se tiene una correlación al cuadrado de 1, al calcular la raíz cuadrada de este valor se obtuvo una correlación de 100%, es decir, positiva perfecta, por lo tanto, la empresa utiliza las estrategias de sostenibilidad para lograr utilidad.

Gráfico 22.

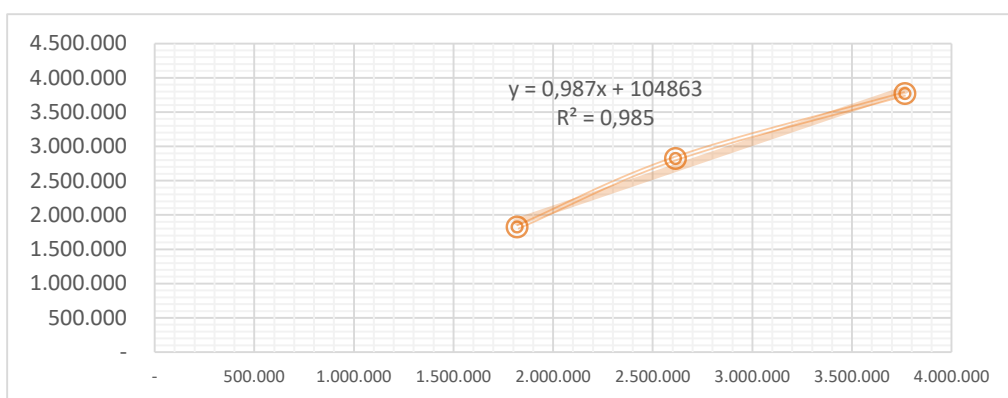
Diferencias del flujo de efectivo / EVA

**Fuente: Elaboración propia, 2021.**

Al comparar las diferencias del EVA y del flujo de efectivo, de acuerdo al Gráfico 22, se obtiene un coeficiente de correlación de 98,54%, o sea, positiva muy alta, por lo tanto, la empresa utiliza las estrategias de sostenibilidad no solo para lograr impacto social sino para alcanzar un alto nivel de liquidez.

Gráfico 23.

Diferencias del flujo de efectivo / FCL

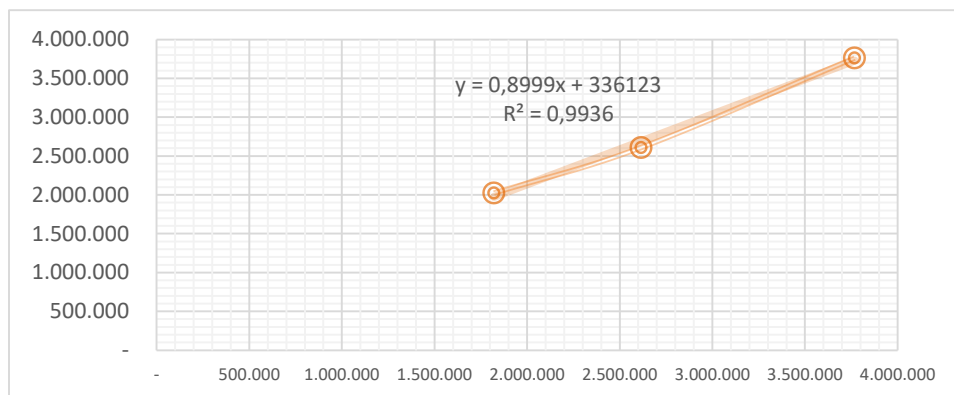


Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el Gráfico 23, se muestra la relación entre las diferencias del FCL y de la liquidez de la empresa según el Estado de Flujos de Efectivo, variables que presentan una correlación de 99,24%, que es una correlación positiva muy alta, por lo tanto, la firma utiliza las estrategias de sostenibilidad para la obtención de liquidez.

Gráfico 24.

