



2018

**Evaluación Económica y Financiera de los Canales de Distribución y Comercialización de –
AYURVEDA COMPANY S.A.S.**

AUTORES:

LINA CONSTANZA VILLALOBOS BERNAL CÓDIGO 341520

LUIS ALBERTO SÁNCHEZ PINEDA CÓDIGO 341517

FREDY ANTONIO LÓPEZ BELTRÁN CÓDIGO 341494

JOSÉ ALBEHIRO PULIDO CUERVO CÓDIGO 341521

**Trabajo de grado para obtener el Título de Especialista en
Administración Financiera**

DIRECTOR DE TRABAJO: DANIEL ISAAC ROQUE

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS.**

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS CANALES DE
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE – AYURVEDA COMPANY S.A.S.
ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF THE DISTRIBUTION AND
COMMERCIALIZATION CHANNELS OF - AYURVEDA COMPANY S.A.S.**

AUTORES:

LINA CONSTANZA VILLALOBOS BERNAL CÓDIGO 341520

LUIS ALBERTO SÁNCHEZ PINEDA CÓDIGO 341517

FREDY ANTONIO LÓPEZ BELTRÁN CÓDIGO 341494

JOSÉ ALBEHIRO PULIDO CUERVO CÓDIGO 341521

Trabajo de grado para obtener el Título de Especialista en Administración Financiera

DIRECTOR DE TRABAJO: DANIEL ISAAC ROQUE

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ D.C



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Contenido

Listado de Gráficos	6
Agradecimientos	8
Declaración De Autoría	9
Resumen.....	10
Palabras Clave.....	11
Abstract	12
Key Words	13
Introducción	14
Capítulo 1. Fundamentos Teóricos	19
1.1 Teoría y Antecedentes de Canales de Distribución.....	20
1.2 Concepto de Canales de Distribución	23
1.3 Funciones de los Canales de Distribución	24
1.4 Decisiones en el Canal de Distribución	27
1.5 Impacto Económico de los Canales de Distribución.....	29
1.6 Métodos de Evaluación Financiera de un Proyecto o Empresa	31
Capítulo 2. Diagnóstico de la Situación Actual.....	36
2.1 Características Generales de la Empresa AYUVEDA COMPANY SAS.....	36
2.2 Objeto Social de la compañía.....	37
2.3 Estructura Organizacional.....	37
2.4 Portafolio de Productos.....	39
2.5 Modelo de Negocio.....	41
2.6 Recopilación de Información	45
Capítulo 3. Propuesta de Investigación.....	46
3.1 Análisis de los Estados Financieros	46
3.2 Análisis de Indicadores Financieros	56
Conclusiones	60
Recomendaciones	61

Bibliografía	63
Anexos	65

Listado de Gráficos

Gráfica 1 Balance General _____	46
Gráfica 2 Estructura de Financiación del Activo _____	47
Gráfica 3 Estructura del Activo _____	47
Gráfica 4 Estructura del Pasivo _____	48
Gráfica 5 Comportamiento y Concentración de la Deuda _____	49
Gráfica 6 Composición del Patrimonio _____	50
Gráfica 7 Evolución de las Ventas _____	51
Gráfica 8 Estructura de las Ventas _____	52
Gráfica 9 Participación de los Costos en los Canales _____	53
Gráfica 10 Relación Ventas V.S Costo año 2014 _____	54
Gráfica 11 Estructura Ingresos / Costos / Gastos _____	55

Listado de Tablas

Tabla 1 Composición del Activo	48
Tabla 2 Comportamiento de los Costos Totales	53
Tabla 3 Ventas y Costos 2014	54
Tabla 4 Comportamiento de los Gastos	55
Tabla 5 Comportamiento de la Utilidad.....	56
Tabla 6 Indicadores de Liquidez.....	56
Tabla 7 Indicadores de Rentabilidad.....	57
Tabla 8 Indicadores de Endeudamiento	58
Tabla 9 Indicadores de Valor	58

Agradecimientos

Por la finalización del presente proyecto de grado, damos primero que todo las gracias a Dios por permitir culminar esta misión de trabajo final, en donde aplicamos todos los conocimientos transmitidos por el cuerpo de docentes de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Católica de Colombia, quienes nos brindaron todas las herramientas y competencias para desenvolvemos con profesionalismo y calidad como Especialistas en Administración Financiera.

Así mismo también agradecemos y dedicamos este trabajo de grado a nuestras familias, los cuales nos apoyaron en este proceso, quienes de alguna forma también sacrificaron parte de su tiempo, para acompañarnos en esta preparación educativa que nos permite ser mejores personas y profesionales.

Declaración De Autoría

Nosotros, Lina Constanza Villalobos Bernal, Luis Alberto Sánchez Pineda, Fredy Antonio López Beltrán, José Albehiro Pulido Cuervo, identificados con cédulas de ciudadanía No:1.012.332.493 de Bogotá, 1.026.279.825 de Bogotá, 80.205.047 de Bogotá, 80.741.040de (Declaramos como autores); estudiantes de la Especialización de ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, perteneciente a la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Colombia. En relación con la presentación del trabajo de grado presentado y sustentado con el objetivo de obtener el título de especialista en Administración Financiera. En tal sentido, manifestamos la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de datos, elaboración de la propuesta y de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han reconocido a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación. Para que así conste firmo la presente a los 14 días del mes de Junio del 2018.

Resumen

La presente Evaluación Económica y Financiera de los Canales de Distribución y Comercialización De La Empresa Ayurveda Company S.A.S, que a través de la marca Naturindia elabora y comercializa productos de cuidado personal, inició con la realización de una entrevista al señor Julián Páez, propietario y gerente general de la compañía, quien suministró toda la información correspondiente a la historia, estructura organizacional y situación financiera de su empresa, dando a conocer así las diferentes líneas de productos de cuidado personal que ofrece su portafolio, al igual que las estrategias de posicionamiento y distribución que implementa en su compañía; en dicha entrevista el señor Julián Páez manifestó la particular situación que presentan sus canales de distribución, dado que indica que al cierre de los últimos tres periodos anuales, el aporte en ventas ha sido mayor por parte del canal multinivel, el cual según sus EEFF presenta una mayor participación en el total de las ventas equivalente al 93%, frente a los demás canales.

Es por esto que con el propósito de realizar una acertada Evaluación Económica y Financiera de la distribución ejercida por la compañía, y así mismo presentar una recomendación al empresario, se inició con la investigación sobre el funcionamiento de la distribución y la implicación que este puede tener en los resultados de una compañía que comercializa sus productos bajos diferentes canales, a fin de identificar financieramente cuales son los indicadores que debe potencializar el empresario que le permitan proyectar y alcanzar un alto rendimiento económico y financiero en todos sus canales de distribución.

Palabras Clave

En el desarrollo del presente trabajo de grado, se identifican diferentes palabras clave que permiten contextualizar y direccionar al lector a lo largo de la investigación. Las principales palabras clave son:

Canal

Distribución Economía

Plaza

Empresa

Valor

Precio

Inversión

Comercialización

Rentabilidad

Costos

Mercadeo Consumidor

Productos

Abstract

The present Economic and Financial Evaluation of the Distribution and Commercialization Channels of the Company Ayurveda Company SAS, which through the Naturindia brand elaborates and commercializes personal care products, began with the realization of an interview with Mr. Julián Páez, owner and manager general of the company, who provided all the information corresponding to the history, organizational structure and financial situation of his company, thus making known the different lines of personal care products offered by his portfolio, as well as positioning and distribution strategies what you implement in your company; In this interview, Mr. Julián Páez expressed the particular situation that his distribution channels present, since he indicates that at the end of the last three annual periods, the contribution in sales has been greater by the multilevel channel, which according to his EEFF presents a greater participation in total sales equivalent to 93%, compared to other channels. Is for this that in order to make an accurate economic and financial evaluation of the distribution exercised by the company, and also present a recommendation to the employer, began with the investigation on the operation of the distribution and the implication that this may have in the results of a company that markets its products under different channels, in order to identify financially what are the indicators that the entrepreneur must enable to project and achieve a high economic and financial performance in all it's distribution channels.

Key Words

In the development of the present work of degree, different key words are identified that allow contextualizing and directing the reader throughout the investigation. The main keywords are:

-Channel	-Distribution	-Economy
-Plaza	-Company	-Value
-Price	-Investment	-Commercialization
-Rentability	-Costs	-Marketing
-Consumer	-Products	

Introducción

La evolución del mercado, los nuevos consumidores, el crecimiento de la competencia a nivel mundial y la lucha por ganar participación, han llevado a las compañías a enfocarse cada vez más en estrategias que fortalezcan las características de sus productos, brindando así una mayor importancia a los procesos de distribución y entregas en los puntos de venta, así como la flexibilidad que se puede tener para hacer llegar el producto al consumidor final; de lo anterior el autor (Hermosilla, 2015) plantea en uno de sus artículos, como uno de los aspectos más importantes del siglo XXI, el de elegir el canal de distribución más indicado, teniendo en cuenta la línea de productos fabricados o comercializados, el cliente objetivo, y la plaza en la cual se pretende distribuir, dado que años atrás se consideraba que tan solo era importante la intermediación entre fabricante y consumidor; pero hoy en día los procesos de distribución son un componente importante y esencial en las actividades económicas de cualquier empresa, puesto que las tácticas de distribución que implementen las compañías son una de las principales ventajas que se pueden presentar al consumidor, ya que de la debida implementación de los canales de distribución de la empresa, depende el nivel de fidelización que se pueda alcanzar tanto en el cliente distribuidor como en el consumidor final.

Dentro de la definición de canales de distribución cabe resaltar que existen diferentes conceptos, y una descripción básica y concreta es la del autor (Paz, 2008) quien define que “la distribución, son todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor meta, con el objetivo de facilitar su compra”, dentro de esta definición están involucrados

diferentes individuos y organizaciones que hacen posible que esto suceda, es por esto que se puede concluir que los canales de distribución brindan a las compañías los medios para que sus productos o servicios sean trasladados desde un punto de fábrica, hasta los lugares en donde los consumidores finales los puedan adquirir.

Así mismo el autor (Paz, 2008) también indica que los canales de distribución generan un valor agregado estratégico y táctico, requerido para realizar tareas específicas del proceso de distribución; de estas tareas se esperan costos, y de la forma en que se lleven a cabo, darán lugar a una relación costo/servicio, lo que implicará una ventaja competitiva en el mercado. Adicionalmente cabe incluir que la distribución también es un proceso en el que se genera valor económico, el cual es producido por la suma de beneficios que obtiene cada participante en la cadena de distribución. De lo anterior se concluye que dicho valor agregado determinará las ventajas competitivas y los logros económicos que una compañía puede alcanzar, en cuanto a ingresos, costos, utilidad, rentabilidad, y seguramente lo más importante, el crecimiento y participación de sus productos y servicios en el mercado.

En cuanto a los objetivos de los canales de distribución, estos están enmarcados en la cobertura que puede tener una compañía para llevar sus productos eficientemente al consumidor final, por esto, existen diversidad de canales de distribución, que se pueden ajustar de una manera u otra a las necesidades del fabricante o comerciante, dichas estrategias de distribución son definidas por el dueño del producto o servicio, quien identifica y establece las estrategias convenientes que permitan alcanzar el logro de la proyección empresarial.