Diferencias del flujo de efectivo / EBITDA

**Fuente: Elaboración propia, 2021.**

Si se comparan las diferencias del EBITDA y del flujo de efectivo se obtiene un coeficiente de correlación de 96,98%, que es positiva alta, lo que significa que la compañía emplea estrategias de RSE para obtener liquidez.

De acuerdo a estos resultados, se obtiene un coeficiente de correlación promedio de 99,30% para la relación entre las diferencias de la valoración de la empresa y de la utilidad, y de 98,54% para la relación entre las diferencias de la valoración y la liquidez. Así, se puede determinar que la realización de prácticas de RSE le genera a Tiendas D1 utilidad, liquidez y le permite la generar de valor, lo que beneficia su posición financiera.

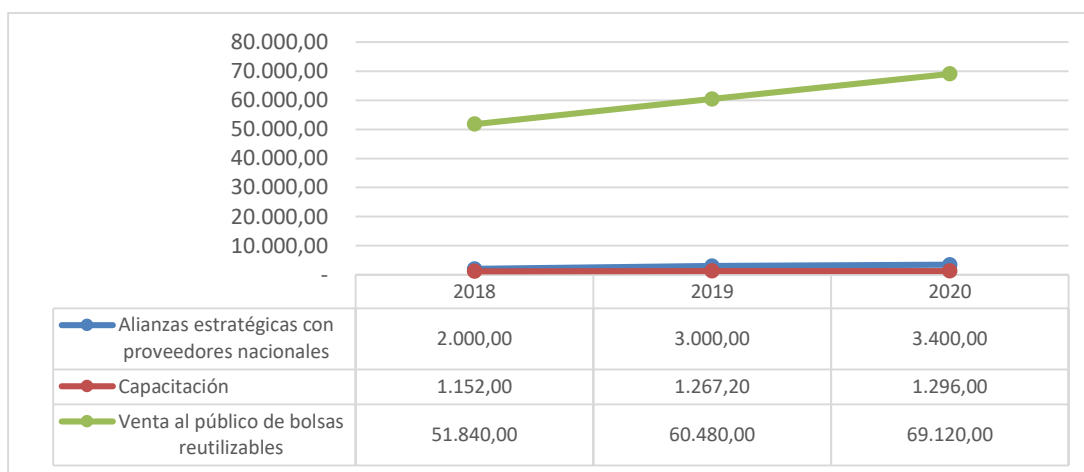
9. Prácticas De RSE Que Más Contribuyen A La Creación De Valor En Tiendas D1

Con los resultados anteriores, es posible identificar las prácticas de RSE que más contribuyen a la generación de valor en Tiendas D1. Los mayores beneficios financieros para la compañía se obtienen de las estrategias Alianzas con proveedores con un promedio en el periodo 2018-2020 de 75,88%, Capacitaciones a empleados con 8,97%, y Venta de bolsas reutilizables con el 6,41%, que representan el 91,26% del total de beneficios.

Los beneficios financieros generados por la estrategia Alianzas con proveedores son de \$1.631.041,58 en el 2018, \$2.102.029,61 en el 2019, y \$3.063.014,26 en el 2020, para un total de \$6.796.085,45, mientras que la estrategia Capacitación genera \$189.612,14 en el 2018, \$248.431,44 en el 2019, y 367.564,39 en el 2020, con un total de \$805.607,96, y La venta de bolsas reutilizables presenta un valor de \$172.800 en el 2018, \$181.440 en el 2019, y \$190.080 en el 2020 para un total de \$544.320.

Gráfico 25.

Estrategias que generan mayores beneficios financieros, Tiendas D1 (2018-2020) (Miles de millones)

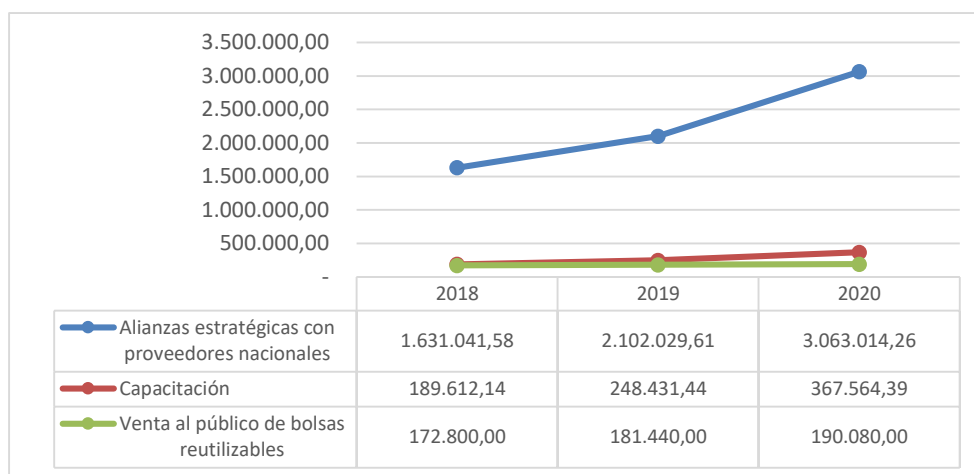


Fuente: Elaboración propia, 2021.

En cuanto a la inversión, en Alianzas con proveedores fue de \$2.000 en el 2018, \$3.000 en el 2019, y \$3.400 en el 2020, para Capacitación se destinó \$1.152 en el 2018, \$1.267,20 en el 2019, y \$1.296 en el 2020, y para Bolsas reciclables destinadas para la venta al público se invirtió \$51.840 en el 2018, \$60.480 en el 2019, y \$69.120 en el 2020.

Gráfico 26.

Inversión en las estrategias que generan mayores beneficios financieros, Tiendas D1 (2018-2020) (Miles de millones).



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo a la Tabla 18, la estrategia que más genera utilidad social es la Alianza con proveedores con \$6.787.685,46, posteriormente, las Capacitaciones con \$801.892,76, y la Venta de bolsas reutilizables con \$362.880, que a su vez, son las que más contribuyen a la generación de valor.

Tabla 18.

Costos y beneficios de las principales estrategias de sostenibilidad, Tiendas D1 (2018-2020).

ESTRATEGIAS	COSTOS	BENEFICIOS	EXCEDENTE
Alianzas estratégicas con proveedores nacionales	8.400,00	6.796.085,45	6.787.685,45
Capacitación	3.715,20	805.607,96	801.892,76
Venta al público de bolsas reutilizables	181.440,00	544.320,00	362.880,00

Fuente: Elaboración propia, 2021.

10. Conclusiones

1. Tiendas D1, ha mostrado su compromiso con la sostenibilidad, para lo cual, ha diseñado un conjunto de estrategias dirigidas a la preservación del Medio ambiente denominada “Cuidado y buen uso de los recursos”, otra dirigida a lograr un impacto positivo en la zona de influencia que se llama “inversión Responsable”, y una que pretende beneficiar a los colaboradores denominada “Desarrollo y bienestar”, a través de las cuales, tratar de ser una compañía socialmente responsable.

2. En cuanto a la articulación del modelo de negocios a la sostenibilidad, Tiendas D1 ha estructurado políticas de sostenibilidad, un Gobierno Corporativo, un Comité de ética y un Comité de sostenibilidad, los cuales, se encargan de verificar el alcance de cada una de las estrategias de RSE y el cumplimiento de los indicadores y metas de cada una.

3. Las prácticas de RSE, en esencia, contribuyen a la generación de valor, al igual que a la maximización de las utilidades, y a incrementar la liquidez del modelo de negocios, lo cual se pudo evidenciar con los indicadores de creación de valor aplicados, donde, con prácticas de sostenibilidad se obtuvo un EVA superior en 2,79%, un FCL mayor en 2,97%, y un EBITDA más alto en 3,14%.

4. La RSE en Tiendas D1 ha contribuido a la maximización de las ganancias, y a incrementar la liquidez, y por ende, a mejorar la posición financiera, lo cual se pudo establecer con la correlación entre utilidad y creación de valor de 99,30%, y de liquidez y creación de valor de 98,54%.