Actualmente uno de los canales más importantes y con mayor tradición en Colombia es el RETAIL, el cual se menciona en el informe (ATKearney, 2016) donde se precisa que Colombia

ha mejorado su evolución en el desarrollo y crecimiento de este sector, resaltando la incursión de nuevas empresas en el mercado que ofrecen todo tipo de productos o servicios; de igual manera, se destaca el crecimiento en la infraestructura y la construcción de nuevos centros comerciales, que facilitan al consumidor adquirir con mayor facilidad productos y servicios, al igual que la incursión, aceptación y crecimiento de las tiendas que ofrecen productos de primera necesidad a muy bajo costo. Así mismo, se ha venido incursionando en la tendencia y evolución de aplicaciones móviles enfocadas en la venta de productos y servicios a domicilio, logrando así que el consumidor disponga de diferentes y estratégicos canales de distribución, que le facilitan la adquisición del producto o servicio requerido. Por tanto el autor (Vargas, 2018) explica en su informe las siguientes 10 tendencias de distribución y comercialización que están enmarcando el cambio en el sector retail:

- La omnicanalidad
- Automatización, personalización y recomendación
- M-commerce
- Click&mortar y Click&collect:
- Big data y fast data
- El internet de las cosas
- Retail as a service
- Redes sociales
- Convergencia off-on
- Supermercados virtuales

Es por esto que al estudiar los cambios que vienen presentando los procesos que las empresas implementan para hacer llegar los productos y servicios a los clientes, se busca realizar una evaluación económica y financiera de los canales de distribución utilizados por la empresa AYURVEDA COMPANYY S.A.S., compañía colombiana que a través de la marca NATURINDIA elabora y comercializa productos de cuidado personal. Esta empresa cuenta con canales de distribución y comercialización en grandes superficies en las principales ciudades de Colombia, así como en tiendas naturistas y sistema multinivel; por consiguiente, al entrevistar al propietario de la compañía y estudiar detenidamente sus estados financieros y económicos, se evidencia que los tres canales de distribución implementados desde su fundación en el año 2011, no han venido aportando proporcionalmente a los ingresos netos de la empresa en los últimos 3 periodos. Es por esto que dicha situación se establece como problema de investigación, y se plantea indagar sobre ¿Qué impacto económico y financiero tienen los canales de distribución y comercialización en los resultados de YURVEDA COMPANYY S.A.S.

Por otro lado para dar respuesta a esta pregunta de investigación, se define como Objetivo General, evaluar el impacto económico y financiero que generan los canales de distribución y comercialización de la compañía Ayurveda Company SAS.; y para dar cumplimiento al objetivo general se definen como objetivos específicos:

- Revisar los aspectos teóricos y metodológicos de los canales de distribución y comercialización, y su contribución a los resultados de las empresas.
- Analizar el contexto actual, modelo de negocio y los resultados económicos y financieros de la empresa Ayurveda Company SAS.

- Identificar qué factores de tipo financiero y económico podrían apalancar el crecimiento de los canales de distribución y comercialización de la empresa Ayurveda Company SAS.

Para llevar a cabo la presente investigación, se consideraran los aspectos teóricos y metodológicos que impactan financieramente en los canales de distribución y comercialización de una compañía, y es así como se tomará de base la información financiera y económica de la empresa Ayurveda Company S.A.S en los últimos tres periodos, con el propósito de identificar y evaluar la eficiencia de las estrategias financieras y de distribución implementadas por la compañía en sus procesos, brindando especial enfoque al análisis del impacto financiero de estos, en los resultados de la empresa, ya que como se indicó anteriormente, en los estados financieros suministrados por su propietario se evidencia una alta diferencia en el aporte que cada canal contribuye al resultado de la compañía; es por esto que se utilizaran técnicas de evaluación financiera, que permitan diagnosticar la evolución y funcionamiento de los canales de distribución de la compañía Ayurveda Company S.A.S.

Capítulo 1. Fundamentos Teóricos

En este capítulo se brinda especial enfoque en las bases teóricas que a través del tiempo se han estudiado, analizado e implementado en los canales de distribución en los diferentes modelos de negocio, gracias a estas se logra conocer más de acerca la importancia de cada uno de estos dentro del contexto tanto financiero como su impacto a nivel global de una compañía, el conocer el contexto histórico de la implementación de los canales de distribución direcciona hacia cual es la mejor alternativa a la hora de tomar decisiones que impacten de manera positiva los ingresos de una compañía minimizando los costos, creando un valor adicional al servicio y a su vez crear valor a la compañía.

Así mismo se estudiaran las diferentes teorías de los principales autores en diferentes ramas y diferentes puntos del comportamiento organizacional de una compañía como Porter uno de los principales teóricos de la administración, pasando por Zikmund gran autor de teorías de mercadeo y Ohmae representativo en la rama de estrategia, bajo estos diferentes puntos de vista se identificará cuál es la teoría más conveniente para el interrogante sobre la situación financiera de la compañía Ayurveda Company SAS.

En este análisis se realizará la descripción de los indicadores financieros más utilizados para realizar el estudio requerido, ya que gracias a estos se puede dar recomendaciones en la implementación de los diferentes canales de distribución, sus ventajas y desventajas y su correcta aplicación.

1.1 Teoría y Antecedentes de Canales de Distribución

Hoy en día las empresas buscan sobrevivir en el ambiente en que se encuentran, por medio de la habilidad de la elección y la aplicación de estrategias, que logren hacerla más competitiva frente al mercado (Porter, Ser competitivo, 2003).

Es así como (Ohmae, 2004) afirma que los competidores, originan que las empresas formulen la estrategia necesaria para obtener la mayor eficacia posible, por medio de una ventaja sostenible sobre sus competidores.

En la búsqueda de encontrar la mejor ventaja competitiva, eruditos en la materia han realizado una serie de investigaciones que les han llevado a analizar diferentes perspectivas de pensamiento tanto económicos como mercadológicos, así como (Porter, Ser competitivo, 2003) propone tres estrategias competitivas genéricas, las cuales se explican a continuación:

- La primera de ellas es la estrategia de liderazgo en costos, la cual es una estrategia que se da sin sacrificar la calidad de los productos y a un costo menor.
- La segunda estrategia de diferenciación, consiste en ofrecer productos que sean únicos en el mercado, por la forma, tamaño, textura, material, color diseño, y elaboración; la aplicación de esta estrategia trae consigo productos de precios elevados, superiores en cuanto a costos de producción, debido a su exclusividad y autenticidad que los hace diferentes a la imitación.
- La tercera es la estrategia de enfoque, que se origina cuando nos centramos en un producto o segmento de mercado especial, es decir en lugar de satisfacer todas las necesidades de varios clientes, se enfoca en necesidades específicas de un segmento de clientes selectos.

Por su parte (William, 2003) y (Phillip, 2008) definen las siguientes variables como las cuatro P's, de la siguiente manera:

- **Producto:** Se refiere a lo que la empresa o lo que la organización no lucrativa ofrece a sus consumidores o clientes en perspectiva, sin importar que se trate de un artículo tangible o beneficio intangible.
- **Precio:** Es la cantidad de dinero o en ocasiones artículos o servicios que se entregan a cambio de una cosa, es decir es lo que se intercambia por el producto.
- **Promoción:** En su esencia es la comunicación que implica el anuncio, la venta personal la relación pública y la promoción de ventas; son todos ellos formas de comunicación que informan, recuerdan o persuaden.
- **Plaza:** Es la determinación de cómo los artículos llegan a la clientela, con qué rapidez y en qué condiciones involucra la estrategia de plaza o distribución.

El transporte, el almacenaje, el manejo de los productos y demás cosas semejantes son actividades de distribución física. Por tanto caben dentro de lo que consideramos como canales de distribución; el papel de la distribución dentro de la mezcla de mercadotecnia se encarga de hacer llegar el producto a su mercado objetivo, a través de canales de distribución (Stanton, 2007).

El análisis de cada una de las estrategias mencionadas anteriormente es realizado por las empresas para alcanzar el éxito, pero la escasez de los recursos impiden que las empresas puedan desarrollarlas todas a cabalidad (Porter, 2003).

Una empresa debe de formular una estrategia que le permita sobresalir por encima de las demás y más aún cuando dentro de su sector existen productos similares al de ella, a fin de alcanzar

el éxito a partir de las estrategias que posicionen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores (Kotler, 2008).

Tradicionalmente la estrategia de diferenciación basada en los productos había sido la piedra angular de la competitividad corporativa, como menciona Lucas (1993) por que el domino del mercado correspondía a los mejores productos, aunque esto fue cierto alguna vez, hoy ya no lo es.

Ahora para una empresa las alternativas para lograr una diferenciación son prácticamente infinitas, y van desde un sistema de distribución muy eficiente o una serie de servicios añadidos al cliente, hasta un programa de promoción y publicidad adecuada a cada situación (Steven, 2007).

(Lamb, 2006) Señala como estrategia de comercialización, el enlace entre los negocios, la cercanía del lugar de venta, la imagen de los locales y el servicio personal de los pequeños negocios, que bien pueden entrar en las estrategias de mercadotecnia.

Para diseñar una estrategia de canal adecuada, (Lamb, 2006) y (Stanton, 2007) establecen que se deben considerar diferentes factores como: los factores de mercado, los factores del producto, los factores del fabricante y los niveles de intensidad de la distribución.

- El factor de mercado contempla aspectos como tipo de consumidor, volumen demandado, la ubicación geográfica, (disperso y no disperso) y el tamaño del mercado (grande o pequeño).
- El factor del producto, contempla aspectos como tipo de producto, (estandarizado o no estandarizado) (frágil o no frágil).
- El factor del fabricante contempla las solvencias económicas, (débiles y fuertes).

- El factor de intensidad de distribución se divide en tres; la Distribución intensiva que se concentra en una cobertura máxima de mercado; la distribución selectiva se alcanza mediante la filtración de distribuidores, con el fin de eliminar a la mayoría en una área geográfica determinada por unos cuantos; y por último la distribución exclusiva, que representa la forma más restrictiva, lo que significa que sólo hay uno o unos cuantos distribuidores en esa área Núñez (2000).

Por ultimo cabe incluir la afirmación de (Zikmund, 2003), quien precisa que llevar un producto no es suficiente, es necesario “ofrecer los productos en el lugar adecuado en el momento preciso”

1.2 Concepto de Canales de Distribución

En términos generales la palabra canal proviene de los términos latinos Canalis, cuyo significado es en mercadotecnia como una enorme tubería por la que se ocupa de dar fluidez a los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento, pago y riesgos que lo acompañan. Desde el punto de vista formal este enorme canal recibe el nombre canal de distribución o canal de mercadotecnia, por ser una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que se inicia desde el origen del producto hasta el consumidor final (Lamb, 2006).

Autores como (Kotler, 2008), define al canal de distribución como una serie de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de lograr que el consumidor o usuario pueda usar o consumir el producto o servicio

Por su parte (Stanton, 2007) define al canal de “distribución como la secuencia completa de organizaciones de mercadotecnia involucradas en hacer llegar un producto desde el fabricante

hasta el consumidor final. Su propósito es hacer posible la transferencia de propiedad y/o posesión del producto”.

(Stanton, 2007) Afirma que un canal de distribución es un grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto, desplazándose desde el productor hasta el consumidor final o el usuario de negocio. Por lo tanto considera que se debe incluir tanto al productor como al consumidor final del producto en su forma presente, así como cualquier intermediario, detallista y mayorista.

(Steven, 2007) Señala que un canal de distribución puede ser “el cómo” y “el dónde” se compra un producto o servicio y cómo o dónde se utiliza. ”Es la esencia de cómo interactúan los clientes y el producto. Es la vía de un proveedor al cliente y la relación continua con éste”.

Aunque todos definen de diferentes formas un canal de distribución, todos coinciden en que este es el encargado de realizar el trabajo de llevar los bienes de los productores a los consumidores, por medio de la participación de diversas organizaciones. Así como superar las brechas del tiempo, lugar y posesión, que separan los bienes y servicios de aquellas personas que los utilizarían. (Stanton, 2007).