5.- En lo que respecta a las estrategias de sostenibilidad que más han contribuido a la generación de valor están la Alianza con proveedores que representa el 75,88% del total de beneficios, las capacitaciones que constituyen el 8,97%, y la Venta al público de bolsas reciclables con el 6,41%, las cuales generan utilidad social por \$6.787.685,45, \$801.982,76, y \$362.880 respectivamente.

11. Recomendaciones

1.- Tiendas D1 para ser socialmente responsable debe buscar un equilibrio entre los beneficios económicos recibidos por concepto de estrategias de sostenibilidad y los beneficios sociales, con lo cual, cumplir con el principio básico de la RSE como es el de devolver un equivalente por el uso de los recursos productivos.

2.- Es importante que la empresa elabore sus informes de sostenibilidad con base en estándares internacionales como el Global Reporting Institute (GRI), y en observancia a normas de aseguramiento como la SA 8000, con lo cual, ofrecer a los grupos de interés información de calidad relevante para el proceso de toma de decisiones.

3.- Tiendas D1 debe no solo preparar informes de sostenibilidad sino comunicarlos a través de canales apropiados que permitan cumplir con su responsabilidad social, para lo cual, puede considerarse su sitio web corporativo, las redes sociales, y demás canales que permitan satisfacer las necesidades de información de las partes interesadas.

4.- Es importante mejorar la articulación de los modelos de negocio y de sostenibilidad, por medio de una plataforma estratégica que integre la RSE a su misión, visión, valores, objetivos corporativos, y políticas de calidad.

5.- Es relevante que la compañía sea reconocida como socialmente responsable para que mejore su imagen corporativa y se posicione en los diferentes mercados donde opera.

Referencias bibliográficas

- Argandoña, A. (2012). Otra definición de Responsabilidad Social. Navarra: Universidad de Navarra – Business School.
- Arias, J. (2015). Creación de valor compartido, una estrategia en la responsabilidad social de Barcelona Activa. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Baltera, P. y Díaz, E. (2013). Responsabilidad Social Empresarial. Alcances y potencialidades en materia laboral. Santiago: Gobierno de Chile (Dirección del trabajo – Departamento de Estudios).
- Barcellos de P., L. (2014). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). Situación de la responsabilidad social y ambiental de la empresa en las PYMES de Latinoamérica. Informe de Colombia, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Canessa, G. y García, E. (2005). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo. Lima.
- Cardona, J. y García, W. (2017). Impacto de ARA y D1 sobre la dinámica de las tiendas de barrio en Villa Verde – Villa del Pardo y El Poblado en la ciudad de Pereira. Pereira: Universidad Libre.
- Charán, R. (2004) El crecimiento rentable: Un asunto de todos: Diez herramientas prácticas para el crecimiento empresarial. Barcelona: Empresa activa.
- Correa, D. y Hernández, D. (2017). Informes de sostenibilidad y su impacto en la creación de valor financiero de las empresas. Medellín Universidad de Antioquía.

- Cortes, S. y Urrea, M. (2016). Responsabilidad social empresarial y valor de la empresa. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA).
- D' Onofrio, P. A. (2006). Las teorías de la contabilidad social y su relación con la responsabilidad social empresarial, Buenos Aires: XV Congreso
- Daza Corredor, A., Vilorio Escobar, J, y Miranda Terraza, L. (2018). DE la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a la creación de valor compartido (CVC): Una reflexión crítica sobre los dos conceptos. Santa Marta: Universidad del Magdalena.
- Díaz, N. (2015). La creación de valor compartido: Estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. Bogotá: Universidad EAN.
- Dorado L., M. M., Realpe M., L. C., y Tovar L., K. M. (2018). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde el contexto de la contabilidad social: Situación actual y perspectivas. Popayán: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ferro, M., y Avirama, N. (2020). Análisis de la creación de valor a partir del desarrollo de prácticas de RSE en el sector de almacenes de grandes superficies. Caso de estudio Almacenes Éxito (2017-2019). Popayán: Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca.
- García., O. L. (2009). Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y Eva. Medellín: Editorial Oscar León García.
- Gómez, L. (2021). Cinco datos que han hecho crecer a D1 y que quizás no conocían. En: Revista Semana. <https://www.semana.com/empresas/articulo/cinco-datos-que-han-hecho-crecer-a-d1-y-que-quizas-no-conocia/274277/>