Por lo tanto un canal de distribución es aquel que tiene a un grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto según este se desplace desde el productor al consumidor final, de tal forma que concreta el encuentro entre la oferta y la demanda, para hacer más cómodo la entrega al consumidor final.

1.3 Funciones de los Canales de Distribución

Como indica el autor (MOLINILLO, 2014) desde hace algunos años, la globalización de los mercados y la constante evolución de los formatos comerciales, han aumentado enormemente la complejidad del sector de la distribución, lo que ha llevado a la adopción de competencias claves para los empresarios que les permita analizar con profundidad el comportamiento del consumidor, las relaciones entre los miembros del canal de distribución y las políticas competitivas más destacables.

Por otro lado el autor (ESPARRAGOZA, 2016) indica que la distribución es una variable estratégica porque sus decisiones administrativas son modificables a largo plazo, la conformación de un canal de distribución requiere un plazo amplio; podría tomar varios años. Además, la distribución impacta el precio final de un producto porque indiscutiblemente las funciones de la distribución cuestan dinero y este costo normalmente se traslada al consumidor final. Es así como afirma que un sistema económico como el de Colombia funciona exitosamente gracias a la distribución comercial, al existir una separación geográfica entre los fabricantes y los consumidores, la forma de acercarlos es a través de las funciones de los canales de distribución:

➤ **Función de Transporte y Difusión de la Mercancía**

Según (VIGARAY, 2005) EN esta función se describe la necesidad de transportar las mercancías entre locaciones distintas entre sí, se diría que esta tarea no sería pertinente si el propio cliente consumidor es quien acude directamente a la fábrica. Pero en el sistema de distribución comercial colombiano y en muchos países normalmente no es así, son las empresas fabricantes o los intermediarios, o también las empresas de transporte de carga, los que se responsabilizan de transportar y “repartir” la mercancía desde un único punto de fabricación hacia miles de establecimientos comerciales.

➤ **Función de Fraccionamiento**

Esta función consiste en “transformar” los lotes de producción en lotes de venta, para adecuar la oferta a la demanda (CASTRO, DISTRIBUCIÓN COMERCIAL, 1992) por ejemplo, uno de los actores de la distribución es la tienda de barrio, que por muchos años adquirió la capacidad de vender la cantidad que requiere su cliente; es lo que llaman “el menudeo”. Los tenderos convierten lotes de producción en pequeñas cantidades de venta, según lo que les pida su demanda.

➤ **Función de Almacenamiento**

Esta función señala la creación de almacenes para las mercancías cuya finalidad tiene dos ocupaciones: primero, convertir en continuo el racionamiento de la demanda, y segundo, articular surtidos complejos, adaptados a la demanda específica de los consumidores finales o industriales. En cuanto a esto (CASTRO, DISTRIBUCIÓN COMERCIAL, 1992) indica que es recomendable que los actores de la distribución tengan almacenes adecuados a las necesidades de la demanda y la cantidad y los momentos oportunos.

➤ **Función de Servicios**

(OLIVEROS, GERENCIA DE MARKETING, 2016) Muestra que los actores de la distribución son los comerciantes, y que el principal servicio que ofrecen es la venta de bienes y servicios. En este servicio llamado “venta” los comerciantes desarrollan tres tareas que se relacionan directamente: la presentación y promoción de los productos, asesorar a los clientes y la negociación. Según (JUAN, 2005) el comerciante es una persona natural o jurídica que compra o tiene en depósito las mercancías que vende. Adicionalmente, el comerciante ofrece otros servicios

no relacionados directamente con la venta, en algunos casos el comerciante se encarga de entregar a domicilio un pedido o instalar un producto u ofrecer su mantenimiento.

➤ **Función de Financiamiento y de Riesgos**

La función de financiamiento aplica cuando el comerciante le paga de contado la mercancía a su proveedor el cual es una fábrica o un distribuidor mayorista, quien recupera prontamente su inversión y es el comerciante que adquirió la mercancía quien se responsabiliza de la venta de la mercancía a sus clientes minoristas. Si el mayorista otorga plazos de pago a sus compradores, Él es quien está realizando la función de financiación. Por otra parte los comerciantes asumen el riesgo con la compra de la mercancía, dado que se puede presentar la pérdida de los productos o el fracaso en la venta por la afectación de cambios de temporadas. (CASTRO, DISTRIBUCIÓN COMERCIAL, 1992).

1.4 Decisiones en el Canal de Distribución

En cuanto a las decisiones de diseño de los canales de distribución (TIRADO, 2013), dice que los canales distribución se pueden agrupar en tres, la estructura, el diseño y gestión del canal. Dicha organización es generalizada y se describirá a continuación.

La estructura de los canales está compuesta por una estructura Vertical y Horizontal:

➤ **La Estructura Vertical**

La también llamada longitud vertical, está determinada por el número de intermediarios diferentes que existen dentro del productor y el consumidor, en cuanto a esta descripción el autor (TIRADO, 2013) indica que hay cuatro tipos de canales:

- Canal ultra corto (nivel 1): En este canal no existen intermediarios, es decir el producto va directamente desde fabricante hasta consumidor final.
- Canal corto (nivel 2): En este nivel se incluye un intermediario, por ejemplo un minorista, este le ofrece el producto al consumidor final.
- Canal largo (nivel 3): En este nivel ya se incluyen dos canales, el canal mayorista y minorista, es decir el primero surte al segundo y este hace llegar el producto al consumidor final.
- Canal muy largo (nivel 4): Este canal recoge a todos los canales e intermediarios adicionales como por ejemplo agentes de ventas y centrales de compras.

➤ **La Estructura Horizontal**

La también llamada amplitud de canal viene enmarcada por el número de intermediarios detallistas que van a ofrecer el producto en la última etapa del canal, determinando la cobertura de la empresa en el ofrecimiento de los productos. De lo anterior el autor (TIRADO, 2013) dice que hay tres tipos de distribución:

- Distribución Intensiva: En esta el producto alcanza a estar en un máximo de puntos de ventas posibles.
- Distribución selectiva: En esta el producto está en determinados lugares o negocios que cumplen con unos requisitos de distribución.

- **Distribución Exclusiva:** En esta el producto está en un número limitado de establecimientos y cumplen de acuerdo a unos contratos de exclusividad.

Otra forma de describir los canales de distribución es la que plantea el autor (ARMSTRONG, 2002) quien ilustra que los canales de distribución pueden ser directo o canal de marketing indirecto, donde en el primero al igual que el nivel uno de la estructura vertical, no cuenta con intermediarios, el fabricante hace llegar directamente el producto al consumidor. Y el canal indirecto cuenta con intermediarios que hacen llegar directamente el producto al consumidor final.

1.5 Impacto Económico de los Canales de Distribución

Otro análisis diferencial para los canales de distribución, es el impacto económico y financiero que estos tienen en el proceso de hacer llegar el producto al consumidor final, es de vital importancia que las compañías definan el costo de distribuir y de hacer llegar el producto o servicio al cliente, aspecto que se analizara:

- **Costos de distribución**

Según el autor (DVOSKIN, 2004) uno de los primeros aspectos a revisar en el proceso de costos es definir si se va utilizar un canal corto o un canal largo, esto teniendo en cuenta por ejemplo que a mayor nivel de ventas es favorable un canal corto dado que el incremento de costos fijos que implica la mayor cantidad de personal propio es amortizado por el volumen de ventas que cada uno de estos realicen. La ventaja que se tienen en la utilización de un canal corto es que el productor tiene el control sobre el proceso de la venta, pero una desventaja es que en este canal

se requiere una capacidad de almacenaje de producto, por ende un aumento de los costos por este rubro.

➤ **Margen de Comercialización**

Otro aspecto importante que enmarca la problemática de los costos de los canales de distribución, es como se definen los márgenes de comercialización, donde según el autor (DVOSKIN, 2004) el margen de distribución es la diferencia entre el precio de compra de la mercancía y su precio de venta, en este margen se incluyen los costos de transporte y todos los costos fijos de mantenimiento del local de venta y el beneficio que se espera tener.

Otro de los principales aspectos para tener en cuenta en la decisión de los canales de distribución, es la evaluación financiera que se realice en el comienzo o en el transcurso de la actividad económica, es decir si una empresa está iniciando actividades, debe realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad e impacto económico y financiero de un canal de distribución, porque no se trata de hacer llegar simplemente un producto a un cliente, sino que debe generar valor económico a sus accionistas. Por otro lado si la empresa ya está en operación debe tomar decisiones basadas en estudios y análisis financiero de su operación, esto le permitirá corregir o mejorar los procesos de distribución, o simplemente inferir en la viabilidad de continuar o no con un producto, ya que tener ventas o incrementar las utilidades no necesariamente es un síntoma de rentabilidad o de productividad, por tanto realizar una evaluación financiera de los canales de distribución a cualquier empresa le permitirá tomar decisiones de comercialización; por lo anterior se tratará los aspectos más importantes para hacer una evaluación financiera, las técnicas y principales indicadores.

1.6 Métodos de Evaluación Financiera de un Proyecto o Empresa

La evaluación financiera de una empresa debe utilizar todas las herramientas y los métodos matemáticos, que le servirán a sus accionistas para tomar las mejores decisiones, los resultados obtenidos con la implementación de estas técnicas llevaran a las compañías a identificar sus fortalezas y debilidades, las variables que impactan positiva y negativamente, y les permitirá realizar proyecciones según sea el caso, por ende la aplicación de los indicadores es el primer paso para realizar un proceso de evaluación, para posteriormente concluir.

Son varios aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de análisis financiero de una empresa, por tanto este debe tener un orden coherente en el proceso de evaluación, como lo indica (Álvarez, 2014) donde se debe tener en cuenta unas fases de estudio, como lo siguientes:

- Identificación de la empresa objeto de estudio
- Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis
- Búsqueda y obtención de información
- Evaluación de la información con el objeto de contrastar su fiabilidad y validez
- Preparación de la información para el análisis
- Aplicación de las técnicas adecuadas
- Análisis de los resultados
- Redacción del Informe

Para realizar el proceso de valoración y evaluación financiera, se tomaran los principales indicadores utilizados por las empresas para ver el comportamiento y resultado de su actividad, estos indicadores son:

- **Indicadores de Liquidez**

Según (ANAYA, 2003) este indicador sirve para medir la situación de una empresa en cuanto a la capacidad que se tiene para cumplir con su deuda a corto plazo, y la capacidad que esta tiene para producir efectivo. Estos indicadores son:

1 Prueba del Acido

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador le permite a la empresa saber qué capacidad tiene para cancelar sus deudas a corto plazo sin salir de los inventarios.

2 Razón Corriente

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La Razón Corriente le permite a la empresa saber qué capacidad tiene para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

3 Capital de trabajo

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Este indicador arroja el valor que le quedaría a una empresa, después de pagar sus obligaciones financieras o deudas de corto plazo, y le permitiría a sus accionistas con este excedente definir algún tipo de inversión temporal.

➤ Indicadores de Rentabilidad

Según (ANAYA, 2003) Estos indicadores sirven para establecer la efectividad de las empresas en control de sus costos y gastos, convirtiendo las ventas en utilidades, así como también analizar cómo se produce el retorno de lo invertido por sus accionistas, estos indicadores son:

1 Rentabilidad del Patrimonio

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

Este indicador es el porcentaje de la utilidad neta que corresponde sobre el patrimonio, o dicho de otra forma es el rendimiento que se obtuvo por la inversión que realizaron los accionistas, y este resultado usualmente se compara con el costo de oportunidad de cada inversionista.

2 Rentabilidad del Activo

$$\frac{\text{UODI}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

Este indicador de rentabilidad establece la capacidad de los activos para producir utilidades, sea cual sea la fuente de financiación, o sea con deuda o con patrimonio.