- Hernández, D. y Escobar, A. (2017). Modelo de Contabilidad social como herramienta de Gestión para la Responsabilidad Social Empresarial. Barranquilla: Revista IJMSOR.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jaramillo B., F. (2010). Valoración de empresas. Bogotá: Ecoe Editores.
- Maldonado, J. (2012). Balance y contabilidad social en Colombia: mito o realidad. En Cuadernos de contabilidad, No 10, Bogotá: 15-32.
- Mejía, T. (2021). La sostenibilidad y el impacto. <https://www.larepublica.co/analisis/tatiana-mejia-3170766/la-sostenibilidad-y-el-impacto-3170764>.
- Moneva, J., y Lizcano, J. (2017). Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. [https://ciberconta.unizar.es/leccion/medio13/MARCO%20CONCEPTUAL%20RS C.pdf](https://ciberconta.unizar.es/leccion/medio13/MARCO%20CONCEPTUAL%20RS%20C.pdf).
- Mosquera, L. (2019). Una mirada de la responsabilidad social empresarial desde la contabilidad social. Estudio de caso: Empresa de servicios de transporte de la ciudad de Popayán.
- Murcillo, L., y Sandoval, J. (2018). El impacto y la percepción de nuevos formatos de ventas al detal en Colombia. Cali: Universidad ICESI.
- Pineda, J. (2015). Creación de valor compartido una estrategia en la responsabilidad social empresarial de Barcelona activa. Bogotá: Universidad Santo Tomás.

- Porter, M. y Krammer, M. (2011). Creando valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento. Cambridge: Universidad de Harvard.
- Rapallo Serrano, M. del C. (2002). La creación de valor: Una aproximación. Madrid: Universidad Complutense.
- Robbins, S. y Coulter, M: (2010). Administración. México: Pearson.
- Rodríguez Guerra, L. y Ríos Osorio, L. (2016). Evaluación de la sostenibilidad con metodología GRI. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Rojas M., L. y Olaya G., J. E. (2012). Responsabilidad social empresarial: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia, Cali: Universidad Santiago de Cali.
- Sanín P., S. y Redondo F., J. I. (2008). Aplicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el proyecto de Infraestructura Vial Concesión Santa Marta Paraguachon con respecto a los Stakeholders comunitarios, Barranquilla: Fundación Universidad del Norte.
- Tiendas D1. (2020). Historia. Recuperado de:
<https://d1.com.co/historia/#:~:text=KOBAColombias.A.S%2C%20con%20su,hacer%20mercado%20de%20los%20colombianos.&text=La%20meta%20del%20Plan%20de,todas%20las%20Regiones%20del%20Pa%C3%ADs.>
- Valorem. (2020). Tienda D1 – Cuidado y buen uso de los recursos 2019-2020.
<https://valorem.com.co/logros/tiendas-d1-cuidado-y-buen-uso-de-los-recursos-2019-2020/>.

Valorem. (2020^a). Tiendas D1 (Koba) – Inversión responsable 2019-2020.

<https://valorem.com.co/logros/tiendas-d1-koba-inversion-responsable-2019-2020/>.

Valorem. (2020^b). Tiendas D1 (Koba) – Desarrollo y bienestar del talento 2019 –

2020. <https://valorem.com.co/logros/tiendas-d1-koba-desarrollo-y-bienestar-del-talento-2019-2020/>.

Valorem. (2022). La contribución de las tiendas D1 al desarrollo sostenible.

<https://valorem.com.co/la-contribucion-de-las-tiendas-d1-al-desarrollo-sostenible/>.