➤ Indicadores de Endeudamiento

Según (ANAYA, 2003) los indicadores de endeudamiento sirven para medir el grado y en qué forma los acreedores financiaron la empresa. También muestra el riesgo que tanto la empresa como los acreedores tienen dependiendo el nivel de endeudamiento y sus límites.

1 Nivel de Endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

El nivel de endeudamiento es un indicador que le permite saber a los accionistas saber en qué porcentaje están los acreedores dentro de la empresa, de esta manera se podrá evaluar el nivel de riesgo que la empresa frente a sus deudas.

2 Endeudamiento Financiero

$$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

Este indicador representa el nivel de endeudamiento que la empresa tiene en corto y largo plazo versus sus ventas netas. Este establece porcentualmente en qué nivel de deuda se encuentra frente a sus ingresos.

3 Concentración de la Deuda a Corto Plazo

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Este indicador determina en qué porcentaje del total de pasivos con terceros, está a corto plazo, es decir menos de un año.

➤ **Inductores de Valor**

1. Productividad del Activo Fijo

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Este indicador muestra la eficiencia del aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa, y se representa como la capacidad de la empresa de generar ingresos por cada uno de sus activos.

2. EBITDA

$$\text{UAll} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones}$$

Este indicador le permite a las empresas determinar las utilidades sin tener en cuenta los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, realmente le permitirá a las empresas el verdadero resultado de las operaciones.

Capítulo 2. Diagnóstico de la Situación Actual

Los indicadores que han sido mencionados a lo largo del presente documento, serán aplicados para la evaluación financiera que se realizará a los canales de distribución de la empresa AYURVEDA COMPANY SAS, por tanto en este capítulo se profundizará en el diagnóstico de la compañía su modelo económico, participación en el mercado y estructura organizacional, esto con el objetivo de ahondar toda la información de la empresa en cuanto a historial de ventas e inversiones y cuota inicial, y así realizar el estudio que permita identificar tanto las ventajas como las falencias de la compañía en el proceso de ejecución de sus canales de distribución.

2.1 Características Generales de la Empresa AYURVEDA COMPANY SAS

AYURVEDA COMPANY SAS es una empresa que se constituyó por documento privado de accionistas el 27 de Octubre de 2011, y se inscribió el 28 de Octubre de 2011 bajo el número 01523821 del libro IX, por el señor Juliana Andrés Páez Acevedo, fundador y único accionista, quien luego de rigurosos estudios en la India, aprendió los beneficios de la Ayurveda, término que hace referencia del lenguaje antiguo llamado Sánscrito. La palabra AYUR significa vida y VEDA significa conocimiento o ciencia; AYURVEDA es un sistema de medicina tradicional originado hace 5000 años en la India. Hoy en día los productos fabricados con base a la Ayurveda representan según su representante legal, un negocio que vende más de 3 billones de dólares al año, con empresas consolidadas de consumo masivo cuyas propiedades son gigantescas.

Ayurveda Company es una empresa colombiana que a través de la marca NATURINDIA desarrolla productos con base en el Ayurveda, esta empresa fabrica productos de la más alta calidad con materias importadas directamente de la India.

Ayurveda Company SAS, es una sociedad por acciones simplificada, que cuenta con un capital autorizado y pagado de doscientos millones de pesos (\$200.000.000), con cuarenta mil (40.000) acciones con valor nominal de cinco mil pesos (\$5.000), y un activo reportado en (BOGOTÁ, 2018) de novecientos veintiséis millones, doscientos cuarenta y siete mil, setecientos veinte dos pesos (\$926.247.722).

2.2 Objeto Social de la compañía

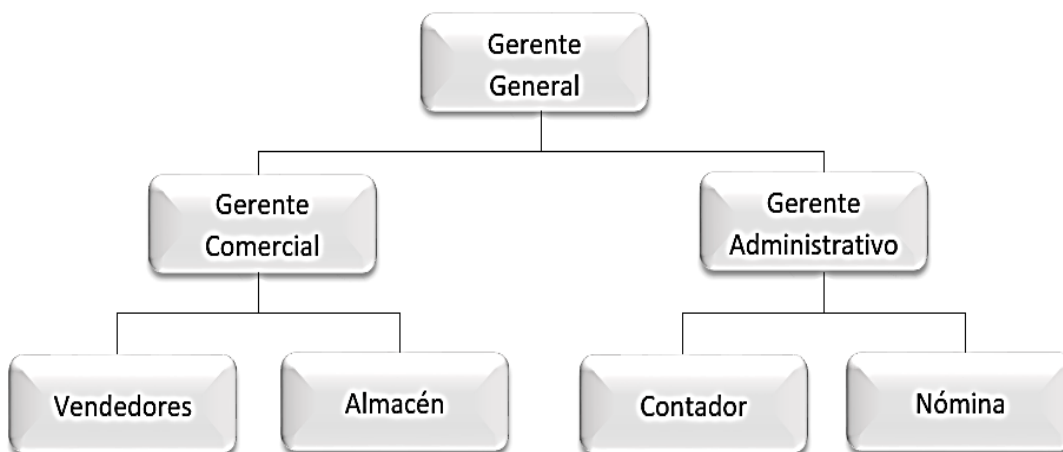
Según la Cámara de Comercio de Bogotá (BOGOTÁ, 2018) la empresa Ayurveda Company SAS tiene el siguiente Objeto social:

- Importación, comercialización y distribución de toda clase de productos naturales, nutricionales y cosméticos.
- Creación, producción, compra, venta y comercialización de toda la línea de productos naturales, aceites esenciales, productos de origen orgánico o natural, y en general todos los productos que estén dirigidos al cuidado de la salud y cuidado personal.

2.3 Estructura Organizacional

La empresa Ayurveda Company para su funcionamiento se encuentra dirigida por un único accionista, quien a su vez es el gerente general, quien tiene como principal objetivo el

cumplimiento de las metas anuales, mejorar sus indicadores y lograr una rentabilidad acorde con el mercado actual. Para lograr lo anterior el señor Julián Páez como gerente general, realiza una asignación de recursos económicos, logísticos y de personal, esto con el propósito de desarrollar la actividad de acuerdo a los planes anuales, y es por esto que establece la siguiente estructura organizacional:



(JULIAN PAEZ (GERENTE GENERAL AYURVEDA COMPANY), 2011)

La anterior estructura organizacional está compuesta por un gerente general, un gerente comercial junto con un gerente administrativo que se encargan de la estrategia de ventas y administración de los recursos y distribución de los mismo, del gerente comercial se desprenden un planta de diecisiete vendedores, de los cuales dieciséis son para los puntos Multinivel y un vendedor que se encargan de las ventas corporativas para almacenes de cadena y tiendas naturistas.

Para la parte logística la compañía utiliza una planta de personal de dos almacenistas, un administrador de bodega y una secretaria. Para la parte administrativa se compone de dos personas soportes de nómina y facturación.

2.4 Portafolio de Productos

Ayurveda Company S.A.S cuenta con un portafolio de productos clasificados en siete Categorías o líneas de productos, los cuales comercializa a través de los canales de distribución Grandes superficies, Tiendas Naturistas y Multinivel. A continuación se describe cada una de sus líneas de productos:

➤ Línea Capilar

Dentro de esta línea se encuentran los productos de cuidado del cabello para hombres mujeres y niños, estos productos son fabricados con componentes naturales que tienen diferentes funciones de cuidado personal, como la hidratación, prevenir la caída y dar fortalecimiento. Esta línea se divide en los siguientes productos:

1. Aceite Ayurvédico Capilar con Amla
2. Acondicionador Ayurvédico de la India
3. Crema Ayurvédica Capilar con Acacia Concinna
4. Shampoo Ayurvédico De La India con Amla
5. Shampoo Baby
6. Shampoo Hombres

➤ Línea Facial

La Línea Facial ofrece un completo tratamiento y cuidado de la piel, utilizando componentes naturales que sirven para reducir las marcas de envejecimiento de la piel a causa del

tiempo, así como remover células muertas y promover la regeneración cutánea y protección solar, dentro de esta línea se encuentran los siguientes productos:

1. Crema Ayurvédica Anti-Edad con Ocimum Santum
2. Elixir Ayurvédico Facial con Sanjeevani
3. Protector solar Ayurvédico SPF 60+ con Tulsi

➤ **Línea Corporal**

La línea corporal está dirigida al cuidado de la piel, ofreciendo disminución de celulitis y estrías, y para esto utiliza componentes naturales dirigidos a la reducción de celulitis y grasas acumuladas, dando mejor apariencia y salud. Esta línea está compuesta por los siguientes productos:

1. Aceite Ayurvédico Piernas Bellas con Castaño de Indias
2. Crema Ayurvédica Anti Celulitis con Myrica Cerífera
3. Crema Ayurvédica Anti-Estrías con Karité, Café y Aloe

➤ **Línea Control de Peso**

Esta línea está representada en un producto llamado Sistema de control de peso Garcimax, el cual contiene Tamarindo Malabar, conocido también como Garcinia Cambogia, fruto de la India usado tradicionalmente desde tiempos ancestrales para ayudar a mejorar el metabolismo.

➤ **Línea Multivitamínicos**

Esta línea se dispone de dos productos: **Amalaki** y **Svastha Ayurvedic Coffee**, estos productos funcionan como vitamina natural y complemento nutricional, y también están fabricados bajo componentes naturales que brindan una opción nutricional para el mercado.

➤ **Línea Protección Femenina**

Esta línea está enfocada al cuidado íntimo femenino, ofreciendo protección natural, con productos elaborados con componentes nativos de la India.

1. Jabón Íntimo Ayurvédico
2. Protectores Diarios
3. Toallas Higiénicas

➤ **Línea de Higiene Bucal**

Bajo esta línea Ayurveda Company desarrolló la primera y única crema dental en el mundo con aminoácidos de leche, que proporciona a los dientes propiedades naturales que los fortalecen. Adicionalmente contiene Tulsi, planta Ayurvédica usada tradicionalmente para blanquear naturalmente los dientes.

2.5 Modelo de Negocio

Ayurveda Company S.A.S, establece como herramienta para su actividad comercial, un modelo de negocio que le permite especificar con claridad los productos que desea ofrecer al mercado, cómo los debe ofrecer, a quién va dirigido su portafolio, y cómo logrará venderlo,

teniendo en claro los costos, gastos e ingresos que va a generar. Es así como la compañía delimita los siguientes aspectos:

➤ **Infraestructura:**

Uno de los principales objetivos de la empresa es proporcionar a sus clientes la facilidad para acceder al amplio portafolio de productos, y para esto desde su constitución la empresa apertura puntos boutiques o puntos de venta directos a nivel nacional, obteniendo presencia en Bogotá, Santander, Boyacá, Valle del Cuaca, Antioquia y Meta. Así mismo esta empresa ha creado una oficina virtual en la que sus clientes pueden acceder a videos y tutoriales que los direcciona sobre toda la información correspondiente a costos y beneficios de sus productos, facilitando e incentivando las compras online.

Por otra parte la empresa desde sus inicios contrató el servicio de maquila para la fabricación de sus productos, esto con el fin de contar con la ventaja competitiva de concentrar sus estrategias en la comercialización de sus portafolio y el posicionamiento de su marca, y así aprovechar la experiencia en procedimientos y trámites ante el INVIMA que le ofrece la empresa maquiladora profesional contratada.

En cuanto a la Oferta, la promesa de valor de Ayurveda Company S.A.S a través de la marca Naturindia es desarrollar productos con base en el Ayurveda, la ciencia medicinal de la India; es por esto que bajo la marca Naturindia ofrece al cliente productos fabricados con componentes de la más alta calidad, elaborados con materias primas importadas directamente desde la India, productos que adicional a su función de cuidado personal, y cosmético promueve y pone a disposición de todo el mercado la práctica y consumo de esta ciencia saludable.

El mercado al cual Ayurveda Company dirige sus productos y sus estrategias empresariales, son todos aquellos consumidores, hombres mujeres y niños, quienes requieren del uso de productos de alta calidad para sus rutinas de cuidado capilar, dental, corporal, íntimo, control de peso y toma de multivitamínicos; es por esto que la compañía ha establecido tres canales de distribución:

➤ **Canal de grandes superficies**

Este canal incluye establecimientos de comercio como almacenes Éxito, Colsubsidio y Olímpica, la empresa solamente impacta al consumidor con la exhibición de sus productos en los stands ubicados en los lineales de cuidado personal. Este canal no cuenta con estrategias de mercadeo ni personal de impulso y promoción que potencialicen la rotación de producto, dado que según el gerente general, implementar este tipo de estrategias requiere de una alta inversión, ya que en este tipo de establecimientos se establece la política de plazos pago de facturas a empresas proveedoras entre los 90 y 120 días, lo que implica una baja liquidez.

➤ **Canal de Tiendas Naturistas**

Está compuesto por aquellos pequeños establecimientos de comercio independientes en los cuales su surtido está dirigido a consumidores que buscan productos elaborados naturalmente sin componentes artificiales, la labor comercial de la empresa Ayurveda Company SAS, en este canal se basa al igual que el canal de grandes superficies, en una gestión comercial de dos veces al mes por un vendedor de la compañía, quien se encarga del control de la rotación de los productos y la asesoría de solicitud de nuevos pedidos, con el propósito de aumentar la exhibición de la marca en el punto de venta, y así asegurar la visibilidad frente al consumidor. En este tipo de canal al igual que en el de grandes superficies la empresa no invierte en material publicitario o personal que

promocione la existencia y beneficios de los componentes de los productos de la marca Naturindia, de modo que la única estrategia se basa en exhibición y buena relación con el dueño del establecimiento quien si tiene la posibilidad de intervenir y asesorar a los compadres visitantes al punto de venta.

➤ **Canal Multinivel**

Este canal fue implementado por la compañía desde el año 2014, está basado en la divulgación de clientes líderes que a través de un catálogo, una afiliación y puntos de distribución (boutiques o puntos de venta) impactan masivamente el mercado, permitiendo una mayor penetración. Este canal consiste en la vinculación de vendedores independientes que no tienen contrato laboral con la compañía, pero si son capacitados para la venta por catálogo de todo el portafolio de productos; estos vendedores apoyándose en los conocimientos de beneficios del portafolio que previamente reciben por parte de la empresa, se encargan de realizar la labor comercial y de promoción de los productos de la empresa, presentándolos ante en su entorno social (amigos, familiares y referidos) el catálogo con las imágenes de cada línea y producto, informando sobre características y beneficios a fin de lograr la venta; posteriormente una vez al mes, los vendedores solicitan personalmente en las boutiques de Ayurveda Company el pedido de dichas ventas, realizan el pago de contado a la empresa con un porcentaje de descuento equivalente al 25% sobre el precio ofrecido al cliente final el cual recupera cuando entrega el pedido a su cliente; así mismo este vendedor se encarga de vincular a nuevos vendedores independientes que realizaran la misma gestión, quienes también recibirán descuentos y comisiones por sus ventas y la vinculación de otros vendedores. Esta empresa a diferencia de otras en Colombia que también implementan este tipo de venta, no incurre en gastos de transporte y entrega de pedidos

directamente en el lugar de ubicación del vendedor, ya que el mismo vendedor es quien se acerca a los puntos de pago y transporta los productos hasta sus clientes.

2.6 Recopilación de Información

Para la estructura del presente proyecto investigativo, se estableció como método de levantamiento de información una entrevista con el señor Julián Andrés Páez Acevedo, propietario y gerente general de la empresa Ayurveda Company SAS, esto con el objetivo de obtener información cualitativa y cuantitativa relevante de la compañía, y así conocer la estructura, funcionamiento y estrategias que implementa para alcanzar sus objetivos, y los resultados económicos que ha obtenido en los últimos periodos. Con dicha información se busca analizar y evaluar si los resultados han sido los esperados, al igual que identificar el impacto económico y financiero que tienen los canales de distribución en las metas propuestas por la empresa. De igual manera otros de los medios que se utilizaron como mecanismo de levantamiento de información, fueron los estados financieros de los periodos 2014, 2015 y 2016, con estos se realizó un análisis de estructura y contenido, con el objetivo de identificar las principales variables cuantitativas que están impactando los resultados económicos y financieros de la compañía, de estos se establecieron y aplicaron los principales indicadores financieros para determinar tendencias, comportamientos y resultados de los periodos presentados.

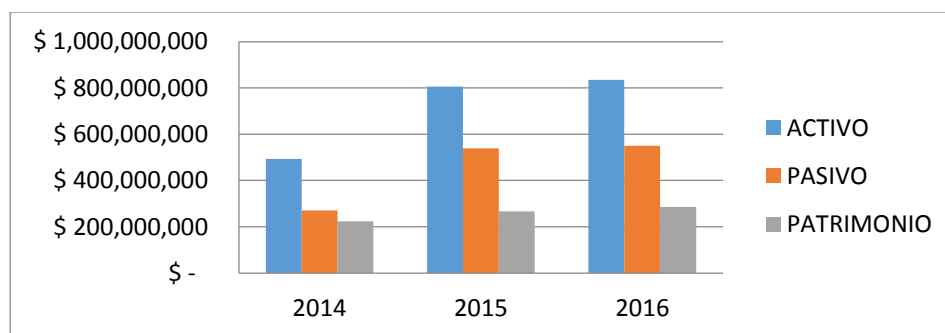
Capítulo 3. Propuesta de Investigación

Posteriormente a la entrevista con el señor Julián Andrés Páez Acevedo, se realizó el proceso de análisis de los estados financieros presentados 2014, 2015 y 2016, con el objetivo de generar un diagnóstico financieros y económico de la situación de la empresa Ayurveda Company SAS, donde se plantearon los siguientes resultados:

3.1 Análisis de los Estados Financieros

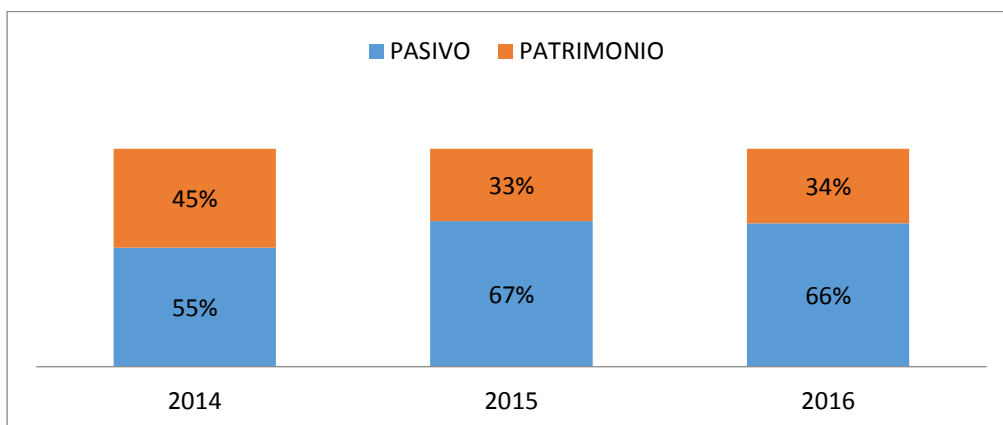
Como se pudo observar en los estados financieros presentados, la empresa Ayurveda Company SAS, presenta un crecimiento en su estructura para los periodos 2015 y 2016 con respecto al periodo 2014, el activo de la empresa crece en un 63 % para el periodo 2015 y para el periodo 2016 crece en un 4 %, esto debido que para estos periodos la empresa realiza la expansión de su canal de multinivel, que le demandó aumento en la capacidad instalada para atender la demanda.

Gráfica 1 Balance General



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

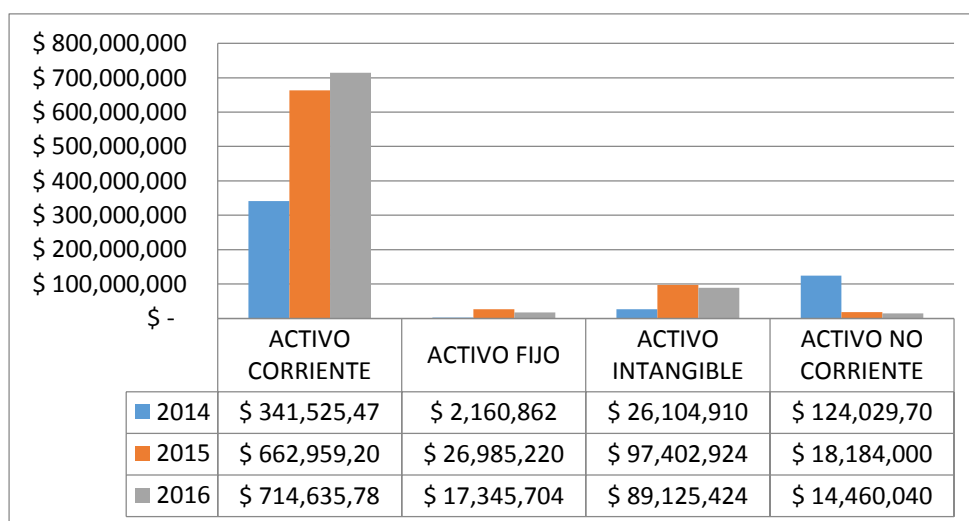
Gráfica 2 Estructura de Financiación del Activo



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

La financiación del activo en los años 2015 y 2016 con respecto al año 2014 está dada en un 67 % por el pasivo, donde según estados financieros analizados para el 2015 este aumenta en un 99 % con respecto al periodo 2014, y para el 2016 aumenta en un 2 %, esto teniendo en cuenta que la empresa para estos periodos amplía su capacidad instalada para atender la demanda, lo que le implica inversión y por ende aumento de su deuda.

Gráfica 3 Estructura del Activo



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

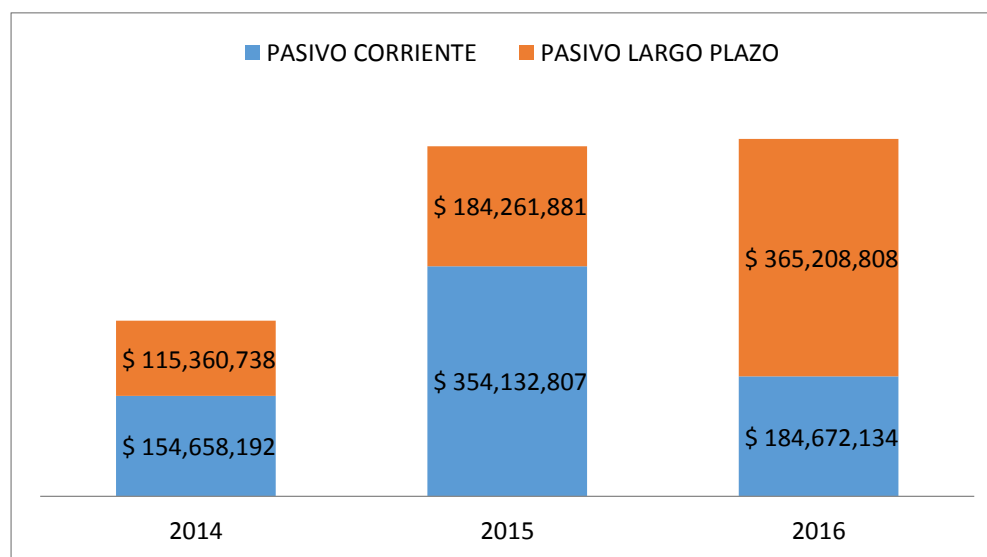
Tabla 1 Composición del Activo

ESTRUCTURA ACTIVO	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE	69,16%	82,30%	85,53%
ACTIVO FIJO	0,44%	3,35%	2,08%
ACTIVO INTANGIBLE	5,29%	12,09%	10,67%
ACTIVO NO CORRIENTE	25,12%	2,26%	1,73%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

Como se puede evidenciar en los estados financieros presentados, y resumido en la tabla N. 1 , la empresa Ayurveda Company SAS, concentra su inversión en el activo corriente, como es el caso del año 2015 donde concentraba en un 82% en estos activos, esto seguido por el activo intangible con un 12,09 %; para el periodo 2016 este componente aumenta a un 85,53 % seguido de igual manera por el activo intangible en un 10,67 %; lo anterior consecuente con la naturaleza de su actividad y de su modelo de negocio que le implica tener existencias de inventarios.

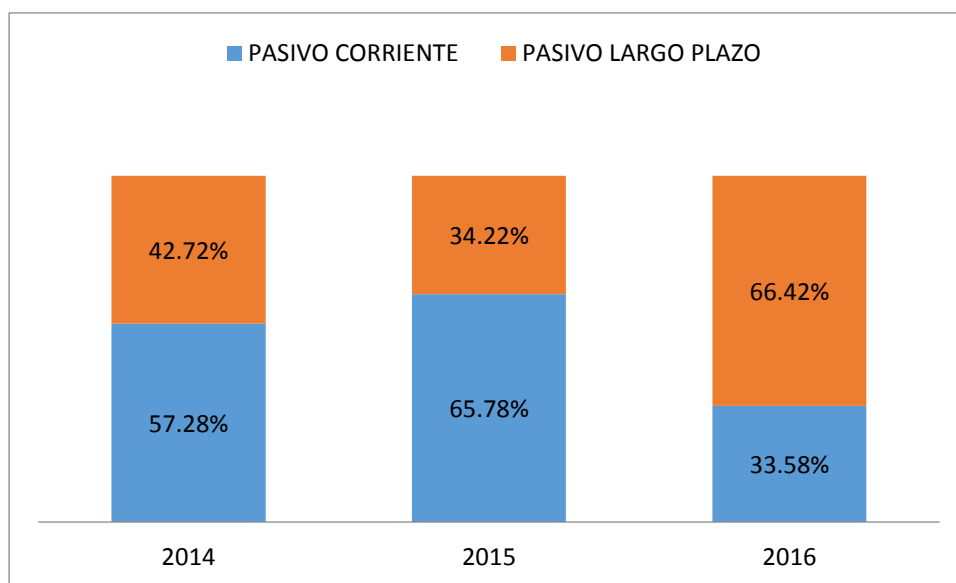
Gráfica 4 Estructura del Pasivo



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

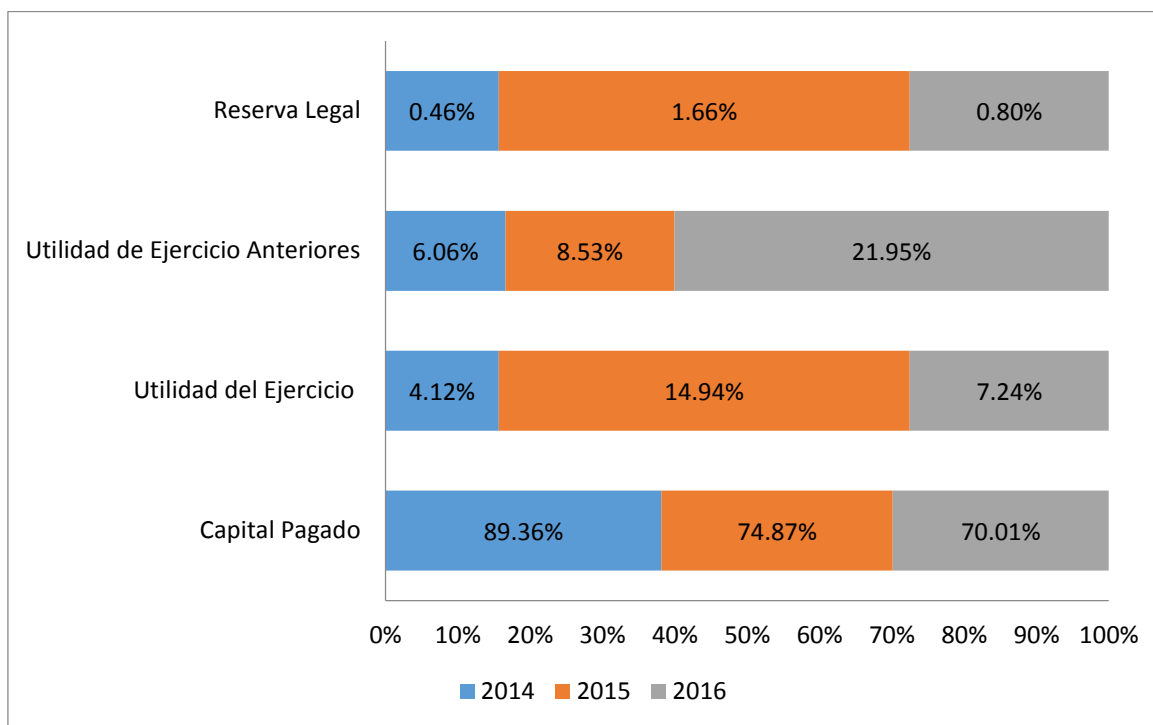
Para el periodo 2015 la empresa comienza la expansión de los canales multinivel, lo que le implico el crecimiento de la deuda de corto plazo para este periodo, paso de tener \$154.658.192 en pasivo corriente, a deber en este mismo rubro \$354.132.807 lo que indica que creció en un 129 % con respecto al año 2014. Para el año 2016 se realiza un movimiento importante de la estructura de la deuda, concentro su endeudamiento en deuda a largo plazo, paso de \$284.261.881 a \$365.208.808 es decir un crecimiento del 98 % con respecto al año 2015; según información del accionista utilizo una fuente de financiación particular que le implico menos gasto y carga financiera. Con este movimiento la empresa cerró estos tres periodos concentrando de la siguiente manera la deuda, como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfica 5 Comportamiento y Concentración de la Deuda



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

Gráfica 6 Composición del Patrimonio

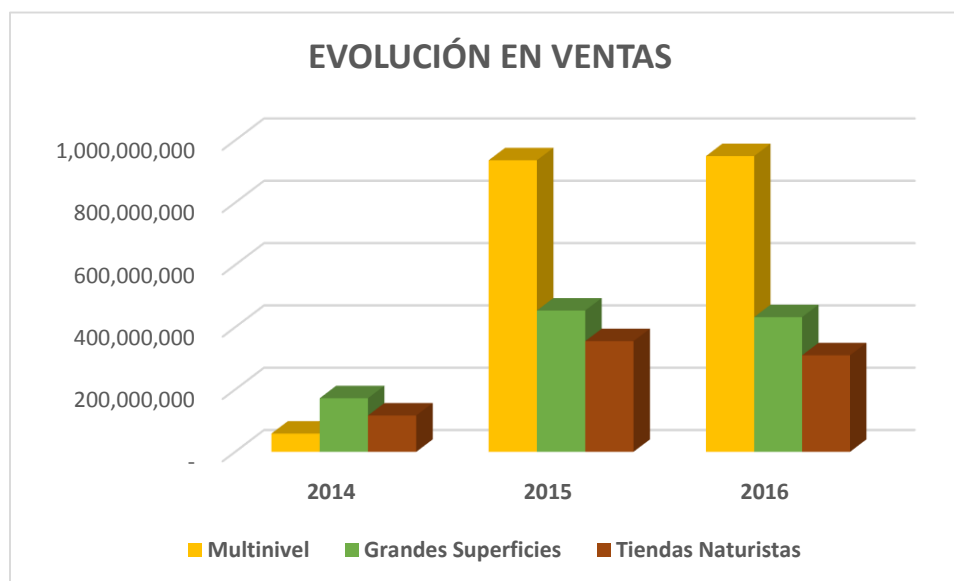


Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

Para los periodos presentado 2014, 2015 y 2016 la empresa tiene variaciones en cuanto al comportamiento de la estructura y participación de cada cuenta, el capital social se mantuvo igual para los 3 periodos en cuanto a valor absoluto, mientras tanto se observa que todas las utilidades generadas en cada periodo se acumulan teniendo un crecimiento para el 2015 del 67 % y para el 2016 en un 175 %; pero contrario a esto para el año 2016 la utilidad del ejercicio tiene un decrecimiento del 48,18 % con respecto a la utilidad del periodo 2015, aspecto que se estudiara a profundidad en el análisis de los resultados de los tres periodos. De igual manera se resalta el crecimiento de la cuenta reserva legal para el periodo 2015 del 333,11 %, pero esta se disminuye para el periodo 2016 en un 48,18 % teniendo en cuenta que fue directamente proporcional a la disminución de las utilidades de este periodo.

Por otra parte dentro de la información suministrada y registrada en los estados financieros, y según lo establecido e informado por el gerente de la empresa, para los periodos 2014, 2015 y 2016 la empresa Ayurveda Company S.A.S muestra una evolución en sus ingresos debido a la apertura de puntos de ventas y distribución Multinivel, que para finales del periodo 2016 contaba con 16, mostrando los siguientes resultados en su estado de resultados:

Gráfica 7 Evolución de las Ventas



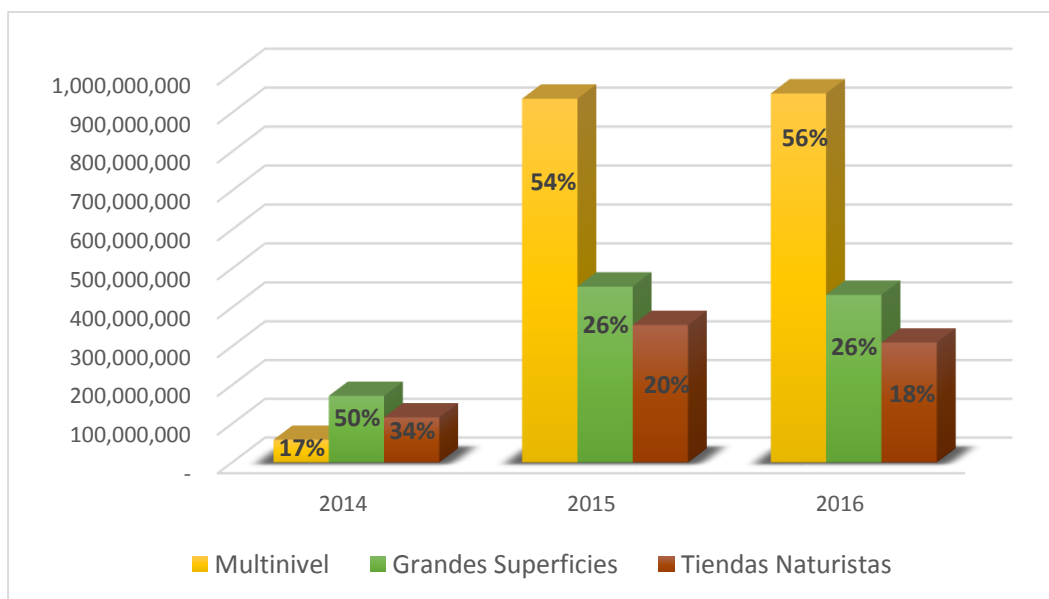
Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

Para finales del 2014 y periodo 2015 la empresa realizar un plan de expansión y abre sucursales de sus puntos de distribución y venta de Multinivel enfocándose en este canal de distribución, apoyado de un plan de marketing y publicidad que les permitió impactar con su marca y crecer en ventas en los siguientes periodos. Como se observa para el periodo 2015 que crece en sus ingresos brutos operacionales en un 402,46 % con respecto de año 2014, y para el 2016 decrece en un 3,05 % en sus ingresos con respecto al año 2015, lo que se observa en los periodos presentados es que la empresa tuvo crecimiento en el 2015 en todos sus canales, especialmente el canal multinivel que crece en un 1496,69 %, pero en el periodo 2016 los canales grandes

superficies decrecen en un 4,69 % y el canal tiendas naturistas decrece en un 12,76 %, impactando las ventas totales de ese año.

En cuanto a la estructura de los ingresos en los tres periodos se observa que la empresa en el periodo 2015 aumenta la participación de las ventas del canal multinivel, que para el año 2015 representaba el 54 % del total de los ingresos, y para el 2016 representaba el 56 % del total; contrario a las ventas generadas por el canal de grandes superficies que baja su participación con respecto al periodo 2014 y se ubica en un 26 % del total de los ingresos en los periodos 2015 y 2016. De otra parte el canal tiendas naturistas disminuye con respecto al 2014 y para el periodo 2015 y 2016 se ubica en el total de los ingresos con un 20 % y 18 % respectivamente.

Gráfica 8 Estructura de las Ventas



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

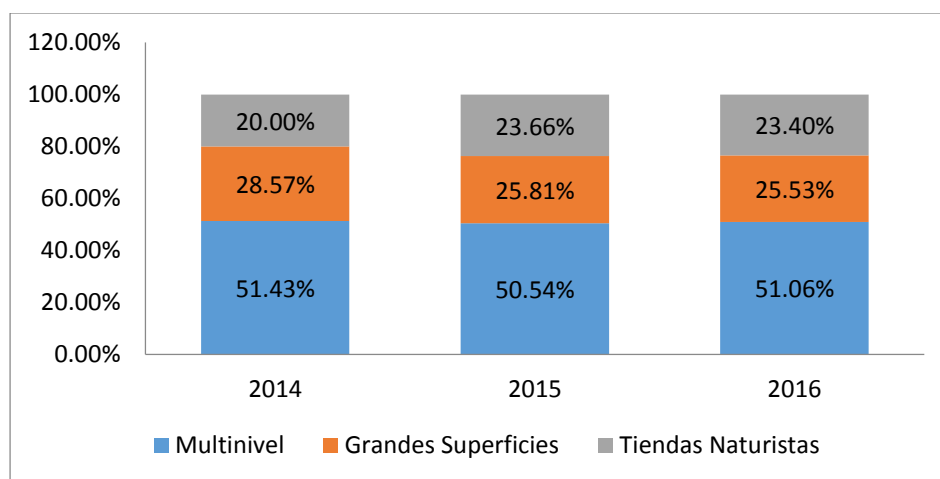
Tabla 2 Comportamiento de los Costos Totales

COSTOS	2014	%	2015	%	2016
VENTAS	\$ 347.264.569	402,46%	\$ 1.744.872.008	-3,05%	\$ 1.691.715.133
COSTO TOTAL	\$ 121.542.599	567,56%	\$ 811.365.484	-2,00%	\$ 795.106.113
COSTO DE VENTAS %	35%	32,86%	47%	1,08%	47%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

En cuanto al comportamiento de los costos totales de la empresa, se evidencia un crecimiento de estos para el periodo 2015, relacionado con el proceso de crecimiento ejecutado por su accionista, que le implica más inversión en compra de inventarios, se observa que el costo total aumenta en un 567,56 % para el periodo 2015, incremento superior al de sus ingresos que fue de 402,46 %. Para el periodo 2016 guarda un porcentaje de costo similar al del 2015 que se situó en un 47 %.

Gráfica 9 Participación de los Costos en los Canales

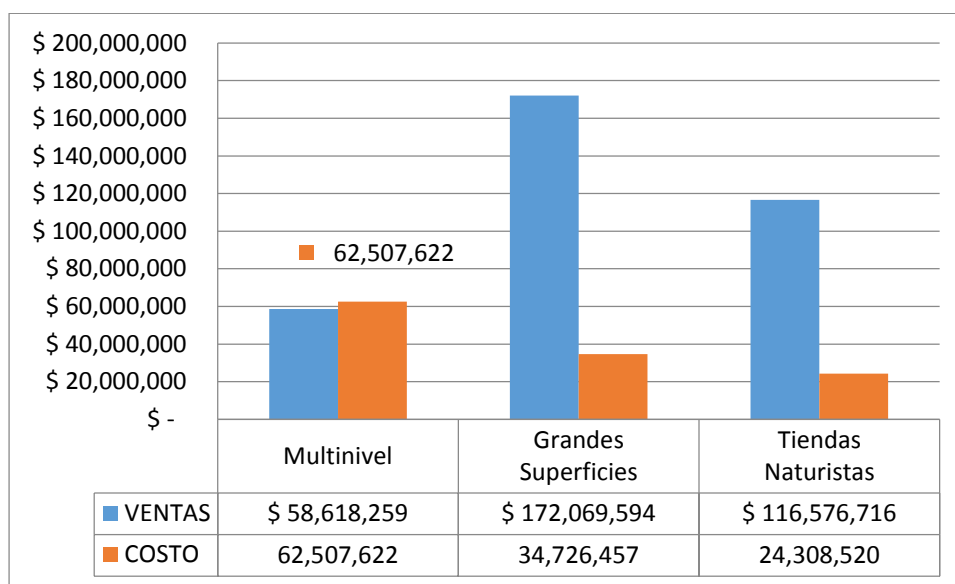


Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

La composición de la estructura de costos de los canales de distribución se caracteriza para los 3 periodos por no presentar grandes variaciones con respecto a su total, pero si se presenta una

variación para el periodo 2014 donde los costos del canal multinivel fueron superiores a los ingresos en un 106,64 %, como se observa en la siguiente gráfica y tabla (Gráfica N. 10 y Tabla N. 3) , ingresos versus costos del periodo 2014.

Gráfica 10 Relación Ventas V.S Costo año 2014



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

Tabla 3 Ventas y Costos 2014

RELACIÓN VENTAS COSTO 2014	VENTAS	COSTO	%
Multinivel	\$ 58.618.259	62.507.622	106,64%
Grandes Superficies	\$ 172.069.594	34.726.457	20,18%
Tiendas Naturistas	\$ 116.576.716	24.308.520	20,85%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

Como se puede ratificar, para el periodo 2014 se observa que los costos de ventas del canal multinivel fueron superiores a las ventas registradas por el mismo, impactando la utilidad de este periodo; cabe resaltar que los canales grandes superficies y tiendas naturistas tuvieron costos inferiores para este periodo, del 20,18 % y 20,85 % respectivamente.

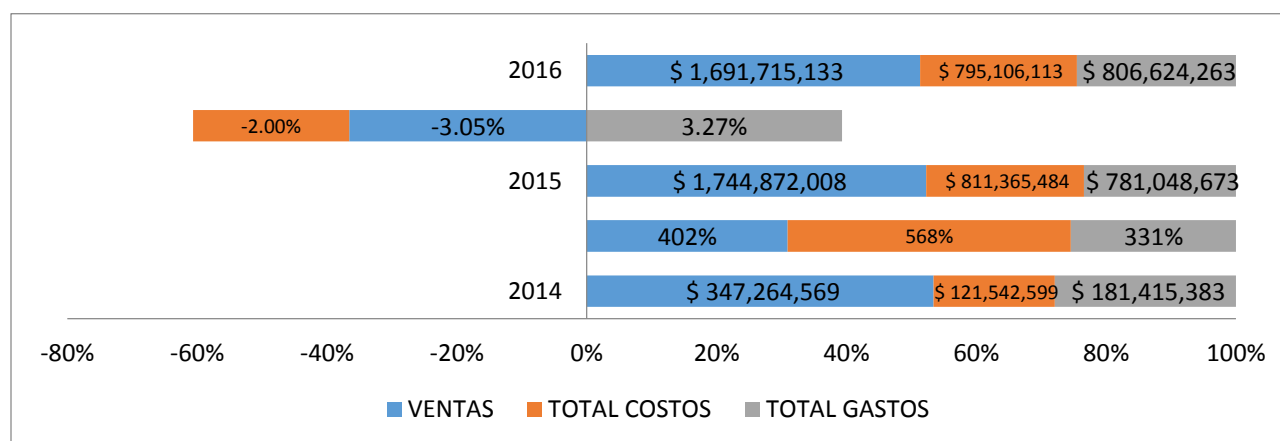
Tabla 4 Comportamiento de los Gastos

GASTOS	2014	%	2015	%	2016
Total Gastos Ventas	\$ 27.877.804	1141,2%	\$ 346.028.390	-21,6%	\$ 271.434.820
Total Gastos Logísticos	\$ 30.148.545	235,9%	\$ 101.280.685	-14,9%	\$ 86.227.285
Total Gastos de Personal	\$ 81.009.400	153,8%	\$ 205.582.592	32,4%	\$ 272.160.242
Total Gastos Administración	\$ 42.379.634	202,4%	\$ 128.157.006	38,0%	\$ 176.801.916
TOTAL GASTOS	\$ 181.415.383	330,5%	\$ 781.048.673	3,3%	\$ 806.624.263

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

El comportamiento de los gastos para los periodos presentados, es de aumento para el periodo 2015 donde crecen en un 330,5 %, donde los gastos de ventas crecen en un 1141,2 %, esto teniendo en cuenta que se aumentan el pago de comisiones por el crecimiento en ventas en los canales multinivel, así mismo los gastos de logística que aumentan en un 235,9 %, los gastos de personal en un 153,8 % y los gastos de administración en un 202,4 %. Para el periodo 2016 el total de los gastos aumentan únicamente en un 3,3 % manteniendo la estructura de gastos del periodo anterior 2015.

Gráfica 11 Estructura Ingresos / Costos / Gastos



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

En la gráfica N. 11 se establece la estructura de composición de los ingresos, costos y gastos de la empresa Ayurveda Company SAS, donde se evidencia que los gastos tienen una participación importante, esto debido al crecimiento sostenido de los gastos de personal que crecieron en el año 2015 un 153,8 % y en el 2016 un 32,4 %; y los gastos de administración que en el 2015 fue de 202,4% y en el 2016 38 %. En estos periodos los gastos de arrendamiento aumentaron por la apertura de los puntos de distribución y de ventas de los canales de distribución multinivel.

Tabla 5 Comportamiento de la Utilidad

UTILIDADES	2014	%	2015	%	2016
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9.217.699	333%	\$ 39.922.942	-48%	\$ 20.686.703

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

Para el periodo 2015 se evidencia un crecimiento en las utilidades del 333% con respecto al periodo 2014, esto teniendo en cuenta que en este periodo la empresa abrió sus puntos adicionales de comercialización y distribución multinivel, lo que generó un impacto en este rubro, pero que para el periodo 2016 disminuyó en un 48 % con respecto al 2015, esto según lo observado por el crecimiento de los gastos de personal y los gastos administrativos.

3.2 Análisis de Indicadores Financieros

Tabla 6 Indicadores de Liquidez

INDICADORES	2014	2015	2016
RAZON CORRIENTE	2,21	1,87	3,87
PRUEBA ACIDA	1,07	0,95	1,25
CAPITAL DE TRABAJO	186.867.287	308.826.400	529.963.647

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

➤ **Razón Corriente**

Este indicador refleja que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta en promedio con 2,65 pesos para respaldar sus obligaciones financieras y otros pasivos. Para el periodo 2015 este indicador es de 1,87 esto debido al incremento del pasivo corriente.

➤ **Prueba Ácida**

Este indicador establece que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta con un promedio a 2016 de 1,09 para cubrir sus obligaciones financieras, sin recurrir a la venta de sus inventarios, en este caso para el periodo 2015 presento un indicador por debajo de una unidad es decir se ubicó en 0,95, esto aumentando su riesgo de no pago de la obligaciones a corto plazo.

➤ **Capital Neto de Trabajo**

Este indicador muestra el valor que le queda a la empresa después de haber pagado sus pasivos de corto plazo. Como se puede apreciar en los resultados para los periodos 2015 y 2016 este valor aumenta debido al aumento principalmente de sus inventarios.

Tabla 7 Indicadores de Rentabilidad

INDICADOR	2014	2015	2016
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	4,12%	14,94%	7,24%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	1,87%	4,96%	2,48%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

El indicador de rentabilidad del patrimonio del año 2015 muestra un aumento este indicador, esto producto del aumento de la utilidad del 2015 en un 333 %, pero para el periodo 2016 cae a 7,24 % debido a decrecimiento de las utilidades en un 48%.

En cuanto a la rentabilidad del activo, muestra un promedio de los tres años presentados del 3,10 % , que si se compara proporcionalmente versus el crecimiento en los ingresos, no es significativa, y estaría generando un desgaste de inversión sin tener resultados acordes a lo establecido por los accionistas.

Tabla 8 Indicadores de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	2014	2015	2016
ENDEUDAMIENTO TOTAL	54,68%	66,84%	65,81%
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	33,22%	6,96%	3,29%
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	57,28%	65,78%	33,58%
ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO	42,72%	34,22%	66,42%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

Ayurveda Company SAS presenta un crecimiento en el endeudamiento en los tres periodos evaluados, del 54,68 % para el 2014, 66,84 % para el 2015 y para el periodo 2016 un endeudamiento del 65,81 % , lo anterior consecuente al crecimiento que presentó en sus ingresos producto de su estrategia de expansión de los canales de distribución, por ende demandando más fuentes de financiación. Por otra parte se evidencia que la empresa disminuyó su endeudamiento bancario, lo que produjo que en los periodos presentados la deuda a corto plazo bajó hasta el 33,58 % para el periodo 2016. Sin embargo se evidencia que la empresa se apalancó con otra fuente de financiación, es decir obteniendo deuda con terceros a largo plazo, por ende este endeudamiento para el periodo 2016 es del 66,42 %.

Tabla 9 Indicadores de Valor

EBITDA	2014	2015	2016
UAI	\$ 15.286.400	\$ 66.207.200	\$ 34.306.307
AMORTIZACIONES	\$ 16.988.137	\$ 3.651.324	\$ 8.977.500
DEPRECIACIONES	\$ 1.862.966	\$ 8.317.592	\$ 5.639.516
RESULTADO	\$ 34.137.503	\$ 78.176.116	\$ 48.923.323

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de Ayurveda Company SAS

Como se observa en la tabla N. 9 se observa que el margen EBITDA para el periodo 2015 aumenta en un 129 % y para el periodo 2016 disminuye en un 37 % esto teniendo en cuenta la disminución de las utilidades para este periodo, influenciado por el aumento de los gastos.

Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis realizado a la empresa Ayurveda Company SAS, de los periodos 2014, 2015 y 2016 y el cruce de información cualitativa entregado por el gerente general en la entrevista, se puede concluir lo siguiente:

La compañía requiere aumentar y establecer un margen mínimo de utilidades, puesto que las obtenidas en los tres periodos analizados han fluctuado considerablemente por el incremento de sus costos y gastos, los cuales aumentaron para el periodo 2015 y 2016, donde gastos de personal, administrativos y los costos de comercialización crecieron considerablemente, a pesar que los ingresos aumentaron sustancialmente en el periodo 2015 y se sostuvieron en promedio en el 2016. De igual manera se estableció que el crecimiento más importante fue el generado por el pago de comisiones por el canal multinivel, lo que impactó directamente los gastos de ventas en el periodo 2015 y 2016.

La compañía presentó aumento en su endeudamiento para los periodos 2015 y 2016, especialmente en el 2016 donde se evidencia un crecimiento en las deudas de largo plazo debido al apalancamiento con terceros, esto fue negativo ya que empresa incurrió con el aumento de sus gastos financieros con respecto al año 2014.

Por otra parte Ayurveda Company SAS presenta un decrecimiento en el margen EBITDA para los periodos 2015 y 2016, lo que indica que la empresa no está teniendo un comportamiento adecuado en la eficiencia de su operación y de sus ingresos, lo que puede impactar negativamente los resultados posteriores y el futuro de la compañía.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones y el análisis realizado en este trabajo de grado se considera las siguientes recomendaciones para la empresa Ayurveda Company SAS, con el objetivo que estas sean aplicadas por parte del accionista con el objetivo de mejorar los resultados económicos y financieros, logrando la mayor eficiencia de su operación y la generación de valor.

- Se recomienda a la empresa realizar una adecuada gestión de los costos y gastos de la compañía, esto se podría lograr con la implementación de una política de compras, buscando que los recursos a invertir tengan los márgenes de rendimiento y eficiencia, esto se podría potencializar con negociación con los proveedores para logara disminuir los costos de comercialización para todos los canales de distribución.
- Realizar una reestructuración del esquema de gastos de la compañía, esto teniendo en cuenta que fue el que causo el decrecimiento en sus utilidades, se debe fijar una política de pago de comisiones, teniendo en cuenta los indicadores de ventas, adicionalmente se debe revisar los gastos de personal, esto teniendo en cuenta que para los tres periodos fue el indicador que tuvo un constante crecimiento.
- Obtener una mejor eficiencia de la generación de utilidades con los recursos y activos que dispone la compañía Ayurveda Company SAS, sin importa la fuente de financiamiento que se tenga.
- Se recomienda la disminución del endeudamiento financiero y con terceros, esto teniendo en cuenta que los gastos financieros tuvieron un aumento representativo para los periodos 2015 y 2016, lo que le impacta directamente a las utilidades generadas.

- Se recomienda a la empresa revisar la estructura organizacional, con el fin de determinar si el aumento de los gastos de personal es consecuente con los ingresos generados en los periodos 2015 y 2016, que si bien demando más mano de obra por la expansión de la empresa en los canales multinivel, genero un aumento significativo en este rubro.



Bibliografía

- Álvarez, A. G. (2014). *Introducción al Análisis Financiero*. Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- ANAYA, H. O. (2003). *Finanzas Básicas Para no Financieros*. Bogota: Thomson Learning.
- ARMSTRONG, P. K.-G. (2002). *FUNDAMENTOS DE MARKETING SEXTA EDICION*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- ATKearney. (2016). *GLOBAL RETAIL EXPANSION AT A CROSSROADS*.
- Baca. (1999). *Evaluacion de proyectos*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- BOGOTÁ, C. D. (14 de Mayo de 2018). Certificado de Representación Legal. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- CASTRO, E. C. (1992). *DISTRIBUCIÓN COMERCIAL*. S.A MCGROW-HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- CASTRO, E. C. (1992). *DISTRIBUCIÓN COMERCIAL*. S.A MCGRAW-HILL.
- DVOSKIN, R. (2004). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. BUENOS AIRES, ARGENTINA: GRANICA.
- ESPARRAGOZA, M. G. (2016). *MARKETING ESTRATÉGICO*. UNIVERSIDAD DEL NORTE.
- Espejo, L. F.-J. (2002). *Casos de marketing*. Pearson Educacion .
- Hermosilla, R. M. (1 de MARZO de 2015). EL DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL COMO VENTAJA DIFERENCIAL DE MARKETING. *UNMSM*, <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas>.
- JUAN, M. D. (2005). *COMERCIALIZACION Y RETAILING*.
- JULIAN PAEZ (GERENTE GENERAL AYURVEDA COMPANY). (10 de 2011). *GRÁFICA DE ORGANIGRAMA*. BOGOTÁ, COLOMBIA.
- Kotler, P. (2008). *Principios de marketing*. Prentice-Hall.
- Lamb, C. W. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Thomson.
- MOLINILLO, S. (2014). *DISTRIBUCIÓN COMERCIAL APLICADA*. MADRID : ESIC.

- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Mac graw-hill interamerica de España.
- OLIVEROS, M. G. (2016). *GERENCIA DE MARKETING*. UNIVERSIDAD DEL NORTE.
- OLIVEROS, M. G. (2016). *MARKETING ESTRATÉGICO*. UNIVERSIDAD DEL NORTE.
- Paz, H. A. (2008). *CANALES DE DISTRIBUCIÓN GESTIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Phillip, K. (2008). *Principios de Marketing*. Pretince-Hall.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Deusto S.A Ediciones.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Deusto S.A Ediciones.
- Rodriguez, R. H. (2009). *COMERCIALIZACIÓN CON CANALES DE DISTRIBUCIÓN*. STRUO EDICIONES.
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico D.F: Mc Graw-Hill .
- Steven, H. E.-W. (2007). *Los canales de distribucion*. Norma .
- TIRADO, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Comunidad Valenciana, España: Publicacions de la Iniversitat Jaume I.
- Vargas, L. D. (16 de Enero de 2018). *REVISTA DE LOGÍSTICA*. Recuperado el 25 de Febrero de 2018, de REVISTA DE LOGÍSTICA: <https://revistadelogistica.com/informes-especiales/retail-adaptandose-a-la-transformacion/>
- VIGARAY, M. D. (2005). *COMERCIALIZACIÓN Y RETAILING. DISTRIBUCIÓN COMERCIAL APLICADA*.
- William, Z. (2003). *Mercadotecnia*. Grupo editorial patria.
- Zikmund, W. (2003). *Mercadotecnia*. Grupo editorial patria.

Anexos

Preguntas Entrevista 1

	ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO Y GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA AYURVEDA COMPANY SAS	
	Fecha: 18 De Mayo de 2018 Trabajo: Evaluación Económica y Financiera de los Canales de Distribución y Comercialización de – AYURVEDA COMPANY S.A.S.	
REALIZADA POR:	LINA CONSTANZA VILLOBOBOS BERNAL LUIS ALBERTO SÁNCHEZ PINEDA FREDY ANTONIO LÓPEZ BELTRÁN JOSÉ ALBEHIRO PULIDO CUERVO	

Entrevistado _____

Puesto que desempeña _____

PREGUNTAS

1. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?
2. ¿Cómo fueron sus inicios en el mercado?
3. ¿En qué ciudades de Colombia tiene presencia su empresa y sus productos?
4. ¿Cuáles son los productos que comercializa en su portafolio?
5. ¿Dónde está ubicada la fábrica donde elabora sus productos?
6. ¿Cuál es su modelo de negocio y cómo funciona?
7. ¿Qué canales de distribución utiliza para comercializar sus productos?
8. ¿Cómo es el funcionamiento del canal multinivel en su empresa?
9. ¿Cómo es el funcionamiento de los otros canales?
10. ¿Del total de sus ventas cual es el canal de distribución más representativo en cuanto a rentabilidad se refiere?
11. ¿Cuál es el canal más nuevo?
12. ¿Qué estrategias de mercadeo utiliza para comercializar sus productos?
13. ¿Y cuál fue el resultado de incursionar en el canal de tiendas naturistas?
14. ¿Cuáles son los proyectos a corto plazo?